Combattez les stéréotypes de genre, donnez un coup de pouce au talent

Boîte à outils destinée aux conseillers des PME et aux gestionnaires des ressources humaines

Préparée par le Centre international de formation de l'Organisation internationale du Travail (OIT) en collaboration avec l'Association des chambres européennes du commerce et de l'industrie (EUROCHAMBRES) dans le cadre du contrat intitulé « Sensibilisation des entreprises à la lutte contre les stéréotypes de genre » et commandée par la Commission européenne, Direction générale Emploi, affaires sociales et égalité des chances.

Combattez les stéréotypes de genre, donnez un coup de pouce au talent

Boîte à outils destinée aux conseillers des PME et aux gestionnaires des ressources humaines

Préparée par le Centre international de formation de l'Organisation internationale du Travail (OIT) en collaboration avec l'Association des chambres européennes du commerce et de l'industrie (EUROCHAMBRES) dans le cadre du contrat intitulé « Sensibilisation des entreprises à la lutte contre les stéréotypes de genre » et commandée par la Commission européenne, Direction générale Emploi, affaires sociales et égalité des chances.

La présente publication bénéficie du soutien du programme communautaire pour l'emploi et la solidarité sociale (2007-2013). Ce programme est géré par la Direction générale de l'emploi, des affaires sociales et de l'égalité des chances de la Commission européenne. Il a été établi pour appuyer financièrement la poursuite des objectifs de l'Union européenne dans les domaines de l'emploi et des affaires sociales, tels qu'ils sont énoncés dans l'agenda social, et contribuer ainsi à la réalisation des objectifs de la stratégie de Lisbonne dans ces domaines.

Le programme, qui s'étale sur sept ans, s'adresse à toutes les parties prenantes susceptibles de contribuer à façonner l'évolution d'une législation et de politiques sociales et de l'emploi appropriées et efficaces dans l'ensemble de l'UE-27, des pays de l'AELE-EEE ainsi que des pays candidats et précandidats à l'adhésion à l'UE.

PROGRESS a pour mission de renforcer la contribution de l'UE et d'aider ainsi les États membres à respecter leurs engagements et mener à bien leur action en vue de créer des emplois plus nombreux et de meilleure qualité et de bâtir une société plus solidaire. Dès lors, il contribuera :

1) à fournir une analyse et des conseils dans les domaines d'activité qui lui sont propres ;

2) à assurer le suivi et à faire rapport sur l'application de la législation et des politiques communautaires dans ces mêmes domaines ;

3) à promouvoir le transfert de politiques, l'échange de connaissances et le soutien entre les États membres concernant les objectifs et priorités de l'Union, et

4) à relayer les avis des parties prenantes et de la société au sens large.

Pour de plus amples informations, veuillez consulter :
http://ec.europa.eu/employment_social/progress/index_fr.html

Cette publication a été commandée par la Commission européenne, dans le cadre de l'étude intitulée « Sensibilisation des entreprises à la lutte contre les stéréotypes de genre » et dirigée par le Centre international de formation de l'Organisation internationale du Travail (CIF-OIT) en collaboration avec l'Association des chambres européennes du commerce et de l'industrie (EUROCHAMBRES).

Le contenu de cette publication ne reflète pas nécessairement la position ou l'opinion de la Commission européenne. La Commission ou autre personne agissant en son nom ne pourra être tenue responsable de l'usage qui pourra être fait de l'information contenue dans le document.

ISBN 978-92-9049-469-0

© Communauté européenne, 2008

La reproduction est autorisée moyennant mention de la source.

TABLE DES MATIÈRES

But et portée de cette Boîte à outils.....1

SECTION UNE: SOULEVER LES QUESTIONS 2

Chapitre 1. Donner une chance au talent. L'égalité entre femmes et hommes: une bonne affaire.....2

1.1 Aperçu 2

1.2 L'égalité entre femmes et hommes: une bonne affaire.....3

1.2.1 L'égalité entre femmes et hommes favorise l'essor de l'entreprise, ce n'est pas uniquement une question d'avancement de la cause des femmes. 3

1.2.2 Voici six excellentes raisons pour inciter les entreprises à afficher un meilleur bilan au chapitre de l'équilibre entre les sexes 4

1.3 En affaires, le genre compte 9

1.3.1 « *Women in the Executive Suite correlate to High Profits* (Adler, 1998) »....9

1.3.2 « *The Bottom Line: Connecting Corporate Performance and Gender Diversity* », (Catalyst, 2004) 11

1.3.3 Women Matter (McKinsey, 2007).....13

Chapitre 2. Les emplois ont-ils un sexe? 15

2.1 Aperçu 15

2.2 La situation actuelle.....15

2.3 Ségrégation horizontale et verticale du marché du travail et méta-stéréotypes 17

2.4 La déconstruction des stéréotypes.....20

2.4.1 « Différences physiques » 21

2.4.2 « Les femmes et les hommes possèdent des compétences et des qualifications différentes ».....22

2.4.3 « Les hommes sont des leaders naturels ».....25

2.4.4 « Les femmes ont des contraintes de temps et une mobilité réduite »...27

Chapitre 3. Les règles du jeu 29

3.1 Aperçu 29

3.2 Les valeurs de l'UE dans un univers mondialisé.....29

3.2.1 L'égalité entre femmes et hommes: facteur d'avantage concurrentiel pour l'Europe.....29

3.2.2 Les PME au cœur de la Stratégie de Lisbonne 33

3.3 L'UE et le principe de l'égalité entre les femmes et les hommes.....34

3.3.1 Feuille de route de l'UE pour l'égalité entre les femmes et les hommes 35

3.3.2 Le *Cadre d'actions sur l'égalité hommes-femmes* (2005-2010) des partenaires sociaux européens 38

3.3.3 La législation européenne sur l'égalité entre femmes et hommes 38
3.4 La dimension internationale 39
3.4.1 La *Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes (CEDEF)* 39
3.4.2 Le Programme d'action de Beijing.....40
3.4.3 Les Objectifs de développement du millénaire.....40
3.4.4 Agenda de l'OIT en faveur du travail décent pour tous 41

Chapitre 4. Donner une chance au talent. Intégrer l'égalité entre femmes et hommes dans le modèle opérationnel 43

4.1 Aperçu 43
4.2 Plans d'action visant à promouvoir l'égalité entre femmes et hommes.....44
4.2.1 Élaborer un bon plan d'action visant à promouvoir l'égalité entre femmes et hommes 44
4.2.2 Former et sensibiliser davantage pour aider chaque personne à faire sa part.....46
4.2.3 Politique claire en matière d'égalité entre femmes et hommes.....46
4.3 Mesures du plan d'action – Certaines démarches concrètes 47
4.3.1 Recrutement et sélection de la bonne personne pour l'emploi.....47
4.3.2 Recrutement interne - Promotion 51
4.3.3 Formation et perfectionnement.....51
4.3.4 Évaluation et classification des emplois. Parité salariale. 52
4.3.5 Mesures d'action positive 53
4.3.6 Conciliation travail-vie - Avantages 54
4.3.7 Conclusions.....55
4.4 Références aux initiatives offrant des outils pour mettre en œuvre des plans relatifs à l'égalité entre les femmes et les hommes au sein de l'entreprise 56

SECTION DEUX: GUIDE À L'INTENTION DES FORMATEURS ET DES CONSEILLERS 58

Chapitre 1. Aperçu de l'atelier.....59

1.1 Explication 59
1.2 But de l'atelier.....60
1.3 Profil des groupes cibles et critères.....60
1.4 Accessibilité.....61
1.5 Approche en matière d'apprentissage.....61
1.6 Contenu 62
1.7 Évaluation et surveillance 63

Chapitre 2. Tenue d'ateliers 64

2.1 Note sur la méthode utilisée.....64

2.2 Présentation des unités de formation: table des matières 64

Présentation de l'unité 1: Donner une chance au talent. L'égalité entre femmes et hommes: une bonne affaire.....67

Présentation de l'unité 2: Donner une chance au talent. Les emplois ont-ils un sexe? 71

Présentation de l'unité 3: Les règles du jeu 77

Présentation de l'unité 4: Stratégies et outils.....79

Présentation de l'unité 5: Égalité entre femmes et hommes. À prévoir dans votre plan de travail 86

BIBLIOGRAPHIE 88

BUT ET PORTÉE DE CETTE BOÎTE À OUTILS

La Boîte à outils est destinée aux formateurs et conseillers, aux gestionnaires des ressources humaines et en général à toutes les personnes qui travaillent à améliorer la qualité et la compétitivité des PME.

Elle contient des informations et des conseils pratiques sur la façon dont les PME peuvent tirer profit de l'élimination des stéréotypes de genre, optimiser les pratiques en matière de gestion des ressources humaines et exploiter le plein potentiel de tout leur personnel, femmes et hommes.

Son contenu peut servir à diverses fins: organiser un atelier de sensibilisation, enrichir et compléter les programmes de formation sur la gestion des ressources humaines et l'organisation de l'entreprise; il peut aussi donner des idées pratiques sur la façon dont une petite ou moyenne entreprise peut adopter des mesures en faveur de l'égalité entre femmes et hommes et rationaliser ses systèmes d'organisation du travail.

La **Section 1, Soulever les questions** est divisée en quatre chapitres et présente des arguments, des preuves, des conseils et des exemples de bonnes pratiques.

La **Section 2** est un **Guide** qui donne des indications sur la façon d'utiliser l'information fournie pour mettre en place des séances de formation et de consultation, ou pour adopter des pratiques en matière de gestion des ressources humaines.

La Boîte à outils a été conçue dans le cadre du contrat intitulé « Sensibilisation des entreprises à la lutte contre les stéréotypes de genre » et commandé par la Commission européenne au Centre international de formation de l'Organisation internationale du Travail (CIF-OIT) en collaboration avec l'Association des chambres européennes du commerce et de l'industrie (EUROCHAMBRES)[1].

Pour de plus amples ressources et renseignements fournis dans 14 langues de l'UE, veuillez consulter: www.businessandgender.eu.

[1] Les pays concernés pour cette initiative sont: la Bulgarie, la République Tchèque, l'Espagne, l'Estonie, la France, l'Allemagne, la Grèce, la Hongrie, l'Irlande, l'Italie, Malte, la Pologne, le Portugal, la Roumanie et la Slovénie.

SECTION UNE: SOULEVER LES QUESTIONS

Chapitre 1. Donner une chance au talent. L'égalité entre femmes et hommes: une bonne affaire

1.1 Aperçu

> *« La femme est probablement devenue la ressource la plus négligée par l'entreprise que ce soit comme cliente d'un marché potentiel ou comme potentiel de productivité en tant qu'employée. (…) Il s'agit de la faiblesse fondamentale des modèles opérationnels qui sont conçus pour un monde dominé par les hommes. (…) Il faut une révolution de la pensée. »*
>
> The Financial Times – 26 février 2008

À l'heure actuelle, tous les acteurs clés du monde économique et politique insistent sur l'importance des femmes comme intervenantes économiques clés. Leur rôle et leur statut de citoyenne, de consommatrice, de dirigeante et d'employée sont un indicateur de bien-être, de maturité et de viabilité économique.

En Europe, la participation croissante des femmes à l'emploi offre une solution importante aux défis que pose une main-d'œuvre vieillissante, la diminution du taux de natalité et la pénurie de main-d'œuvre qualifiée.[2] Les pays et les entreprises ont un besoin urgent de politiques concrètes qui permettent aux femmes de réaliser leur potentiel.

Les principales banques d'investissement comme Goldman Sachs emploient l'expression « économie féminine » en faisant référence aux femmes comme l'un des principaux moteurs de croissance. De nombreux économistes affirment que les femmes font partie des trois nouvelles forces qui continueront de façonner le XXIe siècle, soit les trois W: *Weather*, *Women and the Web* (le climat, les femmes et le web).[3]

Néanmoins, l'entreprise demeure en grande partie un univers dominé par les hommes et pour les hommes.[4] Les femmes ne représentent que 10% des membres des conseils d'administration des grandes entreprises cotées en bourse; ce chiffre tombe à 3% au palier décisionnel le plus élevé de ces entreprises.[5]

---

[2] Carone, C., Costello, D. , « Can Europe Afford to Grow Old? »., *Finance and Development*, septembre 2006, n° 43

[3] Extrait de: Wittenberg–Cox, A., Maitland, A., *Why women mean business: Understanding the emergence of the new economic revolution,* Wiley & Sons, Chichester, 2008.

[4] Comme l'a mentionné Jeremy Isaacs, président directeur général de Lehman Brothers en Europe et en Asie, dans le discours d'ouverture du Lehman Brother Research Centre for Women in Business, Janvier 2006. Pour de plus amples renseignements, consulter le site: http://www.london.edu/womeninbusiness.html

[5] Source de données: Commission européenne, *Les femmes et les hommes dans la prise de décision 2007. Analyse de la situation et tendances*. On peut consulter le rapport à l'adresse suivante: http://ec.europa.eu/employment_social/publications/2008/ke8108186_fr.pdf

Le présent chapitre réunit les preuves démontrant que l'égalité entre femmes et hommes est une bonne affaire. Il présente les arguments et la recherche qui prouvent qu'une plus grande diversification des employés féminins et masculins dans les postes et un meilleur équilibre hommes-femmes dans les prises de décision au sein des PME peuvent procurer un avantage concurrentiel, améliorer la productivité et la créativité du personnel, et attirer davantage de clientèle.

1.2 L'égalité entre femmes et hommes: une bonne affaire

1.2.1 L'égalité entre femmes et hommes favorise l'essor de l'entreprise, ce n'est pas uniquement une question d'avancement de la cause des femmes.

> *« L'optimisation des compétences des femmes augmentera le rendement des entreprises. Pour y parvenir, les chefs d'entreprise actuels devront faire preuve d'un courage et d'un engagement soutenus. C'est une occasion à ne pas rater. Il est temps pour les PDG de s'intéresser à la question de l'égalité entre les femmes et hommes. »*

Why women mean business. Wittenberg–Cox & Maitland, 2008[6]

Laissons de côté pour un moment la question de l'égalité des chances qui mérite d'être prise en considération. Pourquoi devons-nous améliorer radicalement l'intégration des femmes au monde des affaires, tant dans les postes de direction que dans les emplois non traditionnels?

La raison est que la compétitivité des entreprises constitue un véritable enjeu.

En Europe, les PME sont le principal moteur de croissance de l'économie et de l'emploi, et elles abritent un énorme potentiel de création d'emplois. On compte 23 millions de PME en Europe qui contribuent à plus de 75 millions d'emplois et à plus de 80% de l'emploi dans certains secteurs tels que ceux du textile, de la construction et du meuble.[7]

La mondialisation, la réorganisation de la chaîne de valeur, l'augmentation de la concurrence, la libéralisation des marchés, les changements démographiques et la demande sans cesse croissante de plus grandes compétences et qualifications sont quelques-uns des éléments moteurs auxquels les PME doivent être en mesure de faire face.

Les PME d'aujourd'hui doivent relever d'importants défis, plus particulièrement les plus petites d'entre elles qui ont des ressources financières et des ressources humaines restreintes. Plus que n'importe quelles autres entreprises, les PME doivent pouvoir recruter du personnel dont les compétences sont le mieux appropriées à leurs besoins; elles seront ainsi plus productives et davantage en mesure de s'adapter, ce qui aura pour effet d'accroître l'innovation et la compétitivité.

Les stéréotypes liés au genre sont des généralisations préconçues faites à l'égard des femmes et des hommes qui sont censés avoir des habiletés ou des ambitions professionnelles moindres ou supérieures. Certains employeurs peuvent croire qu'il est prudent de se fier aux jugements stéréotypés au sujet des femmes et des hommes quand ils embauchent du nouveau personnel, qu'ils procèdent à une restructuration ou qu'ils prennent une décision concernant une promotion.

---

[6] Source: Wittenberg–Cox, A.; Maitland, A. (2008)

[7] Source: EUROSTAT, *European Business: Facts and Figures, 2007 edition*, Office des publications officielles des Communautés européennes, Luxembourg, 2007. Disponible à l'adresse: http// epp.eurostat.ec.europa.eu.

Il n'en est rien: il est amplement prouvé qu'un bon nombre de « vieux » mythes à propos de la soi-disant incapacité des femmes à occuper certains emplois, de leur manque de leadership, de leur faible niveau de compétence technique ou de leur infime loyauté envers le travail sont erronés et désuets.

Au contraire, de nos jours, les femmes:

- **sont très éduquées** – elles représentent 60% des diplômés universitaires en Europe;
- **exercent une influence considérable sur les décisions de consommation** – elles sont à l'origine de 80% des décisions d'achat de biens de consommation, notamment des biens « traditionnellement achetés par les hommes » comme les voitures;
- **sont un facteur de rentabilité** – les entreprises dont l'équilibre entre les sexes dans les postes de leadership est plus élevé surclassent celles qui ont moins de femmes au sommet de la pyramide.
- **sont essentielles pour répondre aux défis démographiques** – les pays ayant des politiques qui appuient le travail des femmes ont tendance à afficher des taux de natalité et une croissance supérieurs.

La section suivante démontre que l'atteinte d'un meilleur équilibre entre les sexes, tant dans la catégorie des cadres qu'à l'intérieur des professions, est bon pour les affaires.

1.2.2 Voici six excellentes raisons pour inciter les entreprises à afficher un meilleur bilan au chapitre de l'équilibre entre les sexes[8]

Raison 1. Accès à un plein bassin de personnes de talent

La première raison pour laquelle les PME doivent se pencher sérieusement sur les enjeux liés à l'égalité entre les femmes et hommes est l'intérêt personnel: comment gagner la course effrénée pour attirer des employés de talent.

La capacité à innover des PME « dépend d'une palette complexe de compétences, de réseaux et de processus. Pour innover, les PME doivent plus que jamais mutualiser leurs moyens, se mettre en réseau, coopérer au niveau local ou au niveau sectoriel, pour mettre en place des politiques efficaces de valorisation de leur capital humain », a affirmé le commissaire de l'UE, Vladimir Špidla, lors d'un récent forum sur les PME européennes.[9]

La pénurie de travailleurs européens devrait s'accroître au cours des prochaines décennies, en particulier pour les emplois hautement qualifiés. Une pénurie de 24 millions de personnes actives est à prévoir en 2040 en Europe; en revanche, si le taux d'activité des femmes atteint celui des hommes, cette pénurie est ramenée à 3 millions.[10]

---

[8] Le classement en fonction de six objectifs est tiré des résultats du projet *Women to the Top* (W2T), financé par la Commission européenne dans le cadre du programme de l'UE lié à la Stratégie-cadre communautaire en matière d'égalité entre les hommes et les femmes (2001-2005). Pour de plus amples renseignements, consulter le site: http://www.women2top.net.

[9] « Adaptation des PME aux changements »: Discours prononcé par Vladimír Špidla, membre de la Commission européenne chargé de l'emploi, des affaires sociales et de l'égalité des chances, au cours du forum « Restructurations », Bruxelles, 26 novembre 2007 (SPEECH/07/746). Pour de plus amples renseignements, consulter le site: http://www.europa.eu.

[10] McKinsey & Co., *Women Matter – La mixité, levier de performance de l'entreprise*, 2007. On peut consulter le document à l'adresse suivante: http://www.mckinsey.com/

Au cours des dernières années, la réussite scolaire des filles a eu tendance à dépasser celle des garçons, et de plus en plus de jeunes femmes possèdent une formation technique et scientifique. Des études portant sur le comportement sur le plan du leadership ont révélé que, même s'il existe des différences dans les styles et les pratiques de leadership entre les gestionnaires masculins et féminins, ces différences n'ont pas d'incidence sur la capacité générale en matière de leadership.[11]

L'exploitation du bassin de compétences féminines sous-utilisé (comme celui d'ailleurs des personnes âgées) devient un atout majeur dans la « guerre des talents ». Embaucher des femmes pour occuper des postes de gestionnaire ou des postes non traditionnels permet aux entreprises d'utiliser les connaissances, l'expérience et la créativité de toute la population plutôt que de la moitié de celle-ci.

Raison 2. Investir dans les différences entre les sexes

On croit depuis longtemps que la meilleure manière d'intégrer les femmes est de traiter tout le monde de la même façon, mais cette croyance est maintenant contestée. En effet, les entreprises reconnaissent qu'il est trop coûteux de prendre le risque de ne pas bien saisir les différences entre les sexes.

On a trop souvent fait fi des avantages que peuvent procurer les différences entre les employés féminins et masculins. En affaires, il est bien connu que l'on doit soigneusement planifier et réaliser des investissements, et que l'on doit ensuite surveiller et évaluer leur rendement. Les employeurs qui veulent tirer parti de leur investissement dans le « capital humain » s'emploieront à créer des cultures qui reconnaissent la valeur des différences entre les sexes.

Reconnaître la valeur des différences signifie reconnaître que les hommes et les femmes assument différents rôles sociaux dans des sphères sociales et des positions sociales différentes, donnant donc lieu à des expériences, des valeurs et des points de vue qui diffèrent dont tire parti l'entreprise. D'autre part, cela signifie qu'il faut être capable de voir et d'apprécier les capacités et les compétences individuelles, au-delà des stéréotypes de genre.

Les PME font des affaires dans un monde multiculturel, hétérogène et imprévisible et ont besoin de beaucoup de créativité et de grandes compétences. Une égalité entre femmes et hommes bien gérée peut favoriser une tension créative et une culture ouverte qui s'adapte mieux aux nouveaux défis. Comme la recherche le démontre, on peut mieux y parvenir si l'expertise du personnel est diversifiée.[12]

Raison 3. Point de vue des consommateurs

Pour s'adapter aux nouvelles tendances de société et de consommation, les entreprises ont davantage besoin d'intégrer les femmes dans leurs organes de décision.

Aujourd'hui, ces dernières pèsent fortement sur les décisions d'achat: en Europe, les femmes seraient à l'origine d'environ 70% des décisions d'achat des ménages, alors

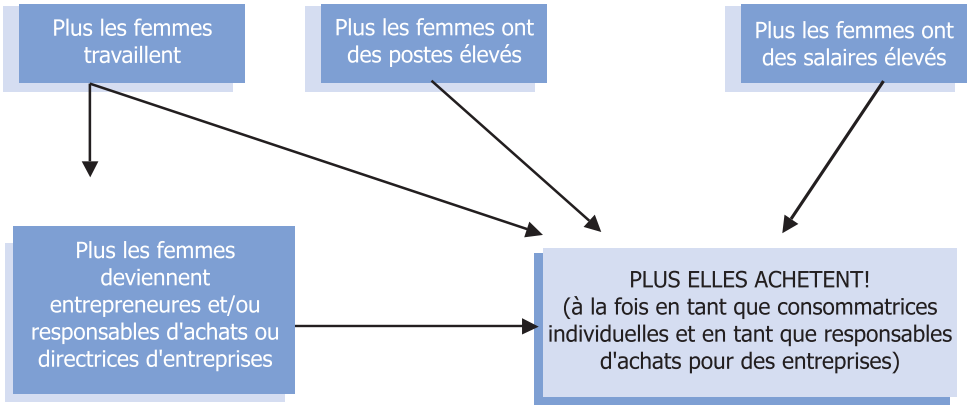
---

[11] Peters, H., Kabakoff, R., *A new look at the glass ceiling: the perspective from the top,* rapport de MRG Research, 2002. On peut consulter ce rapport à l'adresse suivante: http://www.mrg.com

[12] The Lehman's Brothers Centre of Women in Business, *Innovative Potential: Men and Women in Teams*, London Business School, Londres, 2007. Cette étude se penche sur le rôle des hommes et des femmes au sein d'équipes innovatrices et présente des recommandations utiles sur comment les entreprises peuvent développer et améliorer leurs capacités novatrices par la composition hommes/femmes dans les équipes.

qu'elles ne représentent que 51% de la population.[13] Même les industries traditionnellement masculines voient la part des femmes croître parmi leurs consommateurs: par exemple, les femmes influencent 60% des achats de voitures neuves au Japon ou encore, représentent environ 47% des utilisateurs de PC en Europe. Néanmoins, la majorité des femmes estiment qu'elles sont sous-représentées et que le marketing et la publicité projettent une image négative à leur sujet.[14]

De même, l'accession des femmes à un niveau d'éducation supérieur et leur arrivée massive sur le marché du travail signifient que leur revenu disponible a également augmenté de façon spectaculaire.



Selon un sondage réalisé par Saatchi & Saatchi, une agence de publicité du R.-U., les fabricants et les détaillants de produits électroniques pour les consommateurs auraient perdu 600 millions de livres en 2007 parce qu'ils ne sont pas « branchés » sur les consommatrices. Il est ressorti du sondage qu'une femme sur trois considérait que la publicité visant les produits technologiques ne les ciblait pas. Seulement 9% d'entre elles ont estimé qu'il était important que les gadgets aient une allure plus féminine (d'une manière stéréotypée). « Ce résultat est confirmé par les données qualitatives recueillies auprès de leaders d'opinion et de consommateurs qui se sentent « traités avec condescendance » et se disent « choqués » par l'abondance de produits roses au détriment de produits ayant une finition soignée qui sont très bien conçus et emballés, qu'ils préfèreraient voir[15].

Les entreprises doivent reconnaître que les femmes actuelles représentent une myriade de segments de marché. Le statut des femmes a tellement changé au cours des 30 dernières années, qu'il n'y a plus seulement un « segment féminin » sur l'ensemble du marché de consommation. Bon nombre de campagnes publicitaires et de produits destinés aux femmes font tenir à celles-ci un rôle beaucoup plus restreint que ce qu'il n'est en réalité, au lieu de reconnaître et de représenter les nombreux rôles qu'elles assument aujourd'hui.

Les entreprises qui veulent être innovantes dans la satisfaction des besoins des femmes (et qui, par conséquent, veulent faire plus de profits) doivent voir les femmes telles qu'elles sont maintenant, à chaque âge et à chaque étape, et dépasser les stéréotypes.

---

[13] McKinsey & Co. (2007).

[14] Pour en savoir davantage sur le marketing fait auprès des femmes, voir Cunningham J., Roberts, P., *Inside Her Pretty Little Head: A new theory of female motivation and what it means for marketing,* Marshall Cavendish, 2006

[15] *Retailers told, ignore 'Lady geeks' at your peril!*, septembre 2007. Résultats d'un sondage effectué en ligne en 2007 au R.-U. par l'agence de publicité, Saatchi & Saatchi. On peut consulter l'article à l'adresse suivante: http://www.saatchi.com (http://www.cmwpg.com/worldwide/newsdetail.asp?nid=77).

Raison 4. Réduire au minimum les risques et les coûts

L'inégalité entre femmes et hommes peut être perçue comme faisant partie du profil de risque d'une entreprise.

Comme il ressort de l'étude *Kingsmill Review*,[16] le fait de ne pouvoir utiliser et gérer correctement le capital humain expose une entreprise au même type et niveau de risques que ceux relatifs à une gestion inappropriée des finances ou d'autres ressources. Voici les principaux secteurs de risque ou de coût d'une entreprise:

- Le risque et le coût liés à une atteinte à la réputation de l'entreprise qui entraînent:
  - la perte de confiance de l'investisseur ou de l'actionnaire;
  - la perte de clientèle;
- le risque et le coût liés à des litiges potentiels engagés contre des pratiques de rémunération inégalitaires ou des pratiques d'emploi inéquitables;
- Le risque et le coût liés à l'incapacité de recruter du personnel hautement qualifié en raison de la piètre réputation de l'employeur.

Il est essentiel à la survie et à la croissance des PME qu'elles puissent obtenir le soutien des institutions financières et attirer les investisseurs. L'égalité entre femmes et hommes peut également devenir un atout, en particulier pour les moyennes entreprises, car les marchés financiers et les investisseurs s'intéressent de plus en plus à la mixité. Ainsi, des fonds tels que Calpers aux États-Unis ou Amazone en Europe prennent en compte cette donnée dans leurs critères d'investissement, et des agences de cotation (Core Rating, Innovest, Vigeo) élaborent actuellement des outils pour mesurer la mixité dans les entreprises.

Raison 5. Être « l'employeur de choix »

Devenir connu en tant qu'employeur favorisant l'égalité d'accès à l'emploi peut attirer la principale source d'avantages concurrentiels: les personnes. Pour être concurrentiel, il faut recruter dès le départ les bonnes personnes et réussir à les conserver.

Des études portant sur les jeunes gestionnaires révèlent que tant les femmes que les hommes sont critiques vis-à-vis de l'image et des conditions de la gestion moderne.[17] Les deux désirent des régimes de travail souples et des politiques de conciliation travail/famille. Ils font partie de la « **génération Y** » et, selon les prévisions des chercheurs:[18]

- ils changeront non seulement d'emplois, mais aussi de carrière tout au long de leur vie active et se réinventeront plusieurs fois;

---

[16] Kingsmill, D., *Report on Women's Employment and Pay*, Londres, 2001.

[17] Divers cas sont cités dans Kingsmill, op. cit.

[18] *Generation Y. The Millennials: ready or not, here they come*, NAS insights, 2006. Disponible à l'adresse suivante: http://www.nasrecruitment.com/talenttips/NASinsights/GenerationY.pdf
Healy, R., « 10 Ways Generation Y Will Change the Workplace », *Work/Life, Generation Y*,23 mai 2008. Disponible à l'adresse suivante: http://www.employeeevolution.com/archives/2008/05/23/10-ways-generation-y-will-change-the-workplace/
Balderrama, A., « Generation Y: Too demanding at work? », *Careerbuilder.com*. Disponible à l'adresse suivante: http://www.cnn.com/2007/LIVING/worklife/12/26/cb.generation/index.html.
Forrester Consulting,*Is Europe Ready For The Millennials? Innovate To Meet The Needs Of The Emerging Generation* , Cambridge, 2006. – Disponible à l'adresse suivante: http://www.ffpress.net/Kunden/XER/Downloads/XER87000/XER87000.pdf

- à leurs yeux, la technologie n'est pas un outil, mais fait partie de ce qu'ils sont (comme l'illustre leur utilisation du réseau social et des technologies du web 2.0);
- ils veulent que leur milieu de travail leur offre des défis et des possibilités de perfectionnement, et ils veulent aussi avoir le choix et la latitude nécessaire pour concilier leur vie professionnelle et leur vie personnelle;
- ils apprécient les employeurs qui souscrivent à une approche responsable envers la société et l'environnement.

Les PME qui s'adaptent aux femmes et font en sorte qu'elles se sentent les bienvenues pourront tirer parti du bassin le plus large possible de talents provenant de toutes les sources. Pour ce faire, elles doivent:

- comprendre les priorités de chacun sur le plan professionnel, à différentes étapes de la vie;
- reconnaître que le modèle de carrière linéaire et ininterrompue n'est plus applicable;
- élargir les définitions étroites d'avancement professionnel jusqu'aux échelons supérieurs;
- abolir les limites d'âge pour la recherche et le perfectionnement de personnes présentant un potentiel élevé;
- considérer la flexibilité et la conciliation travail/vie privée comme des préoccupations pour tous les employés;
- mesurer le rendement en fonction des résultats et non des heures.

Raison 6. Lien entre l'égalité entre femmes et hommes et la rentabilité

L'agence suédoise de développement des entreprises, NUTEK, a établi un lien entre l'égalité et la rentabilité.[19] La promotion des femmes est aussi une mesure importante pour **obtenir la bonne équipe de leadership**, puisqu'un nombre croissant d'études montrent l'existence d'un lien entre le fait d'avoir une plus grande égalité entre les sexes au sein de la haute direction et les profits.[20]

Selon une étude finlandaise[21], une entreprise ayant une femme comme PDG est en moyenne plus rentable qu'une entreprise similaire ayant un homme comme PDG. Une étude distincte[22] portant sur les 100 entreprises les plus importantes inscrites à la Bourse

---

[19] L'agence suédoise de développement des entreprises (NUTEK) a procédé en 1996 à une étude pour déterminer s'il existe un lien évident entre l'égalité des sexes et la rentabilité dans l'entreprise. Le texte est disponible en suédois (*Jämställdhet och Lönsamhet*) à l'adresse suivante: http://www.nutek.se. Un extrait en anglais, *Gender and profit,* est disponible, à l'adresse suivante: htttp://www.femtech.at/fileadmin/femtech/be_images/Publikationen/femtech_nutek_aaagenderandprofit.pdf exaf

[20] Adler, Roy D., *Women in the Executive Suite Correlate to High Profits* , Glass Ceiling Research Center, Pepperdine University, 1998. Disponible à l'adresse suivante: http://www.equalpay.nu/docs/en/adler_web.pdf.
Cette information résulte des travaux de Roy D. Adler, directeur exécutif du *Glass Ceiling Research Center. Le professeur Adler est détenteur d'une bourse d'études Fulbright et enseigne le marketing à Pepperdine University. Il est l'une des rares personnes à avoir obtenu la distinction de Fellow par l'Academy of Marketing Science.*

[21] Kotiranta, A., Kovalaine, A.,Rouvinen , P., « Female leadership and firm profitability », *EVA analysis,* n° 3, septembre 2007. Disponible à l'adresse suivante: http:// www.eva.fi

[22] Vinnicombe, S. , Singh V., *The 2003 Female FTSE Index,* Centre for Developing Women Business Leaders, Cranfield School of Management, 2003. Disponible à l'adresse suivante: http://www.som.cranfield.ac.uk/som/research/centres/cdwbl/downloads/FTSEIndex2003.pdf

de Londres révèle que 18 des 20 entreprises ayant la capitalisation boursière la plus élevée (2003) comptaient au moins une directrice.

Ces résultats ne signifient pas qu'il y a un rapport de cause à effet entre le leadership féminin et la rentabilité, mais ils aident à clarifier que le leadership n'est pas nécessairement une prérogative du mâle.

D'autres recherches montrent qu'il existe un lien entre l'équilibre entre les sexes dans les équipes de gestion et la capacité d'innovation. En outre, le rendement croît lorsqu'une « masse critique » de femmes siègent au conseil d'administration.[23]

En tenant compte du personnel féminin, les organisations pourront mieux comprendre les changements à venir dans notre mode de fonctionnement et répondre à ces changements: des attentes et du rôle des hommes qui sont en constante évolution, à la flexibilité et à l'adaptation qui sont nécessaires à une main-d'œuvre vieillissante et qui sont exigées par une génération qui arrive actuellement sur le marché du travail.

1.3 En affaires, le genre compte

Dans les lignes suivantes, des exemples pertinents de travaux de recherche concernant cette question sont donnés. Ceux-ci peuvent aider à mettre en valeur les observations contenues dans la première partie de ce chapitre. Une liste plus exhaustive de références utiles figure dans la section « Autres références », à la fin du document.

1.3.1 « *Women in the Executive Suite correlate to High Profits* » (Adler, 1998)[24]

Roy Adler, professeur de marketing à Pepperdine University, a réalisé une étude couvrant une période de vingt ans (1980-1998) qui portait sur **les entreprises du classement Fortune 500**. Il en est venu à conclure à une forte corrélation entre les femmes faisant partie de la haute direction et un niveau de rentabilité élevé. En fait, pour les 25 entreprises du classement *Fortune 500* qui affichaient le meilleur bilan en matière de nomination des femmes à des postes supérieurs, les profits étaient beaucoup plus élevés (de 18 à 69%) par rapport à ceux de la médiane des entreprises du classement Fortune 500 au sein du même secteur!

Comme différentes entreprises utilisent différentes mesures de rentabilité, l'étude comportait trois mesures de la rentabilité pour évaluer les profits de chaque entreprise en pourcentage:

- des revenus;
- de l'actif;
- des capitaux propres.

Revenus

En considérant les profits comme un pourcentage des revenus, on constate que les 25 entreprises ont obtenu un résultat excédant de 34% celui de la médiane de leur secteur. Les entreprises les plus accueillantes pour les femmes ont obtenu une moyenne de 6,4%,

[23] McKinsey (2007), op. cit.. Voir également le chapitre 1.3.2

[24] Adler, Roy D. (1998), op. cit.; le résumé de l'étude fourni dans ce chapitre est tiré de: Simosko, N., *Want Higher Profits? Smash the Glass Ceiling*. – On peut trouver ce document à l'adresse suivante: http://www.fastcompany.com/user/nina-simosko

tandis que la médiane de leur secteur était de 4,8%. Près de deux tiers de ces entreprises a surclassé la médiane de leurs homologues.

Actif

En considérant les profits comme un pourcentage de l'actif, on constate que les 25 entreprises ont obtenu un résultat excédant de 18% celui de la médiane de leur secteur. Les entreprises plus accueillantes pour les femmes ont obtenu une moyenne de 6,5%, tandis que la médiane de leur secteur était de 5,5%. Prises séparément, 62% des entreprises ont surclassé la médiane de leurs homologues.

Capitaux propres

En considérant les profits comme pourcentage des capitaux propres, on constate que les 25 entreprises ont obtenu un résultat excédant de 69% celui de la médiane de leur secteur. Les entreprises plus accueillantes pour les femmes ont obtenu moyenne de 26,5%, tandis que la médiane de leur secteur était de 15,7%. Prises séparément, 68% des entreprises ont surclassé la médiane de leurs homologues.

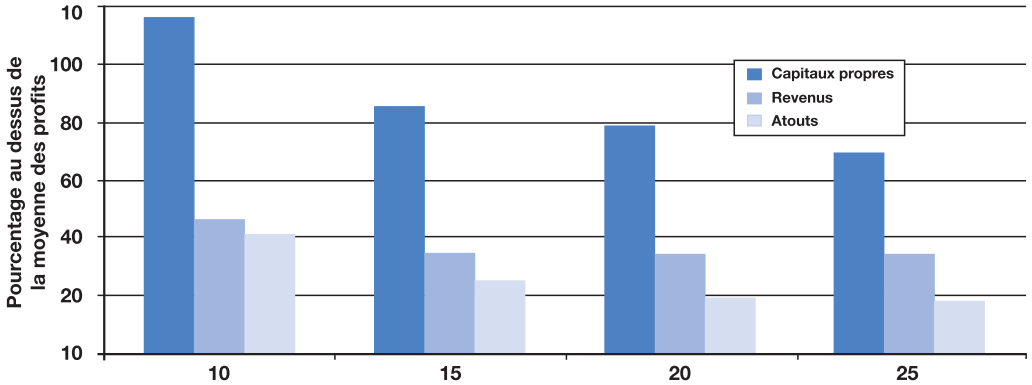
Fractionnement des données en tranches

Ces résultats sont encore plus intéressants lorsqu'on modifie la " tranche de données " en se focalisant, outre les 25 entreprises les plus accueillantes, sur les 10, 15, etc. entreprises les plus accueillantes, comme l'illustre le tableau ci-dessous.

Pourcentage par lequel les entreprises accueillantes pour les femmes excèdent la moyenne de l'industrie par rapport aux (ou à)			
Profit en % des (ou de) >>>	Revenus	Actif	Capitaux propres
10 entreprises les plus accueillantes	46	41	116
15 entreprises les plus accueillantes	35	25	85
20 entreprises les plus accueillantes	34	19	78
25 entreprises les plus accueillantes	34	18	69

Autrement dit, les résultats obtenus par les 25 entreprises les plus performantes faisant partie de l'étude sont assez prudents. Ils pourraient être plus spectaculaires si on utilisait une plus petite « tranche » incluant seulement les entreprises les plus accueillantes pour les femmes.

- **Pourcentage par lequel les entreprises favorables aux femmes ont dépassé la moyenne des profits de leur secteur, en pourcentages de capitaux propres, de revenus, et d'atouts.**



Les 10, 15, 20 et 25 meilleures entreprises en termes de femmes dans les postes exécutifs.

Source: Adler, Roy D., « Women in the Executive Suite Correlate to High Profits », Harvard Business Review, novembre 2001, p. 30.

Bien sûr, « corrélation » n'indique pas ou ne prouve qu'il y a « causalité ». Il existe peut-être un certain nombre de raisons pour lesquelles l'étude obtient les résultats signalés.

Cependant, en dépit de l'interprétation subjective des données, il ne fait aucun doute qu'il existe une corrélation positive entre la présence d'un plus grand nombre de femmes au sein de la haute direction et la rentabilité supérieure à la normale au sein d'une industrie.

1.3.2 « *The Bottom Line: Connecting Corporate Performance and Gender Diversity* » (Catalyst, 2004)[25]

Catalyst travaille de concert avec les entreprises et les professions pour créer des environnements de travail accueillants pour tous, et élargir les possibilités pour les femmes et les entreprises à l'échelle mondiale. En 2004, Catalyst a présenté l'étude intitulée *The Bottom Line: Connecting Corporate Performance and Gender Diversity*. Cette étude a été financée par le Groupe financier BMO. Elle analyse des données sur cinq ans concernant 353 entreprises du classement Fortune 500.

Méthodologie:

- Une liste de toutes les entreprises ayant figuré dans Fortune 500[26] de 1996 à 2000 a été dressée (des modifications ont été apportées pour tenir compte des changements de nom et des activités de fusion et d'acquisition). Cette liste a été réduite afin d'inclure seulement les entreprises pour lesquelles on trouvait des données couvrant une période d'au moins quatre ans en ce qui concerne le rendement financier (rendement des capitaux propres et rendement global pour les actionnaires) ainsi que la mixité au sein de l'équipe de la haute direction. L'échantillon final comprenait 353 entreprises.

[25] Catalyst, *The Bottom Line: Connecting Corporate Performance and Gender Diversity*, Catalyst, New York, 2004. On peut consulter le document à l'adresse suivante : http://www.catalyst.org.

[26] *Fortune 500* est une liste dressée et publiée par le magazine Fortune qui classe les 500 plus importantes sociétés cotées en bourse en fonction de leur revenu brut. On peut trouver la liste à l'adresse suivante : http://www.fortune.com.

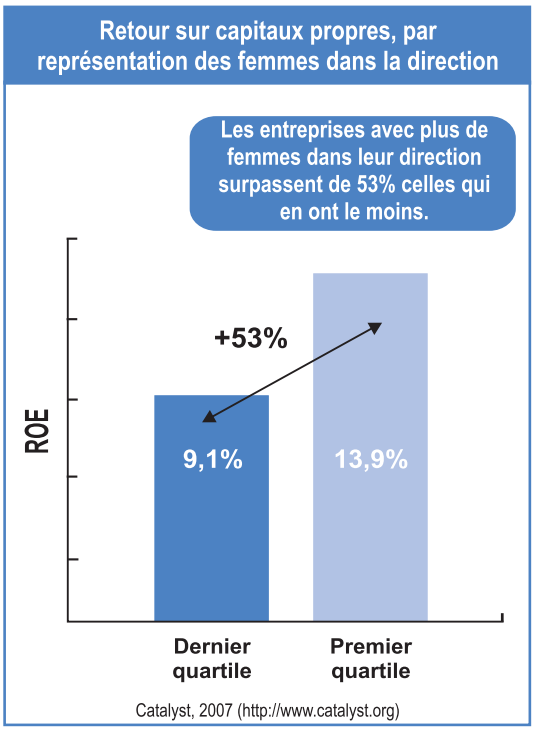
- Les 353 entreprises ont été divisées en quartiles, avec à peu près un nombre égal d'entreprises dans chaque quartile, reposant sur la représentation des femmes au sein de l'équipe de la haute direction.
- Le rendement financier des entreprises se classant dans les quartiles supérieurs et inférieurs a été comparé.
- Les 353 entreprises ont été divisées en 11 secteurs industriels, ce qui a permis aux chercheurs de comparer par secteur le rendement financier des entreprises des quartiles supérieurs et inférieurs. Sur les 11 secteurs, on a recueilli suffisamment de données (il y avait un nombre suffisant d'entreprises dans un secteur donné) pour procéder à une analyse au sein de cinq secteurs: consommation discrétionnaire, consommation de base, produits financiers, produits industriels et services de technologie de l'information/ télécommunications.

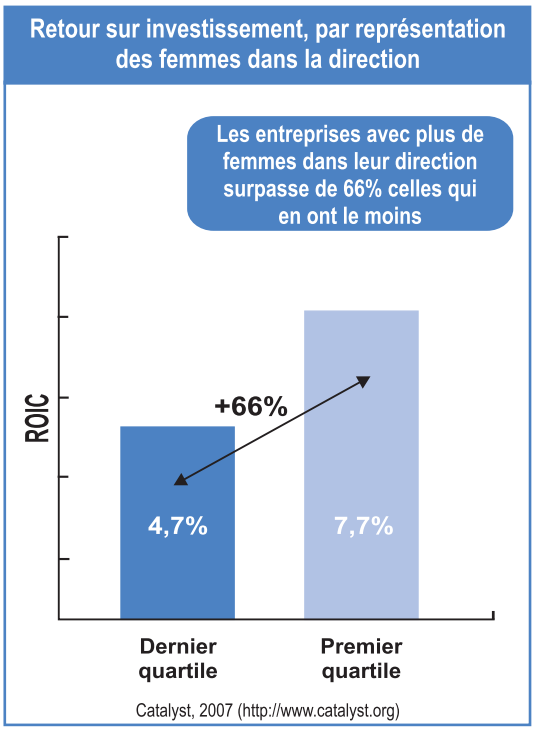
Constatations:

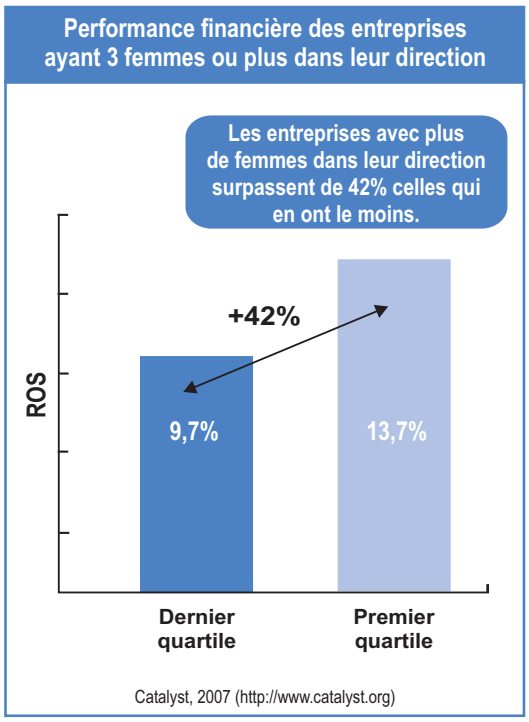
Les entreprises ayant la plus forte représentation de femmes au sein de l'équipe de la haute direction affichaient un rendement financier supérieur à celui des entreprises ayant la plus faible représentation. Ces constatations sont valables pour les deux mesures financières analysées: le rendement des capitaux propres, de 35% plus élevé, et le rendement global pour les actionnaires, de 34% plus élevé. Dans chacun des cinq secteurs analysés, les entreprises ayant la plus forte représentation de femmes au sein de l'équipe de la haute direction affichaient un rendement des capitaux propres supérieur à celui des entreprises ayant la plus faible représentation. Dans quatre secteurs sur cinq, les entreprises ayant la plus forte représentation de femmes au sein de l'équipe de la haute direction présentaient un rendement global pour les actionnaires supérieur à celui des entreprises ayant la représentation la plus faible.

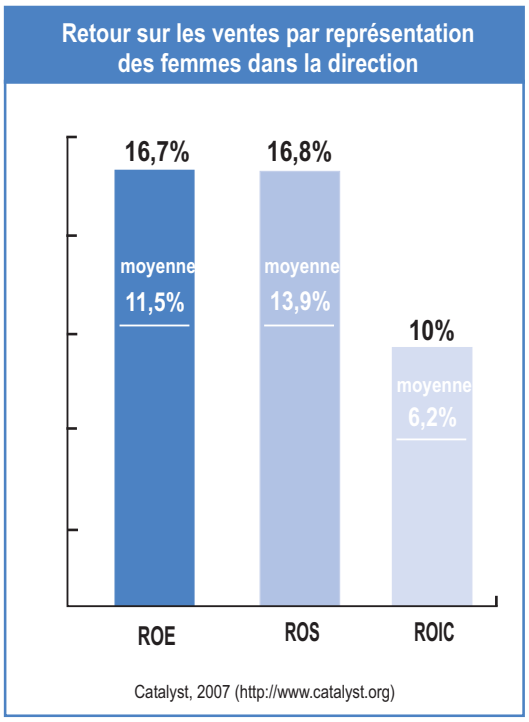
Source: Catalyst, 2007 (http://www.catalyst.org)

- **« The Bottom Line: Corporate performance and Women's Representation on Boards » (Catalyst, 2007)**









1.3.3 *Women Matter* (McKinsey, 2007)[27]

L'étude intitulée *Women Matter* présente les résultats d'une recherche en deux volets qui a été réalisée par McKinsey afin d'évaluer l'incidence de la mixité sur le rendement de l'entreprise. L'étude montre que les entreprises qui ont une plus forte représentation de femmes au sein du conseil d'administration ou de l'équipe de la haute direction étaient les plus performantes, tant au niveau des indicateurs organisationnels que financiers.

La recherche se divise en deux volets:

Premièrement, McKinsey a utilisé un outil de diagnostic (niveau de performance organisationnelle) qu'il a développé pour mesurer **l'excellence organisationnelle des entreprises selon neuf critères déterminants**: leadership, vision, reddition de comptes, coordination et contrôle, innovation, ouverture vers l'extérieur, compétences, motivation, environnement de travail et valeurs.

Après avoir utilisé cet outil auprès de 115 000 salariés issus de 231 établissements (entreprises privées et publiques, organismes sans but lucratif), les experts de McKinsey ont pu démontrer le lien entre l'excellence des entreprises selon ces neuf critères et leur rendement financier: en moyenne, les entreprises les mieux notées sont aussi celles qui ont des marges d'exploitation et une capitalisation boursière plus de deux fois supérieures à celles qui sont les moins bien notées.

Ils ont ensuite sélectionné 101 entreprises qui publient la composition de leurs instances dirigeantes. Il s'agit, pour la plupart, de grandes entreprises en Europe, en Amérique et en Asie, couvrant un grand spectre de secteurs, de l'énergie à la distribution en passant par les institutions financières.

Ils ont analysé les réponses de 58 240 répondants au sondage en fonction des neuf critères de l'excellence organisationnelle et les ont mises en perspective avec la proportion des femmes présentes dans leurs instances dirigeantes.

[27] McKinsey (2007), p. 12-14.

Il ressort que les « **entreprises ayant plusieurs femmes dans leurs fonctions de direction recueillent un score plus élevé sur chacune des dimensions que celles qui n'en ont aucune** ». En fait, l'écart augmente nettement lorsque la proportion de femmes siégeant au conseil d'administration atteint au moins trois femmes sur environ 10 personnes.

Si corrélation n'est pas causalité, la corrélation entre excellence organisationnelle et présence des femmes dans les instances de direction leur a semblé frappante.

Le deuxième volet de l'étude consistait à chercher à savoir si les entreprises ayant des femmes dans leurs instances de direction étaient aussi plus performantes sur le plan financier. C'est pourquoi ils ont réalisé, avec Amazone Euro Fund, une deuxième étude qui s'intéresse au rendement financier des 89 entreprises européennes ayant la plus forte mixité au sein de leurs postes de direction. Ces entreprises ont été sélectionnées parmi l'ensemble des entreprises européennes cotées affichant une capitalisation boursière supérieure à 150 millions d'euros, selon les critères suivants: le nombre et la proportion de femmes siégeant au comité exécutif, leur fonction (un PDG ou un administrateur supérieur des affaires financières (ASAF) ayant plus de poids dans les décisions de l'entreprise qu'un gestionnaire des communications) et, dans une moindre mesure, la présence de plus de deux femmes au conseil d'administration, ou la publication de données sur la mixité dans le rapport annuel.

Mckinsey a ensuite analysé le rendement financier de ces 89 entreprises par rapport à la moyenne de leur secteur. **De façon incontestable, ces entreprises affichent en moyenne un rendement supérieur à leur indice de référence en matière de rendement des capitaux propres (11,4% contre 10,3% en moyenne), de résultats opérationnels (profit avant intérêt et taxes de 11,1% contre 5,8%) ou de croissance du cours de bourse (64% de 2005 à 2007 contre 47%)**.

Ces études statistiquement significatives démontrent que les entreprises ayant une plus forte proportion de femmes au sein de leurs comités de direction sont aussi celles qui sont les plus performantes. Même si elles ne montrent pas un lien de cause à effet, elles nous donnent un instantané factuel qui ne peut que plaider en faveur d'une plus grande mixité.

Enfin, ayant établi que l'environnement professionnel et les changements dans les aspirations personnelles constituaient les principaux obstacles à la représentation des femmes dans les organes de gestion, Women Matter propose des options, reposant sur les bonnes pratiques, permettant de « réinventer le modèle » et d'augmenter la participation des femmes à la vie économique ainsi que leur présence au sein des postes de la haute direction.

Chapitre 2.
Les emplois ont-ils un sexe?

2.1 Aperçu

Ce chapitre fournit des informations sur la ségrégation selon le sexe et sur l'incidence de celle-ci sur le rendement de l'entreprise.

On examine d'abord la situation actuelle pour déterminer dans quelle mesure les femmes et les hommes sont différemment répartis sur le marché du travail de l'UE et démontre comment cette situation peut être attribuable à la persistance des stéréotypes liés au genre. On montre ensuite à quel point ces stéréotypes ne cadrent pas avec les talents, les capacités et les ambitions actuels des femmes et des hommes. On donne des exemples sur la façon dont les préjugés peuvent être surmontés par des mesures pratiques adoptées par les entreprises, mesures qui peuvent apporter des avantages non seulement aux femmes, mais aussi aux hommes, et aider à la productivité de l'entreprise.

2.2 La situation actuelle

Le genre et le taux d'emploi dans l'UE-27[28]

- Le taux d'emploi, en moyenne, en 2007: 71,6% pour les hommes et 57,2% pour les femmes.
- Le taux de chômage, en moyenne, en 2007: 9% pour les femmes, 7,6% pour les hommes, avec un écart moyen de 1,4%.
- En moyenne, le taux de travail à temps partiel en 2007: 31,4% pour les femmes et 7,8% pour les hommes.

- La Stratégie européenne pour la croissance et l'emploi se fixe l'objectif d'atteindre un taux d'emploi des femmes de 60% d'ici à 2010. Ces dernières années, le taux d'emploi des femmes a connu une croissance continue, à un rythme constamment plus élevé que celui des hommes, atteignant une moyenne de 57,2% pour l'UE 27 en 2007.
- Malgré cette tendance positive, le taux d'emploi des femmes est toujours plus bas que celui des hommes dans tous les pays de l'UE, avec des écarts importants. En 2007, l'écart entre les taux d'emploi des femmes et des hommes variait de 5% en Finlande et en Suède à 25% en Grèce et à Malte.
- Le taux de chômage moyen est en général plus élevé chez les femmes. En 2007, on trouvait les écarts les plus importants au détriment des femmes en Grèce (8), en Espagne (5,3) et en Italie (3,4): Dans 7 pays, le taux de chômage des hommes

[28] L'égalité entre les femmes et les hommes 2008, COM(2008)10 final. Disponible à l'adresse suivante: http://ec.europa.eu/employment_social/publications/2008/keaj08001_fr.pdf.

était supérieur à celui des femmes (Allemagne, Estonie, Irlande, Lettonie, Lituanie, Roumanie, et le RU).

- La majorité des 'employés à temps partiel sont des femmes. En 2007, la part des femmes employées travaillant à temps partiel était de 31,4% dans l'UE 27, alors que le chiffre correspondant aux hommes était de 7,8%. La part des femmes à temps partiel était de plus de 30% en France, Irlande, Danemark, et Luxembourg, 40% en Suède, Autriche, Belgique, RU, et Allemagne, et atteignait même 74,9% aux Pays-Bas. Au contraire, la part des employés à temps partiel parmi les femmes était très basse en Bulgarie, Slovaquie, Hongrie, République Tchèque, et Lettonie.

Source: Commission européenne. Rapport sur l'égalité entre les femmes et les hommes - 2008 (Données Eurostat 2007)

Le genre et les diplômés[29]

- Les hommes représentent seulement 20 à 27% des diplômés dans les postes relevant des secteurs suivants: services sociaux, santé et éducation.
- Les femmes représentent de 60 à 70% des diplômés dans des postes liés à la formation des enseignants, aux sciences du comportement et aux sciences sociales.
- Les hommes représentent de 70 à 85% des diplômés occupant des postes dans les domaines suivants: commerce et administration, fabrication et traitement des matériaux, mathématiques, statistiques et transport.

Le genre et les secteurs d'emploi[30]

- 77% des personnes employées dans les domaines de l'éducation et des services sociaux sont des femmes.
- 62% des personnes employées dans l'agriculture, le secteur de la chasse, la foresterie et le secteur de la pêche sont des hommes.
- 34% des personnes employées dans l'industrie manufacturière sont des femmes.

Le genre et les catégories socioprofessionnelles[31]

- Les femmes représentent 75% des employés réguliers dans le secteur de l'administration ainsi que 65% du personnel dans le secteur des services et des assistants aux ventes dans les magasins et les marchés.

---

[29] EUROSTAT, La vie des femmes et des hommes en Europe: un portrait statistique - 2008, Office des publications officielles des Communautés européennes, Luxembourg, 2007. Disponible à l'adresse: http://epp.eurostat.ec.europa.eu pp. 36-37 (Source: Eurostat, Labour Force Survey)

[30] EUROSTAT, La vie des femmes et des hommes en Europe: un portrait statistique - 2008, Office des publications officielles des Communautés européennes, Luxembourg, 2007. Disponible à l'adresse: http://epp.eurostat.ec.europa.eu pp. 55-56. (Source: Eurostat, LFS)

[31] EUROSTAT, La vie des femmes et des hommes en Europe: un portrait statistique - 2008, Office des publications officielles des Communautés européennes, Luxembourg, 2007. Disponible à l'adresse: http://epp.eurostat.ec.europa.eu pp. 63-64. (Source: Eurostat, Labour Force Survey)

- Les hommes représentent la vaste majorité (79%) des employés réguliers occupant des postes dans le domaine du fonctionnement ou de l'installation des machines ainsi que des travailleurs à la chaîne; ils composent 85% des artisans et de ceux qui sont embauchés dans le domaine de l'artisanat.
- Près de 2,6% des hommes employés dans l'UE travaillent comme professionnels de l'informatique ou de domaines associés (catégories CITP 213 et 312), soit presque quatre fois la proportion de femmes (0,7%). Dans presque tous les pays le nombre d'hommes dans cette profession est trois fois supérieur, et il est plus de cinq fois supérieur aux Pays-Bas, en Autriche, et au Portugal.

- En moyenne, la ségrégation sectorielle persiste et a augmenté dans l'UE.
- Il y a une grande similarité entre les États membres dans le degré de concentration de l'emploi, et dans la composition des six secteurs employant majoritairement des femmes. Dans la moitié des États membres de l'Europe, les secteurs de la santé et du travail social sont les principaux employeurs des femmes, et c'est également le cas en Islande et en Norvège.
- Les hommes sont prédominants dans les secteurs comme ceux de la construction, de la production et de la distribution de l'électricité, du gaz et de l'eau ainsi que dans l'industrie de la fabrication. En 2005, les femmes ne représentaient que 8% de la main d'œuvre dans la construction, et seulement 14% de celle du transport terrestre.
- Les hommes sont plus présents que les femmes dans le secteur de l'industrie, tandis que les femmes sont prédominantes dans les services.
- Le degré de concentration dans un petit nombre de métiers est bien plus important en ce qui concerne les femmes que les hommes. En 2005, presque 36% des femmes travaillant dans l'Union étaient employées dans seulement six des 130 catégories professionnelles standard, alors que les six catégories les plus importantes pour les hommes n'employaient que 25% d'entre eux. Les métiers concernés étaient nettement différents pour les hommes et les femmes.
- La proportion de femmes au sein du personnel de gestion est beaucoup plus faible que celle des hommes (trois fois moindre en moyenne), et plus l'on monte dans la hiérarchie des fonctions, plus la proportion décroît.

Franco, A., « La concentration des hommes et des femmes dans les différents secteurs d'activité », Statistiques en bref - Population et conditions sociales, 53/2007, Communautés européennes, 2007

2.3 Ségrégation horizontale et verticale du marché du travail et méta-stéréotypes

La ségrégation horizontale et verticale du marché du travail en fonction du genre peut être observée, même si c'est à différents degrés, dans tous les pays de l'UE.[32]

[32] Commission européenne, *Rapport sur l'égalité entre les femmes et les hommes 2008,* op. cit.

La ségrégation horizontale: les femmes ont tendance à appartenir à des groupes professionnels similaires et à travailler dans des secteurs économiques similaires, peu importe le pays ou la culture concernés. C'est la même situation pour les hommes qui, cependant, se répartissent sur un plus large éventail d'emplois.

Le choix du domaine d'études a certainement une incidence sur la ségrégation fondée sur le genre du marché du travail. Il est difficile d'évaluer, cependant, s'il s'agit d'une cause ou d'un effet: le choix du domaine d'études détermine les choix professionnels, mais la division actuelle du travail en fonction du sexe influe certainement sur l'orientation professionnelle et éducationnelle.

La ségrégation verticale: concentration des femmes aux échelons inférieurs ou intermédiaires de la hiérarchie et des professions; les femmes sont beaucoup moins représentées que les hommes au niveau supérieur.

La ségrégation verticale, souvent illustrée par la métaphore du plafond de verre, est le deuxième pilier de la division du travail en fonction du sexe. Par exemple, en 2007, seulement trois managers sur dix en Europe étaient des femmes.

Quelles que soient les réalités historiques, politiques et culturelles des pays membres de l'Union européenne, la ségrégation horizontale et la ségrégation verticale constituent les deux mécanismes organisant la division du travail entre les femmes et les hommes. Les écarts de rémunération entre les hommes et les femmes résultent souvent de la conjonction de cette double ségrégation.

Deux « méta-stéréotypes »

Les stéréotypes de genre sont des généralisations de ce que l'on attend des hommes et des femmes dans un contexte social spécifique. Il s'agit d'idées très simplifiées sur les différences entre les hommes et les femmes, leurs compétences, leurs attitudes psychologiques, leurs ambitions et leurs comportements. Les jugements basés sur ces généralisations peuvent initialement apparaître comme un moyen d'économiser du temps et de l'énergie. En réalité, ils ne permettent pas de saisir la richesse des qualités et capacités de chaque individu. L'UE a identifié la persistance des stéréotypes de genre comme une cause essentielle des inégalités de genre et des inefficacités du marché du travail.[33]

Le projet STERE/O, financé par l'UE[34] a analysé les liens entre la ségrégation professionnelle en fonction du sexe et la persistance des stéréotypes de genre dans six pays de l'UE. Il est ressorti de cette étude que la ségrégation verticale et la ségrégation horizontale ont une relation à double sens avec les stéréotypes liés au genre:

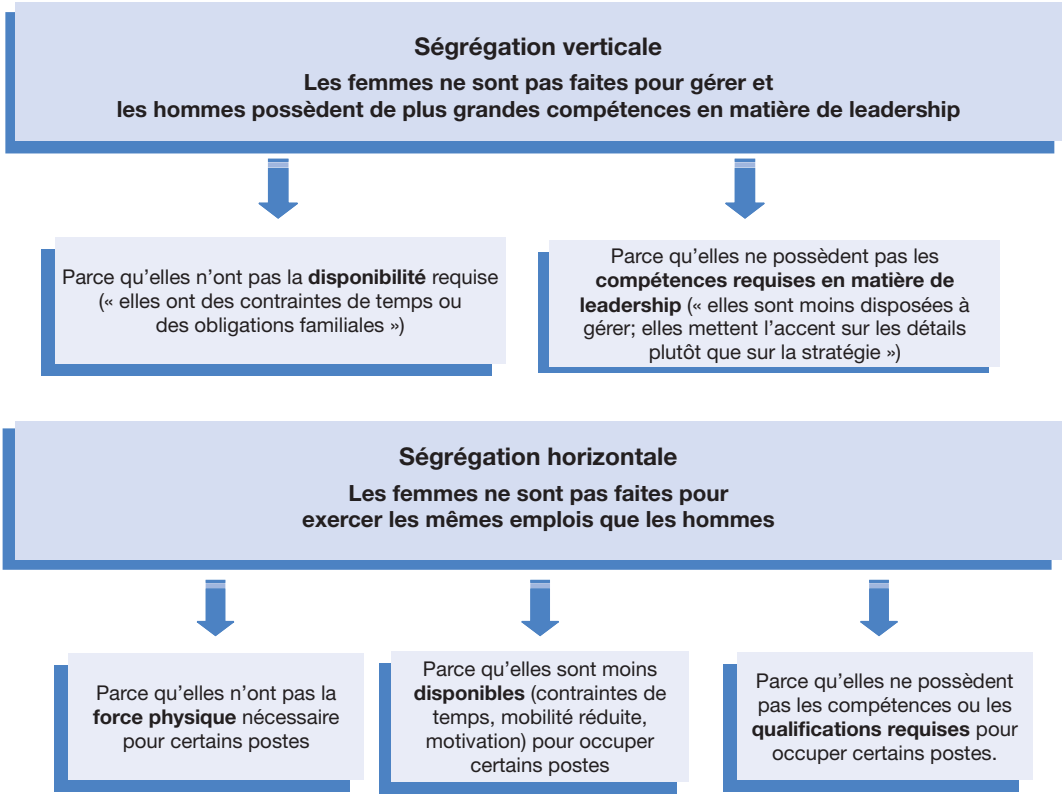
- il y a ségrégation verticale (c.-à-d. qu'il y a beaucoup plus d'hommes dans les postes de décision que de femmes), par conséquent, les femmes ne sont pas faites pour gérer et les hommes possèdent de plus grandes compétences en matière de gestion et de leadership;
- il y a ségrégation horizontale, par conséquent, les femmes ne sont pas faites pour exercer les mêmes emplois ou tâches que les hommes et ces derniers ne sont pas faits pour exercer les mêmes emplois ou tâches que les femmes (p. ex. on compte davantage d'infirmières que d'infirmiers, parce que le travail relatif à la prestation de soins convient naturellement mieux aux femmes).

---

[33] Pour plus d'informations voir *Feuille de route pour l'égalité entre les femmes et les hommes 2006 - 2010* COM(2006)92.

[34] Source: STERE/O: *Faire la chasse aux stéréotypes de sexe agissant sur la division du travail dans l'Europe élargie*. Voir http://ec.europa.eu/employment_social/emplweb/gender_equality/project_fr.cfm?id=198.

Le fait que les femmes et les hommes n'ont pas un statut égal sur le marché du travail a tendance à renforcer le stéréotype, qui n'a aucun fondement en réalité, à savoir que ce statut est lié aux capacités réelles des femmes ou des hommes.



Le cercle vicieux des stéréotypes

L'opinion selon laquelle les femmes ne peuvent légitimement exercer l'autorité révèle la même logique stéréotypée que l'opinion voulant que les femmes ne peuvent légitimement avoir un nombre important de métiers.

Cela inclut des points de vue tels que: « les femmes ont des contraintes de temps tandis que les hommes sont toujours disponibles »; ou : « les femmes sont moins motivées à travailler en raison de leurs obligations familiales; les hommes sont plus motivés en dépit ou peut-être en raison de leurs responsabilités familiales »; ou encore, « les femmes et les hommes ont des prédispositions psychologiques ou même cognitives qui les empêchent d'exercer certains métiers ou d'occuper certaines fonctions dans le cadre de ces métiers ».

Ces stéréotypes existent, parce que nous acceptons d'entrer dans une logique « autoréférentielle ». Les opinions, qui sous-tendent la division actuelle des postes et professions, sont acceptées machinalement et ne sont pas discutées. La division actuelle du travail en fonction du sexe devient l'objet d'une acceptation presque fataliste.

Le tableau ci-dessous décrit le cercle vicieux des stéréotypes:

FAIT	Méta-stéréotypes	Stéréotypes profonds	Qualités présumées
Ségrégation verticale	Les femmes ne sont pas faites pour gérer et les hommes sont des leaders naturels	**COMPÉTENCES EN MATIÈRE DE LEADERSHIP Elles ne possèdent pas les mêmes compétences nécessaires pour gérer**	Attitudes psychologiques
	« Derrière chaque grand homme il y a une grande femme »		Priorité donnée aux obligations familiales
	« Le patron travaillera n'importe quand, n'importe où! »	**DISPONIIBLITÉ Elles ont des contraintes de temps ou de mobilité**	
Ségrégation horizontale	Il existe des emplois masculins et féminins		
	Les femmes font beaucoup mieux en matière de contrôle de la qualité des procès-verbaux	**COMPÉTENCES Elles ne possèdent pas les mêmes compétences**	Prédispositions psychologiques et cognitives
	Elles sont naturellement prédisposées à prendre soin des autres		
	Pouvez-vous imaginer la réaction des autres travailleurs? »	**FORCE PHYSIQUE Elles n'ont pas la même force physique**	Prédispositions physiques
	Il est prêt à se déplacer sans préavis!		
Inégalité	Les femmes ne peuvent légitimement occuper des postes de décision ou certains postes particuliers	**Non-disponibilité + Incompétence + Infériorité physique = Manque de légitimité**	Obligations familiales + Prédispositions psychologiques et cognitives + Différences physiques

2.4 La déconstruction des stéréotypes

Le tableau 8, ci-dessus, montre en quoi les deux « méta-stéréotypes » sont basés sur une série de généralisations sous-jacentes, portant sur les différences entre les hommes et les femmes concernant:

- Leurs capacités physiques
- Leurs connaissances et compétences
- Leur aptitude à diriger

- Leur disponibilité en temps et en mobilité

Les paragraphes suivants illustrent comment ces stéréotypes peuvent être identifiés, analysés et finalement être brisés, dans l'intérêt des femmes, des hommes, ainsi que des entreprises.[35]

2.4.1 « Différences physiques »

Les stéréotypes sur le lieu de travail

Certains postes ont été inaccessibles aux femmes pendant longtemps, étant donné la nature exigeante du travail sur le plan physique: le degré d'effort physique et la résistance ou l'endurance nécessaire pour s'acquitter des fonctions en question étaient considérés comme incompatibles avec la physiologie féminine.

Analyse des stéréotypes

Il est vrai que les hommes sont en général plus grands et plus lourds que les femmes, et qu'ils peuvent être plus forts que celles-ci. Ce n'est cependant rien d'autre qu'un écart statistique: il existe des hommes minces tout comme il existe des femmes fortes. Celles-ci ont toujours occupé des emplois exigeants physiquement (dans les secteurs de l'agriculture, de la blanchisserie, de la fabrication…) et les emplois typiquement féminins (infirmière, aide domestique, sage-femme…) requièrent souvent un effort physique et de la résistance.

Qui plus est, les progrès technologiques ont permis la mécanisation d'un certain nombre de tâches qui exigeaient auparavant un effort physique important (le transport et le soulèvement de charges, le perçage, exercer une pression…). Les critères relatifs à la difficulté physique ne sont donc plus appropriés à la division du travail entre les hommes et les femmes.

La cour de justice des Communautés européennes, lorsqu'elle a dû se prononcer sur les disparités de traitement entre les hommes et les femmes dans les catégories professionnelles, notamment en ce qui a trait au critère de la force physique, a répondu ce qui suit dans un arrêt du 1er juillet 1986:

> *« Le fait de se baser sur des valeurs correspondant aux performances moyennes des travailleurs d'un seul sexe, pour déterminer dans quelle mesure un travail exige un effort ou occasionne une fatigue ou est physiquement pénible, constitue une forme de discrimination fondée sur le sexe ».*[36]

Briser les stéréotypes et accroître la rentabilité

Les différences physiques importent moins qu'avant. Dans bien des cas, la technologie appliquée à la rationalisation du travail peut éliminer ou réduire au minimum l'effort physique.

---

[35] Les rapports de suivi du *Cadre d'actions sur l'égalité hommes-femmes* (2005-2010) des partenaires sociaux européens fournit de nombreuses informations sur toutes les initiatives prises par les organisations de travailleurs et employeurs pour combattre les stéréotypes de genre et promouvoir l'égalité des genres au travail. Rapports disponibles à: http://ec.europa.eu/employment_social/social_dialogue/docs_en.htm.

[36] *Jugement de la Cour (cinquième Chambre) du 1er juillet. Affaire 237/85,* Gisela Rummler contre Dato-Druck GmbH, *REC p. 2101. Disponible à l'adresse suivante:* http://curia.europa.eu/fr/content/juris/index_tab.htm

La recherche de solutions ergonomiques qui améliorent l'efficacité en tenant compte des besoins d'un plus grand nombre de travailleurs est une approche intelligente aux défis que pose la productivité, et elle peut atténuer ou éliminer les risques pour la santé et la sécurité.

On peut trouver des solutions ergonomiques en demandant l'avis de médecins en santé et sécurité au travail (SST), d'inspecteurs du travail ou d'un organisme national responsable de l'amélioration des conditions de travail, ou de consultants en santé et sécurité au travail.

Le respect de la législation sur la sécurité et la santé au travail (SST), ou l'adoption de mesures permettant d'améliorer les conditions de travail, peut devenir un point d'entrée pour briser les stéréotypes et élargir le bassin des employés possibles de l'entreprise.

Par exemple:

Dans le secteur de la plasturgie, le métier de régleur a toujours été un « métier d'hommes ». Les femmes ont tendance à occuper des emplois comme celui d'opérateur de presse. L'effort physique en cause semble justifier la division du travail, étant donné qu'un régleur doit lever de très lourdes matrices à l'aide de portiques roulants surmontés d'un palan. Ce travail est très exigeant physiquement pour les travailleurs. La mise au point d'une nouvelle technologie a permis la production d'un nouveau portique qui peut être opéré avec beaucoup moins d'efforts. Grâce à ce nouvel outil, les industries peuvent avoir accès à un plus grand bassin de travailleurs possibles, notamment aux femmes, tout en améliorant la qualité du travail pour tout le monde.

En France, la loi relative à l'égalité entre femmes et hommes prévoit une gamme de mesures différentes pour promouvoir l'égalité entre les sexes et la diversification professionnelle. Cette loi inclut une aide financière pour tenir compte d'une partie des coûts que l'entreprise doit assumer afin de rendre certains emplois accessibles aux femmes.[37] L'aide peut également s'appliquer aux coûts relatifs à des services de conseils ainsi qu'à ceux relatifs à l'achat d'un nouveau matériel. Certaines entreprises ont tiré parti de ces dispositions et, en demandant l'avis d'expert à l'ANACT (organisme national français responsable de l'amélioration des conditions de travail), elles ont amélioré les conditions de travail de tout le monde en favorisant l'accès des femmes à de nouveaux emplois.[38]

2.4.2 « Les femmes et les hommes possèdent des compétences et des qualifications différentes »

Les stéréotypes sur le lieu de travail

Le contrôle et l'utilisation de la technologie ont été considérés pendant longtemps comme une prérogative masculine. Cet environnement culturel détermine le choix du domaine d'études des filles et des garçons. En fait, l'étude PISA 2006 de l'OCDE[39] montre

[37] Ces mesures et leur fondement juridique sont illustrés sur le site officiel du ministère du Travail de la France: http://www.travail-solidarite.gouv.fr/IMG/pdf/Les_aides_financieres.pdf.

[38] Conseil Supérieur de l'Egalité Professionnelle, Secrétariat aux Droits des femmes et à la formation professionnelle, Service des droits des femmes et de l'égalité, Service de l'information et de la communication, *Guide d'appui à la négociation.* Disponible à l'adresse suivante: http://www.travail-solidarite.gouv.fr.

[39] OCDE, *PISA 2006: Science Competencies for Tomorrow's World* , OCDE, Paris, 2007. On peut consulter le document à l'adresse suivante: http://www.oecd.org

très clairement un écart de perception de soi entre les garçons et les filles et des différences de performance réelle entre les deux sexes dans les domaines scientifiques et techniques: « Même si dans l'ensemble la performance en sciences varie peu entre les sexes, les différences d'attitudes entre les deux sexes à l'égard des sciences peuvent éventuellement avoir une incidence sur la poursuite des études en sciences et le choix d'une carrière en sciences. (…) sur les attitudes mesurées par le PISA, la différence la plus importante entre les deux sexes a été observée en ce qui touche à l'image de soi des étudiants à l'égard des sciences. Dans 22 des 30 pays de l'OCDE, les élèves de sexe masculin ont une bien meilleure perception de leurs capacités personnelles en sciences que les élèves de sexe féminin ».

Une grande majorité de filles optent pour des carrières dans le domaine des sciences sociales et humaines (80% des personnes qui sont embauchées comme psychologues par exemple), mais elles demeurent minoritaires dans les carrières en sciences et technologies, notamment en technologies de l'information et de la communication. En 2004, les femmes représentaient seulement 29% des personnes embauchées comme scientifiques et ingénieurs, et seulement 18% des chercheurs œuvrant dans le secteur des entreprises commerciales.[40]

Briser les stéréotypes et accroître la rentabilité

Les compétences n'ont pas de sexe. Les secteurs industriels qui sont traditionnellement dominés par les femmes, comme le textile, les services financiers, la santé, etc. ont réalisé des progrès impressionnants dans le contenu technologique du travail. Les femmes ont amplement prouvé qu'elles pouvaient acquérir les compétences nécessaires lorsque le contenu technique de leur emploi s'accroît.

Il faut préciser cependant que « l'introduction de nouvelles technologies dans le domaine de la formation et en milieu de travail s'est produite sans qu'aucune modification n'ait été apportée au statut professionnel de ces métiers et sans qu'aucun changement ne soit apporté au statut des personnes embauchées ».[41]

En outre, les femmes composent la majorité des diplômés universitaires en Europe (59%), et leur présence dans les domaines non traditionnels croît progressivement.[42] « Dans l'ensemble, les tendances des statistiques concernant la réussite scolaire révèlent une réduction des écarts entre les hommes et les femmes; (…) dans le futur apparaîtra une importante sous-représentation des hommes parmi les diplômés de l'université. »[43]

De plus en plus d'entreprises estiment que l'arrivée d'un plus grand nombre de femmes dans un univers « masculin » est un facteur de changement et d'évolution positif.

---

[40] Direction générale Recherche, science et société de la Commission européenne, *SHE Figures. Women and Science, Statistics and indicators 2006,* Office des publications officielles des Communautés européennes, Luxembourg, 2006. - ISBN 92-79-01566-4. On peut consulter le document à l'adresse suivante://www.europa.eu

[41] Donial-Shaw G., Junter-Loiseau A., « La formation des femmes aux[nouvelles technologies: une mauvaise réponse à un vrai problème », *Les Cahiers du MAGE*, 1/97.

[42] Eurostat, *The life of women and Men in Europe. A statistical portrait 2008,* Office des publications officielles des Communautés européennes, Luxembourg, 2008. On peut consulter le document à l'adresse suivante: http://epp.eurostat.ec.europa.eu

[43] Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, *Working in Europe: Gender differences,* Dublin 2008. p. 3. Disponible seulement en format électronique à: http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2008/34/en/1/ef0834en.pdf

Par exemple

MuT en allemand signifie « Filles en Technologie ». Cela signifie aussi courage. En 2007 l'entreprise Stihl, un important producteur de tronçonneuses et d'outils de jardinage électriques, a pris part à un projet régional MuT en Allemagne. Le site Internet de l'entreprise indique: « Nos employés sont la raison pour laquelle nous produisons des produits de grande qualité » (www.stihl.com), et cela pourrait être une des raisons pour lesquelles ils ont décidé d'encourager de jeunes femmes talentueuses à postuler pour des emplois principalement brigués par des hommes. En collaboration avec le service pour l'emploi local, un programme de formation a été mis en place pour pousser les jeunes femmes à rechercher des emplois dans les domaines techniques. Des actions d'information ont été organisées pour attirer des postulantes venant de l'université, ainsi que des séminaires de formation. L'entreprise a également consenti à offrir aux jeunes femmes formées des emplois dans les domaines technique et manuel.[44]

Il est essentiel que les femmes reçoivent dans les entreprises une formation professionnelle continue, de même que les hommes, afin de faciliter leur perfectionnement dans les domaines scientifiques, techniques et technologiques. La loi de nombreux pays de l'UE prévoit des mesures spéciales pour former et recycler les travailleurs. De nombreuses initiatives entreprises à l'échelle nationale dans les États membres de l'UE avec le soutien du Fonds social européen (FSE)[45] visent plus précisément l'amélioration de l'adaptabilité des travailleurs aux nouveaux besoins du marché du travail et la qualité de l'emploi des femmes.

Au cours des dernières années, le FSE et le programme Equal (UE) ont apporté un soutien aux associations professionnelles, aux établissements de formation professionnelle et aux organisations d'employeurs pour mettre en œuvre des programmes de formation destinés aux femmes dans des métiers non traditionnels et, par ailleurs, pour aider les entreprises, en particulier les PME, à supprimer les obstacles qui peuvent ralentir la participation des femmes.[46]

Pour faire face aux pénuries de main d'œuvre qualifiée, beaucoup d'actions ont été entreprises pour augmenter la présence des femmes dans le secteur de la construction. Par exemple, en Italie, le projet financé par l'UE « A.CANT.O » (Architects-Site managers for Equal Opportunities)[47] a établi un réseau de centres de ressources en matière d'égalité entre femmes et hommes, au sein des institutions de formation et d'appui préexistantes du secteur de la construction. Les centres donnent des conseils précis aux entreprises désireuses d'attirer les femmes et des opportunités de formation aux architectes et aux directeurs de site de sexe féminin.

---

[44] EADS est une société internationale intervenant dans les secteurs de l'aéronautique, de la défense et des services connexes. Source: site web de EADS: http://www.eads.com/1024/fr/pressdb/archiv/2004/2004/fr_20040624_femmes.html.
Cadre d'actions sur l'égalité hommes-femmes (2005-2010), deuxième rapport de suivi, 2007, disponible à: http://ec.europa.eu/employment_social/social_dialogue/docs_en.htm

[45] Le Fonds social européen est accessible par l'entremise des États membres et des régions. Les participants aux projets du FSE peuvent être de différents types: administrations publiques, ONG et partenaires sociaux présents dans le domaine de l'emploi et de l'inclusion sociale, entreprises et autres intervenants pertinents. On peut obtenir de plus amples renseignements sur le Fonds en consultant le site: http://ec.europa.eu/employment_social/esf.

[46] EU-Equal, *Créer une culture d'égalité de genre dans le monde de l'entreprise,* 2007, donne une description des nombreuses initiatives dans ce domaine. Le document est disponible à l'adresse suivante: http://ec.europa.eu/employment_social/equal/data/document/etg4-pb07-busiwor_en.pdf.

[47] http://www.raedes.eu/acanto/index.htm.

Le Cadre d'actions des partenaires sociaux de l'UE pour l'égalité entre hommes et femmes, et ses deux rapports de suivi[48] donnent de nombreux exemples de mesures prises par des organisations de commerce, par les partenaires sociaux, et par les entreprises, pour promouvoir une meilleure mixité entre hommes et femmes dans les catégories de métiers. Cela inclut:

- Des campagnes pour sensibiliser les jeunes femmes aux opportunités offertes par les carrières techniques et faciliter leur contact avec les entreprises. (sites Internet à destination des employeurs et des femmes potentiellement intéressées ; séminaires de formation et « girls days » dans les entreprises.)
- Programmes de formation et d'emploi (développement de projets d'apprentissage consacrés aux femmes ; formation de femmes sans emploi pour des métiers non traditionnels, dans les secteurs de la construction, la communication ou les transports ; appui à l'accès des hommes à des carrières relatives aux soins).

2.4.3 « Les hommes sont des leaders naturels »

Les stéréotypes sur le lieu de travail

Les femmes sont encore dans une large mesure sous-représentées dans les postes de gestion et, plus précisément, aux échelons supérieurs et dans les postes de décision. Ce phénomène est plus apparent dans le secteur privé: 97% des présidents et 90% des membres des instances décisionnelles supérieures des grandes sociétés cotées en bourse en Europe sont encore des hommes. Même dans les secteurs où les femmes sont majoritaires (santé, travail social, éducation), les hommes ont tendance à dominer aux échelons supérieurs de gestion.[49]

Briser les stéréotypes et accroître la rentabilité

Dans de nombreux pays, en particulier ceux où des systèmes pour briser les barrières empêchant la participation des femmes ont été mis en place, un nombre croissant de femmes se trouve aux plus hauts niveaux des prises de décisions du gouvernement, de l'administration, et du système judiciaire.

« Au moment où la Plateforme d'Action de Beijing a été lancée en 1995, les femmes ne représentaient qu'un peu plus de 10% des membres de parlements dans le monde. Depuis, il y a eu une amélioration constante, bien que lente, ayant amené les femmes à représenter en juillet 2007 plus de 17% des membres des parlements nationaux à travers le monde. (…) Il y a eu un progrès significatif dans la promotion des femmes dans les administrations centrales des pays membres de l'UE, où elles représentent près de 33% des postes aux deux niveaux les plus élevés de la hiérarchie, contre environ 17% en 1995. »[50]

De même, dans le secteur privé, la participation des femmes a augmenté graduellement, particulièrement pour les postes de cadres intermédiaires et subalternes: en 2007, 32% des personnes considérées comme patrons dans l'UE 27 étaient des femmes.[51]

---

[48] Le *Cadre d'actions sur l'égalité hommes-femmes* des partenaires sociaux et ses rapports de suivi peuvent être trouvés à: http://ec.europa.eu/employment_social/social_dialogue/docs_en.htm

[49] Source: Commission européenne, Base de données sur les femmes et les hommes dans la prise de décision. On peut consulter le document à l'adresse suivante: http://ec.europa.eu/employment_social/women_men_stats/out/measures_out438_fr.htm.

[50] Commission européenne, *Les femmes et les hommes dans la prise de décision 2007, Analyse de la situation et tendances.* Office des publications officielles des Communautés européennes, Luxembourg, 2008, p.5)

[51] Ibid.p.7: cela comprend les directeurs, gestionnaires de petites enterprises.

Le rapport de McKinsey, Women Matter[52], démontre que les entreprises qui affichent un bon bilan quant au nombre de femmes présentes dans les postes de gestion supérieure ont tendance à avoir des marges d'exploitation et une capitalisation boursière supérieures à celles qui n'ont pas un aussi bon bilan à cet égard.

Les équipes mixtes présentent l'avantage d'avoir de meilleures idées et d'obtenir de meilleurs résultats, selon de nombreux gestionnaires des ressources humaines visionnaires.[53]

Les entreprises peuvent grandement profiter de l'élimination des stéréotypes et des barrières qui font obstacle au bon déploiement du potentiel des femmes dans le domaine de la gestion. En raison de la prédominance des hommes dans les postes de direction, les femmes sont souvent exclues des réseaux informels et des voies de communication. Elles ont peu de mentors ou de modèles féminins. En outre, la culture de l'entreprise demande d'avoir de l'ambition et une disponibilité continue, mais il apparaît que les femmes sont trop souvent perçues comme étant passives ou timides et contraintes par leurs responsabilités familiales. Les méthodes de sélection non transparentes, l'absence de planification de carrière et le comportement « macho » des collčgues sont aussi des obstacles possibles.

Les solutions novatrices visant à faire disparaître ces obstacles peuvent non seulement profiter aux femmes, mais peuvent aussi améliorer l'organisation du travail en général et le bien-être du personnel.

La loi dans de nombreux pays de l'UE prévoit la négociation de l'amélioration de l'égalité professionnelle au niveau de la filiale ou de l'entreprise ainsi que l'inclusion de cette question dans les négociations portant sur la formation ou la classification des postes.[54] Par exemple, la loi française permet aux partenaires sociaux de prendre des mesures pour encourager l'avancement professionnel des femmes et assurer ainsi une représentation équilibrée des femmes et des hommes, en particulier au niveau de la direction. En Italie et en Espagne, les entreprises peuvent demander une aide financière pour mettre en œuvre des plans d'action relatifs à l'égalité entre femmes et hommes.

Certaines associations d'employeurs et entreprises ont mis en place des mécanismes qui permettent aux femmes d'accéder à des postes de décision. Ces femmes ont aussi droit de recourir à des services de conseils individuels pour obtenir notamment des renseignements précis (encadrement), par exemple, sur la préparation à un entretien d'embauche pour un autre poste ou l'obtention d'une aide à plus long terme (mentorat). Plusieurs réseaux facilitant la mise en commun de l'expérience des employés subalternes et des cadres supérieurs ont été mis sur pied. Ils aident les femmes à développer leur estime de soi et à apprendre comment évaluer leurs aptitudes.[55]

> *« En janvier 2007, le directeur adjoint général de la Confédération des entreprises britanniques a annoncé que plus de 100 entreprises et organisations avaient signé un plan pour l'employeur exemplaire. (…) Ce plan, mené par Opportunity Now, rassemble des employeurs faisant un travail innovant pour s'attaquer à la*

---

[52] McKinsey (2007), op. cit.

[53] Andrew Gould, PDG et président de Schlumberger (Allemagne) a conclu la séance principale intitulée *Waking Up to the Need for Women in Science and Technology*, qui avait lieu dans le cadre de la conférence internationale *Women in industrial Research—Speeding Up Changes in Eu*rope, organisée à Berlin les 10 et 11 octobre 2003, en présentant un engagement qu'ont fait plusieurs PDG d'entreprises dans le domaine de la recherche et du développement ayant des activités en Europe. Voir également le chapitre 1 pour connaître les études qui montrent le lien entre le leadership féminin et le rendement positif des entreprises.

[54] Des études de cas intéressantes sont présentées à l'adresse: http://www.eurofound.europa.eu/areas/gender/caseequal.htm. Le deuxième rapport de suivi du *Cadre d'actions sur l'égalité hommes-femmes* , 2007, des partenaires sociaux, op. cit. offre d'autres exemples de bonnes pratiques mises en place par les partenaires sociaux ou par les entreprises.

[55] *Cadre d'actions sur l'égalité hommes-femmes* , 2007, deuxième rapport de suivi, op.cit.

ségrégation professionnelle, l'égalité des salaires et des opportunités pour les femmes sur le lieu de travail. »[56]

2.4.4 « Les femmes ont des contraintes de temps et une mobilité réduite »

Les stéréotypes sur le lieu de travail

Selon une enquête Ipsos Rebondir menée en 2000[57], « plus d'une femme sur cinq a été interrogée lors d'un entretien d'embauche sur son hypothétique souhait d'avoir prochainement un ou des enfants ». Cette question n'a été posée qu'à 9% des hommes. Parallèlement, on a demandé à 15% des femmes de décrire la manière dont leurs enfants étaient gardés, soit deux fois plus fréquemment qu'aux hommes (7%).

Au chapitre de la mobilité géographique, les femmes sont aussi considérées, en règle générale, moins disponibles pour des postes comportant l'obligation de mobilité géographique.

En outre, il est couramment admis que les femmes suivent généralement leurs conjoints lorsqu'une mutation survient, alors que l'inverse est exceptionnel. Le rapport Colmou a établi que « la nécessité d'une mutation est parfois liée à une promotion et constitue un obstacle pour les femmes. Compte tenu des mentalités actuelles, dans la pratique, les hommes hésitent souvent à suivre leurs conjointes »[58].

Briser les stéréotypes et accroître la rentabilité

La reconciliation entre travail et vie privée doit être vue sous une perspective nouvelle, plus large.

L'évolution des structures familiales requiert que tous les travailleurs, femmes et hommes, puissent jouir réellement de leur droit à concilier leur vie professionnelle et leur vie privée. Les femmes s'absentent de leur travail pour des raisons de maternité en moyenne pendant seulement deux périodes de quatre mois au cours des 37 à 40 ans de leur vie professionnelle. Seules des interruptions liées à la grossesse et à la naissance d'un enfant ne peuvent être partagées avec le père.

La plupart des pays de l'UE ont accordé de nouveaux droits aux pères (congé d'études, congé parental) et prévu des dispositions qui établissent un meilleur équilibre dans le partage des responsabilités familiales.

Les hommes demandent de plus en plus à passer du temps avec leurs familles, mais ils se voient souvent refuser cette opportunité. Selon des recherches[59], les hommes désireux de tirer parti d'une disposition de congé parental doivent faire face aux préjugés des

---

[56] Ibid.p.71. Les bonnes pratiques et études de cas d' « Exemplar Employers », sont présentées sur www.opportunitynow.org.uk)

[57] Selon les résultats de l'enquête IPSOS-Rebondir, effectuée auprès d'un échantillon de 500 personnes, en avril 2000, « Une minorité de femmes a été victime d'une discrimination à l'embauche ». On peut lire les résultats de l'enquête à l'adresse suivante: http://www.ipsos.fr

[58] Colmou, A. M., *L'encadrement supérieur dans la fonction publique: vers l'égalité entre hommes et femmes. Quels obstacles? Quelles solutions?* , La Documentation Française, Paris, 1999, p. 52.
Le rapport commandé en 1999 par le ministre de la fonction publique, de la réforme de l'État et de l'aménagement du territoire. On peut consulter le rapport à l'adresse suivante: http://www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports-publics/994000782/index.shtml.

[59] Voir par exemple Commission européenne, *Réconciliation entre vie privée et vie professionnelle. Une étude comparative dans trente pays européens*, Office des publications officielles des Communautés européennes, Luxembourg, 2005, p.42

employeurs et des collègues. Une meilleure connaissance de ces droits parmi les employeurs et les employés, et une attitude différente quant à leur utilisation, permettrait un bien meilleur partage des responsabilités sociales, professionnelles, familiales et personnelles.

Des formes d'organisation du travail nouvelles, plus flexibles, peuvent également satisfaire ces nouveaux besoins. Les Laboratoires Boiron (Lyon)[60], un groupe français qui produit et distribue des médicaments homéopathiques, a mis en place une politique assurant une plus grande flexibilité dans l'exécution du travail. Au moyen de plusieurs conventions collectives, l'organisation a cherché à trouver un compromis entre les intérêts de l'entreprise et les besoins des travailleurs. Les préoccupations sociales sont particulièrement manifestes dans les formes d'organisation du travail que l'entreprise a choisies, formes qui visent explicitement à concilier souplesse du travail et intérêts des travailleurs. L'efficacité de l'entreprise dépend principalement de l'efficacité de la main-d'œuvre, il s'ensuit que les choix de l'entreprise sont rationnels: par exemple, la liberté de passer d'un travail à temps plein à un travail à temps partiel a été accordée en égard aux besoins de la main-d'œuvre, ce qui revêt une importance particulière compte tenu du fait que 77% des employés sont des femmes. La même analyse s'applique aux mesures que l'entreprise a adoptées pour réduire le temps de travail.

Beaucoup d'entreprises cherchent à mettre en place de nouvelles formes d'organisation du travail pour faciliter la conciliation du travail et de la vie personnelle.

Certaines entreprises font appel à des services tels que des services de garde d'enfant et d'aide aux personnes âgées, parents de leurs employés. D'autres services peuvent être organisés comme les crèches d'entreprise ou crèches à proximité dans les zones industrielles, de même que des services domestiques à proximité (repassage, pressage, service traiteur, etc.). On doit également envisager d'aider au déménagement et à la réinstallation de la famille.

Des certifications pour les entreprises sensibles aux questions de genre sont en place dans de nombreux États membres. En Hongrie le prix national pour le « lieu de travail favorisant la famille » devient de plus en plus populaire et chaque année le nombre de candidatures augmente. (400 candidatures ont été reçues en 2006, dont de nombreuses petites et moyennes entreprises). Celles ayant déjà gagné cette reconnaissance le considèrent comme un succès commercial.[61]

Peu à peu la question de la conciliation entre vie privée et travail trouve sa place au sein des agendas des négociations collectives des partenaires sociaux: une nouvelle perspective devrait être adoptée. Les associations d'employeurs prévoyantes ont commencé à sensibiliser leurs membres sur le besoin de cibler des politiques de conciliation entre travail et vie privée pour les hommes et les femmes, pour comprendre les bénéfices commerciaux des entreprises favorisant la famille, et prendre des mesures permettant aux femmes revenant de congés maternité de développer en plein leur potentiel productif et créatif.[62] Dépasser les stéréotypes sur « qui devrait s'occuper de la famille » signifie acquérir une vision réaliste des familles d'aujourd'hui, satisfaire les besoins de tous les travailleurs, retenir les plus talentueux, et améliorer l'organisation du travail pour tous.

---

[60] Source: http://www.eurofound.europa.eu/areas/qualityofwork/betterjobs/cases/fr05laboratoiresboiron.htm.

[61] *Cadre d'actions sur l'égalité hommes-femmes*, 2007, deuxième rapport de suivi, op.cit. p. 43.

[62] Par exemple, les employeurs tchèques et les organisations syndicales, et plusieurs organisations d'employeurs du secteur chimique en Allemagne. *Cadre d'actions sur l'égalité hommes-femmes*, 2007, deuxième rapport de suivi, op. cit., pp. 18 et 34.

Chapitre 3.
Les règles du jeu

3.1 Aperçu

Aujourd'hui, la mondialisation n'est plus un choix à faire, mais une réalité. Pour maintenir son niveau de prospérité, l'UE doit s'assurer que ses économies sont en bonne position pour profiter des nouvelles opportunités offertes par les marchés globaux. La Stratégie de Lisbonne de l'UE pour la croissance et l'emploi[63] vise à faire de l'UE un acteur dynamique et compétitif sur la scène mondiale. Dans ce contexte, investir dans le capital humain, pour adapter les travailleurs et les entreprises aux nouveaux défis est une préoccupation majeure pour l'UE.

L'UE promeut un modèle où le progrès économique et social se renforcent mutuellement. L'*agenda social* de l'UE complète la stratégie de Lisbonne et définit les mesures qui devront être prises, tant au niveau européen qu'au niveau national, afin de répondre aux nouveaux défis de la mondialisation.

L'égalité entre les femmes et les hommes sur le marché du travail constitue l'un des piliers de la Stratégie européenne pour la croissance et l'emploi. Tout d'abord, l'UE considère l'égalité entre les femmes et les hommes comme un principe fondateur, un objectif et une tâche. L'égalité entre les sexes et l'absence de discrimination fondée sur le sexe constituent des droits humains fondamentaux. Deuxièmement, l'égalité entre les femmes et les hommes est une condition préalable à un développement socio-économique durable. Une amélioration qualitative et quantitative de l'emploi des femmes est un élément essentiel à l'amélioration de la flexibilité et de la capacité d'adaptation du marché du travail aux changements économiques et démographiques mondiaux.

Ce chapitre illustre comment l'égalité entre les hommes et les femmes joue un rôle clé dans l'accomplissement de la Stratégie européenne pour la croissance et l'emploi, à la fois dans une perspective sociale et économique. Il offre alors un aperçu des politiques européennes et des instruments légaux promouvant le principe d'égalité entre hommes et femmes dans le monde du travail. Finalement, il nous renseigne sur les engagements pris par la communauté internationale envers l'égalité des genres dans le monde du travail.

3.2 Les valeurs de l'UE dans un univers mondialisé

3.2.1 L'égalité entre femmes et hommes: facteur davantage concurrentiel pour l'Europe

Pendant longtemps, l'Europe a maintenu un niveau élevé de prospérité, de cohésion sociale, de protection environnementale et de qualité de vie qui reposait sur des valeurs communes de solidarité et de justice. Cependant, les nouvelles technologies, la mobilité, le vieillissement de la population et la concurrence mondiale posent de véritables défis. L'émergence de nouveaux géants économiques tels que la Chine et l'Inde met l'économie européenne au défi, plus que jamais, en termes de commerce, d'investissement, de

[63] Pour plus d'informations sur la Stratégie de Lisbonne pour la croissance et l'emploi, voir: http://ec.europa.eu/growthandjobs/index_fr.htm

technologie, d'énergie, et de coûts de production. L'UE doit s'assurer que ses économies sont en bonne position pour profiter des nouvelles opportunités offertes par la mondialisation. L'infrastructure et la technologie sont importantes, mais un facteur-clé pour la productivité des entreprises européennes est la disponibilité et l'adaptabilité des travailleurs hautement qualifiés.

Lors du sommet qui s'est tenu à Lisbonne en mars 2000, les dirigeants de l'UE ont présenté une nouvelle stratégie, fondée sur un consensus entre les États membres, afin de faire de l'Union européenne l'économie la plus dynamique du monde et d'atteindre le plein emploi en 2010. Celle-ci est désormais connue sous le nom de **« Stratégie de Lisbonne »**. Après des premiers résultats relativement modestes, la stratégie de Lisbonne a été simplifiée et relancée en 2005[64].

La stratégie repose sur les trois piliers du développement durable:

- un pilier économique qui doit préparer la transition vers une économie concurrentielle, dynamique et fondée sur la connaissance;
- un pilier social qui doit permettre de moderniser le modèle social européen grâce à l'investissement dans les ressources humaines et à la lutte contre l'exclusion sociale;
- un pilier environnemental qui attire l'attention sur le fait que la croissance économique doit être dissociée de l'utilisation des ressources naturelles.

La Stratégie de Lisbonne « renouvelée » en 2005 est axée principalement sur *la croissance et l'emploi.*

Nous devons créer davantage d'emplois pour deux raisons: d'une part, parce que la vie d'un trop grand nombre de personnes est encore gâchée par le chômage et, d'autre part, en ayant davantage d'actifs, les sociétés pourront absorber les changements démographiques qui s'annoncent. Une population plus âgée signifie des retraites plus élevées et des soins de santé plus coûteux qui ne peuvent être financés que par les impôts et les contributions payées par la population active et les entreprises. C'est l'une des raisons qui a incité les décideurs de l'UE à promouvoir l'**emploi des femmes** et en faire un objectif important de la stratégie de Lisbonne.

La croissance en elle-même n'est pas une fin en soi, mais une condition préalable au maintien et à l'amélioration de la prospérité en Europe et donc à la préservation et à l'amélioration du modèle social de l'UE. La stratégie de Lisbonne en fin de compte a pour but d'assurer à l'Europe un maintien et une amélioration de la qualité de vie de ses citoyens (tout comme celle de leurs enfants et petits enfants) dans le contexte de la mondialisation, des changements démographiques, et des défis environnementaux.

C'est pourquoi **l'Agenda social de l'UE**[65] complémente naturellement la Stratégie de Lisbonne. Les valeurs sociales de l'UE font partie intégrante de la réponde de l'UE à la mondialisation.

L'Agenda social de l'UE est destiné à promouvoir une Europe sociale dans l'économie globale, en créant plus **d'opportunités** pour les citoyens européens, en améliorant l'accès à des **services de qualité**, et en démontrant de la **solidarité** pour ceux affectés négativement par el changement.

L'agenda social de l'UE rassemble toute une série de politiques européennes, devant être mises en œuvre par les États membres en partenariat avec l'UE, pour guider et appuyer les actions dans sept domaines prioritaires:

- Enfants et jeunes

---

[64] Conclusions de la présidence, Conseil européen de Lisbonne. 23 et 24 mars 2000.

[65] *Un agenda social renouvelé*, COM (2008) 412 final, adopté par la Commission européenne le 2 juillet 2008. Disponible à: http://eur-lex.europa.eu/fr/index.htm

- Investir dans l'humain: emplois plus nombreux et meilleurs, nouvelles compétences
- Mobilité
- Des vies plus longues et en meilleure santé
- Combattre la pauvreté et l'exclusion sociale
- Combattre les discriminations et promouvoir l'égalité entre les genres
- Opportunités, accès et solidarité sur la scène mondiale

En ce qui concerne l'égalité entre les hommes et les femmes, l'agenda social reconnaît que ce dernier demi-siècle, des progrès impressionnants ont été accomplis dans l'UE. Cependant, il rappelle également que des inégalités persistent, comme le montrent les inégalités de salaires entre hommes et femmes, et la sous-représentation de ces dernières dans les processus de prises de décisions économiques et politiques.

Pour combattre ces écarts, la CE va:

- renforcer l'intégration d'une perspective de genre (« mainstreaming ») dans toutes les politiques et activités de l'UE
- faire un rapport sur la mise en œuvre de la *Feuille de route pour l'égalité entre les femmes et les hommes*[66] et présenter une stratégie de suivi
- Proposer une législation pour mettre en place des mesures plus fortes pour améliorer la réconciliation entre vie privée et professionnelle (en améliorant les arrangements pour les congés paternité, et en renforçant la protection des femmes enceintes)
- S'attaquer encore plus à l'écart de rémunération entre hommes et femmes[67], en améliorant le cadre législatif, et en encourageant les employés à s'engager dans ce défi.
- Faire un rapport sur la disponibilité des facilités de garderie
- Concentrer la Méthode. Ouverte de Coordination sur les besoins de réduction du taux de femmes vulnérables à la pauvreté, particulièrement des femmes âgées
- Agir pour réduire l'écart entre les hommes et les femmes dans l'entreprenariat. (actuellement seulement 30% des entrepreneurs en Europe sont des femmes)

L'un des principaux instruments de mise en œuvre de l'agenda social est la **Stratégie européenne pour l'emploi (SEE)**[68]**.**

La SEE définit les grands champs d'action suivants:

- accroître la capacité d'adaptation des travailleurs et des entreprises;
- attirer et maintenir davantage de personnes sur le marché du travail;
- investir davantage et plus efficacement dans les travailleurs;
- voir à une réelle mise en œuvre des réformes par une meilleure gouvernance.

Conformément à la Stratégie de Lisbonne, les principes directeurs assurant le succès de la SEE sont:

- L'employabilité;
- L'entreprenariat;

---

[66] *Feuille de route de l'UE pour l'égalité entre les femmes et les hommes 2006 – 2010*, COM(2006) 92 final. Voir plus bas, chapitre 3.3.1.

[67] Conformément à la communication « Combattre l'écart de rémunération entre les femmes et les hommes » COM(2007) 424 final, 18.07.2007. Disponible à http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2007:0424:FIN:FR:PDF

[68] Plus d'informations: http://ec.europa.eu/employment_social/employment_strategy/index_fr.htm

- l'adaptabilité;
- **l'égalité des chances.**

Le Fonds social européen (FSE) offre les ressources nécessaires à l'adoption de mesures à l'échelle nationale pour atteindre ces objectifs. Le FSE est le Fonds structurel de l'UE qui vise à aider les États membres à doter la main-d'œuvre et les entreprises européennes des moyens nécessaires pour faire face aux nouveaux défis mondiaux.

Le FSE porte une attention particulière à la **qualité des emplois** en tant que facteur productif. La qualité des emplois est liée:

- à des normes élevées en matière de santé et de sécurité en milieu de travail. De piètres ou de dangereuses conditions de travail coûtent à l'économie de l'UE un montant équivalant à environ 3% de son PNB;
- à la flexibilité des horaires de travail pour que les gens puissent concilier vie professionnelle et vie personnelle;
- à des installations telles que les crèches pour aider les travailleurs ayant une famille;
- à une formation sur place et à la formation continue ainsi qu'à l'accroissement des compétences;
- à des programmes sociaux adéquats;
- à un bon dialogue entre les représentants des travailleurs et des employeurs

Les lignes directrices concernant l'emploi de l'UE (2008-2010)[69] donnent aux États membres des orientations précises sur la façon d'atteindre le plein emploi, d'améliorer la qualité des emplois et la productivité du travail, et de renforcer la cohésion sociale. Elles soulignent d'importants facteurs tels que:

- assurer l'intégration des questions d'égalité entre les femmes et les hommes, et la promotion de l'égalité entre femmes et hommes dans les actions entreprises[70]. Il faut aussi veiller tout particulièrement à réduire de manière sensible l'ensemble des inégalités entre les femmes et les hommes sur le marché de l'emploi, conformément au Pacte européen pour l'égalité entre les hommes et les femmes;
- ces politiques devraient aider l'UE à atteindre en moyenne un taux d'emploi d'au moins 60% des femmes. Il convient de s'attacher en particulier à réduire les écarts persistants en matière d'emploi entre les hommes et les femmes ainsi que les écarts salariaux entre les deux sexes (ligne directrice 17);
- favoriser une approche fondée sur le cycle de vie en permettant une meilleure conciliation de la vie professionnelle et de la vie privée, et proposer des structures accessibles et abordables de garde d'enfants et d'accueil des autres personnes à charge. Assurer, d'ici 2010, la garde d'au moins 90% des enfants ayant entre trois ans et l'âge de la scolarité obligatoire, et d'au moins 33% des enfants de moins de trois ans (ligne directrice 18);
- promouvoir et diffuser des formes innovatrices et adaptables d'organisation du travail en vue d'améliorer la qualité et la productivité du travail, y compris la santé et la sécurité (ligne directrice 21);
- les écarts de rémunération entre les hommes et les femmes devraient être réduits de manière significative. Il convient de s'attacher tout particulièrement à rechercher

---

[69] Les lignes directrices concernant l'emploi de l'UE (2008-2010) sont disponibles, en anglais, à: http://register.consilium.europa.eu/pdf/en/08/st10/st10614-re02.en08.pdf

[70] Commission européenne (2007). *Manual for gender mainstreaming of employment policies,* donne des indications sur ce thème. http://ec.europa.eu/employment_social/gender_equality/docs/2007/manual_gend_mainstr_en.pdf

pourquoi le niveau des salaires dans les professions et les secteurs fortement féminisés est faible et à s'attaquer aux causes de cette inégalité (ligne directrice 22).

3.2.2 Les PME au cœur de la Stratégie de Lisbonne

Durant le Conseil européen de l'été 2006, les États membres se sont mis d'accord sur 4 domaines d'action prioritaires pour l'avancement de la Stratégie de Lisbonne, ceux-ci incluant la création d'un environnement commercial plus dynamique, grâce au déverrouillage du potentiel commercial, en particulier celui des PME[71].

Les PME sont au cœur de la Stratégie de Lisbonne pour la croissance et l'emploi[72]. La plupart des emplois dans l'UE sont fournis par les petites et moyennes entreprises (PME), des entreprises de 250 employés ou moins. Les petits commerces sont une des principales forces motrices de l'économie, mais ils affrontent souvent des problèmes spécifiques, des énormes difficultés et obstacles bureaucratiques.

Le Small Business Act for Europe (SBA)[73] vise à s'assurer que les PME européennes soient assistées pour déverrouiller complètement leur potentiel de croissance durable au long terme, et de création d'emploi. Il propose des actions politiques concrètes devant être entreprises par la Commission et les États membres.

Le SBA vise à promouvoir l'entreprenariat, rendre la législation plus favorable aux PME, et à aider des PME à grandir. Il établit 10 principes qui devraient être adoptés au plus haut niveau politique, et des mesures concrètes qui rendront la vie plus facile aux petits commerces.

Le Small Business Act rappelle la nécessité d'investir dans le talent et le potentiel entrepreneurial des femmes, cette source inexploitée pour la croissance des PME.

Le SBA soutient également le développement d'une nouvelle législation dans quatre domaines qui touchent particulièrement les PME: la création de PME, les procédures de TVA, les paiements, et l'aide d'État. En accord avec le SBA, un nouveau Règlement général d'exemption par catégorie (RGEC)[74] sur les aides d'État a été adopté en Août 2008. Le RGEC simplifie le traitement des mesures d'aide de l'État qui favorisent clairement la création d'emploi et renforcent la compétitivité, c'est-à-dire les objectifs promus par l'Agenda de Lisbonne, et les mesures en faveur des PME. Le Règlement autorise l'aide en faveur des PME, de la recherche, de l'innovation, du développement régional, de la formation, de l'emploi et du capital risque. Il autorise différents types d'aide aux PME: aide pour l'investissement dans les machines, ou pour embaucher des employés supplémentaires, aide sous la forme de capital risque, aide à l'innovation, aide contribuant aux coût de droits de propriété intellectuel

---

[71] Conclusions de la présidence du Conseil européen de Bruxelles (23 et 24 mars 2006). Disponibles sur: http://www.consilium.europa.eu/ueDocs/cms_Data/docs/pressData/fr/ec/89013.pdf

[72] *Mise en œuvre du programme communautaire de Lisbonne – Une politique des PME moderne pour la croissance et l'emploi*, COM(2005) 551 final, 10 novembre 2005. Disponible sur: http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2004_2009/documents/com/com_com(2005)0551_/com_com(2005)0551_fr.pdf

[73] *Think Small First - A « Small Business Act » for Europe*, communication de la Commission au Conseil, au Parlement européen, au Comité économique et social européen et au Comité des régions COM(2008) 394 final, 25 juin 2008. Disponible à: http://eur-lex.europa.eu/fr/index.htm.

[74] *Règlement général d'exemption par catégorie*, règlement de la Commission (CE) n° 800/2008 of 6 August 2008. OJ n°. L 214 of 09.08.2008. Disponible à: http://ec.europa.eu/comm/competition/state_aid/reform/reform.cfm.

Pour de plus amples renseignements

Sur la croissance et l'emploi:
http://ec.europa.eu/growthandjobs/index_fr.htm

Le portail des PME: http://ec.europa.eu/enterprise/sme/index_fr.htm

Sur l'agenda social:
http://ec.europa.eu/social
http://ec.europa.eu/employment_social/social_policy_agenda/social_pol_ag_fr.html

Sur la Stratégie européenne pour l'emploi (SEE):
http://ec.europa.eu/employment_social/emplweb/publications/publication_fr.cfm?id=112
http://ec.europa.eu/employment_social/employment_strategy/index_fr.htm

Commission européenne (2007). Manual for gender mainstreaming of employment policies (Manuel pour l'intégration des questions de genre dans les politiques pour l'emploi):
http://ec.europa.eu/employment_social/gender_equality/docs/2007/manual_gend_mainstr_en.pdf

Sur l'écart de rémunération entre les hommes et les femmes:
Combattre l'écart de rémunération entre les hommes et les femmes, COM (2007) 424 final, 18 juillet 2007:
http://www.distance-expert.eu/wp-content/uploads/2007/07/ecart-remuneration-hf-en-europe.pdf

3.3 L'UE et le principe de l'égalité entre les femmes et les hommes

L'égalité entre les femmes et les hommes est l'une des valeurs fondamentales de l'Union européenne. Le traité[75] établit que l'égalité entre les femmes et les hommes est l'un des principes et l'une des tâches de la Communauté:

Articles pertinents du Traité CE (version consolidée 2002)

Article 2

La Communauté a pour mission, par l'établissement d'un marché commun, d'une Union économique et monétaire et par la mise en œuvre des politiques ou des actions communes […] de promouvoir […] un niveau d'emploi et de protection sociale élevé, l'égalité entre les hommes et les femmes, une croissance durable et non inflationniste, […]

Article 3.2

Lorsqu'elle réalise toutes les actions visées au présent article, la Communauté cherche à éliminer les inégalités, et à promouvoir l'égalité entre les hommes et les femmes.

[75] Pour de plus amples renseignements, consulter les sites:
http://eur-lex.europa.eu/fr/treaties/dat/12002M/htm/C_2002325FR.000501.html et
http://eur-lex.europa.eu/fr/treaties/index.htm

Article 13

[…] prendre les mesures nécessaires en vue de combattre toute discrimination fondée sur le sexe, la race ou l'origine ethnique, la religion ou les convictions, un handicap, l'âge ou l'orientation sexuelle.

Article 141

1. Chaque État membre assure l'application du principe de l'égalité des rémunérations entre travailleurs masculins et travailleurs féminins pour un même travail ou un travail de même valeur.

3. Le Conseil […] adopte des mesures visant à assurer l'application du principe de l'égalité des chances et de l'égalité de traitement entre les hommes et les femmes en matière d'emploi et de travail, y compris le principe de l'égalité des rémunérations pour un même travail ou un travail de même valeur.

4. Pour assurer concrètement une pleine égalité entre hommes et femmes dans la vie professionnelle, le principe de l'égalité de traitement n'empêche pas un État membre de maintenir ou d'adopter des mesures prévoyant des avantages spécifiques destinés à faciliter l'exercice d'une activité professionnelle par le sexe sous-représenté ou à prévenir ou compenser des désavantages dans la carrière professionnelle.

La Charte des droits fondamentaux de l'Union européenne[76] de 2000 reprend ce principe.

Articles pertinents tirés de la Charte des droits fondamentaux de l'UE

Article 21 – Non-discrimination

Est interdite, toute discrimination fondée notamment sur le sexe, la race, la couleur, les origines ethniques ou sociales, les caractéristiques génétiques, la langue, la religion ou les convictions, les opinions politiques ou toute autre opinion, l'appartenance à une minorité nationale, la fortune, la naissance, un handicap, l'âge ou l'orientation sexuelle.

Article 23 – Égalité entre les hommes et les femmes

L'égalité entre les hommes et les femmes doit être assurée dans tous les domaines, y compris en matière d'emploi, de travail et de rémunération.

Le principe de l'égalité n'empêche pas le maintien ou l'adoption de mesures prévoyant des avantages spécifiques en faveur du sexe sous-représenté.

3.3.1 Feuille de route de l'UE pour l'égalité entre les femmes et les hommes

La politique de l'UE en matière d'égalité entre les femmes et les hommes prévoit une approche globale, fondée notamment sur la législation, la pleine intégration de la dimension genre et les mesures positives. L'aide financière est assurée par le programme PROGRESS (voir ci-dessous).

Dans ce cadre, une Feuille de route pour l'égalité entre les femmes et les hommes couvrant la période 2006-2010[77] a été adoptée par la Commission le 1er mars 2006. Les

[76] 2000/C 364/01. Il s'agit d'une déclaration non contraignante signée à Nice, le 7 décembre 2000, lors de la tenue de la réunion du Conseil européen. Voir le texte intégral à l'adresse suivante: http://www.europarl.europa.eu/charter/pdf/text_fr.pdf

[77] Pour de plus amples renseignements, consulter: COM (2006) 92 et le site: http://ec.europa.eu/employment_social/gender_equality/gender_mainstreaming/roadmap_fr.html. Tous les documents de l'UE traitant de l'égalité entre femmes et hommes, qui sont mentionnés dans le présent chapitre peuvent être trouvés à l'adresse suivante: http://ec.europa.eu/employment_social/gender_equality/index_fr.html

activités prévues dans la Feuille de route constituent le moteur pour faire avancer le programme sur l'égalité entre les femmes et les hommes.

La Feuille de route pour l'égalité entre les femmes et les hommes (2006-2010)

La Feuille de route pour l'égalité entre les femmes et les hommes met en avant six domaines prioritaires pour l'action de l'UE relative à l'égalité:

1. Une indépendance économique égale pour les femmes et les hommes
2. La conciliation de la vie privée et professionnelle
3. Une représentation égale dans la prise de décision
4. L'éradication de toute forme de violence fondée sur le genre et de la traite d'êtres humains;
5. L'élimination des stéréotypes liés au genre;
   - 5.1. Élimination des stéréotypes liés au genre dans l'enseignement, la formation et la culture
   - 5.2. **Élimination des stéréotypes liés au genre sur le marché du travail**
   - 5.3. Élimination des stéréotypes liés au genre dans les médias
6. La promotion de l'égalité entre les femmes et les hommes dans les politiques externes et de développement.

Conformément à la Feuille de route, le *Pacte européen pour l'égalité entre les hommes et les femmes*[78] a été approuvé par les États membres lors du Conseil européen tenu les 23 et 24 mars 2006.

Le Pacte exprime l'engagement de l'UE et des États membres à améliorer la participation des femmes au marché du travail, plus particulièrement en ce qui a trait à la qualité des emplois, et à favoriser les mesures qui améliorent la conciliation travail-vie personnelle des femmes et des hommes.

Pacte européen pour l'égalité entre les hommes et les femmes (2006)

Encourager les États membres et l'Union à agir dans les domaines suivants:

- mesures destinées à combler les écarts entre les hommes et les femmes et à lutter contre une conception stéréotypée des rôles sur le marché du travail (en particulier lorsqu'elle est liée à une ségrégation entre les sexes sur le marché du travail ou dans l'éducation.)
- mesures visant à promouvoir un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée pour tous;
- mesures destinées à renforcer la gestion des affaires publiques grâce à une intégration du principe de l'égalité entre les hommes et les femmes et à un meilleur suivi.

Tous les récents documents de politique considèrent que les stéréotypes sexistes et les barrières culturelles sont l'une des causes premières de la persistance des inégalités et du manque d'efficacité du marché du travail de l'UE. Tous les acteurs sociaux sont appelés à faire le nécessaire pour s'attaquer sérieusement à ce problème et à faire en sorte que les citoyens européens, femmes et hommes, puissent développer leurs talents et réaliser leurs ambitions.

[78] Pour de plus amples renseignements, consulter le site: http://europa.eu/bulletin/fr/200603/i1013.htm.

Le Rapport sur les hommes et les femmes 2008[79] de l'UE rappelle que:

Lutter contre les stéréotypes liés au genre

- il est nécessaire de lever les barrières culturelles afin de faciliter l'accès des femmes et des hommes aux métiers non traditionnels, y compris parmi les postes décisionnels, et de soutenir pleinement les choix individuels;
- l'approche de la formation permanente, du développement professionnel et de l'orientation professionnelle devrait être exempte de tous stéréotypes. Les professionnels de la formation et de l'orientation professionnelle doivent être davantage sensibilisés à ces questions.

Le programme PROGRESS de 2007-2013[80] est le programme pour l'emploi et la solidarité sociale de l'UE. Ce programme se divise en cinq sections correspondant à cinq grands domaines d'activité: emploi (soutien à la mise en œuvre de la stratégie de Lisbonne), conditions de travail, protection et inclusion sociale, lutte contre la discrimination et diversité, et égalité hommes-femmes.

La section sur l'égalité entre les sexes appuie la Feuille de route pour l'égalité entre les femmes et les hommes.

En vertu de l'article 2, l'intégration de la dimension égalité entre les femmes et les hommes est promue dans toutes activités relevant du programme[81].

PROGRESS - ressources financières pour la promotion de l'égalité entre les femmes et les hommes (2007-2013)

La section portant sur l'égalité entre les femmes et les hommes a pour objet de soutenir la mise en œuvre effective de la Feuille de route de la Commission pour l'égalité entre les femmes et les hommes (2005-2010) en:

- contribuant à réaliser l'indépendance économique égale pour les femmes et les hommes […]
- améliorant l'équilibre entre la vie professionnelle, privée et familiale par le biais d'échanges d'expériences et d'analyses;
- promouvant la participation égale des femmes et des hommes dans la prise de décision;
- **éliminant les stéréotypes liés au genre dans la société;**
- améliorant la mise en œuvre de la législation sur l'égalité hommes-femmes […]

---

79 *Rapport sur l'égalité entre les femmes et les hommes 2008* – COM(2008)10, section. 3.3 « La lutte contre les stéréotypes, soutien aux choix individuels ».

80 JO 315/1 du 15 novembre 2006. La décision n° 1672/2006/EC du Parlement européen et du Conseil du 24 octobre 2006 établit un programme communautaire pour la solidarité sociale et professionnelle. — Progress. Pour de plus amples renseignements, consulter le site: http://ec.europa.eu/employment_social/progress/index_fr.html

81 Voir également l'initiative EQUAL à l'adresse suivante: http://ec.europa.eu/employment_social/news/2005/mar/gender_equality_fr.pdf

3.3.2 Le *Cadre d'actions sur l'égalité hommes-femmes* (2005-2010) des partenaires sociaux européens[82]

En 2005, les partenaires sociaux européens se sont engagés précisément à renforcer l'égalité entre les femmes et les hommes sur le marché du travail et sur le lieu de travail. Le *Cadre d'actions sur l'égalité hommes-femmes* définit les priorités d'action pour la période 2005-2010:

- Aborder les rôles de l'homme et de la femme;
- Appuyer les femmes dans le processus décisionnel;
- Soutenir la conciliation obligations professionnelles-obligations familiales;
- S'attaquer à l'écart de rémunération entre les hommes et les femmes.

En ce qui a trait aux rôles de l'homme et de la femme, le document propose un certain nombre de mesures pratiques que les employeurs, les syndicats et les gouvernements peuvent adopter pour venir à bout des stéréotypes sexistes. Les rapports annuels de suivi[83], qui traitent de la mise en œuvre de mesures en fonction des quatre grandes priorités d'action, présentent, pour chaque pays, un riche aperçu des initiatives entreprises et des avantages obtenus par toutes les parties concernées.

3.3.3 La législation européenne sur l'égalité entre femmes et hommes

Depuis la création de la Communauté économique européenne en 1957, le principe d'égalité de traitement entre les femmes et les hommes fait partie du Traité CE. Au cours des 30 dernières années, ce principe a été mis en œuvre par la législation européenne dans de nombreux domaines et la Cour européenne de Justice l'a largement développé dans sa jurisprudence.

La Commission surveille l'application de cette législation et, quand cela s'avère approprié, propose une nouvelle loi.

La législation dans le domaine de l'égalité du traitement entre les femmes et les hommes englobe actuellement les directives suivantes dans le domaine de l'emploi, de la sécurité sociale et des biens et services[84]:

- Directive 2006/54/CE du Parlement européen et du Conseil du 5 juillet 2006 relative à la mise en œuvre du principe de l'égalité des chances et de l'égalité de traitement entre hommes et femmes en matière d'emploi et de travail (refonte).
- Directive 2004/113/CE du Conseil du 13 décembre 2004 mettant en œuvre le principe de l'égalité de traitement entre les femmes et les hommes dans l'accès à des biens et services et la fourniture de biens et services.
- Directive 2002/73/CE du Parlement européen et du Conseil du 23 septembre 2002 modifiant la directive 76/207/CEE du Conseil relative à la mise en œuvre du principe de l'égalité de traitement entre hommes et femmes en ce qui concerne l'accès à l'emploi, à la formation et à la promotion professionnelles, et les conditions de travail.

---

[82] http://ec.europa.eu/employment_social/news/2005/mar/gender_equality_fr.pdf

[83] http://ec.europa.eu/employment_social/social_dialogue/docs_fr.htm

[84] Outre les directives, les décisions non exécutoires, les recommandations et les communications qui ont été adoptées, de même que les propositions relatives à l'adoption d'une nouvelle loi peuvent être consultées à l'adresse suivante: http://ec.europa.eu/employment_social/gender_equality/legislation/legalacts_fr.html

- Directive 98/52/CE du Conseil du 13 juillet 1998 étendant au Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord la directive 97/80/CE relative à la charge de la preuve dans les cas de discrimination fondée sur le sexe.
- Directive 97/80/CE du Conseil du 15 décembre 1997 relative à la charge de la preuve dans les cas de discrimination fondée sur le sexe.
- Directive 97/75/CE du Conseil du 15 décembre 1997 modifiant et étendant au Royaume-Uni la directive 96/34/CE concernant l'accord-cadre sur le congé parental conclu par l'UNICE, le CEEP et la CES.
- Directive 96/97/CE du Conseil du 20 décembre 1996 modifiant la directive 86/378/CEE relative à la mise en œuvre du principe de l'égalité de traitement entre hommes et femmes dans les régimes professionnels de sécurité sociale.
- Directive 96/34/CE du Conseil du 3 juin 1996 concernant l'accord-cadre sur le congé parental conclu par l'UNICE, le CEEP et la CES.
- Directive 92/85/CEE du Conseil, du 19 octobre 1992, concernant la mise en œuvre de mesures visant à promouvoir l'amélioration de la sécurité et de la santé des travailleuses enceintes, accouchées ou allaitantes au travail (dixième directive particulière au sens de l'article 16, paragraphe 1, de la directive 89/391/CEE).
- Directive 86/613/CEE du Conseil du 11 décembre 1986 sur l'application du principe de l'égalité de traitement entre hommes et femmes exerçant une activité indépendante, y compris une activité agricole, ainsi que sur la protection de la maternité.
- Directive 86/378/CEE du Conseil du 24 juillet 1986 relative à la mise en œuvre du principe de l'égalité de traitement entre hommes et femmes dans les régimes professionnels de sécurité sociale.
- Directive 79/7/CEE du Conseil, du 19 décembre 1978, relative à la mise en œuvre progressive du principe de l'égalité de traitement entre hommes et femmes en matière de sécurité sociale.
- Directive 76/207/CEE du Conseil, du 9 février 1976, relative à la mise en œuvre du principe de l'égalité de traitement entre hommes et femmes en ce qui concerne l'accès à l'emploi, à la formation et à la promotion professionnelles, et les conditions de travail.
- Directive 75/117/CEE du Conseil, du 10 février 1975, concernant le rapprochement des législations des États membres relatives à l'application du principe de l'égalité des rémunérations entre les travailleurs masculins et les travailleurs féminins.

3.4 La dimension internationale

L'UE appuie sans réserve la mise en œuvre des engagements de la communauté internationale envers le principe de l'égalité entre les femmes et les hommes, compte tenu que ces engagements assurent un cadre d'action élargi et universellement accepté à l'échelle mondiale.

3.4.1 La *Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes (CEDEF)*[85]

Adoptée par l'Assemblée générale des Nations Unies en 1979, la *Convention* est l'entente internationale la plus complète et détaillée visant à l'avancement des femmes. Elle établit

[85] Pour de plus amples renseignements, consulter le site: http://www.un.org/womenwatch/daw/cedaw/

les droits des femmes dans des domaines qui n'étaient pas auparavant sujets à des normes internationales, plus particulièrement en ce qui a trait à la vie personnelle et familiale.

La *CEDEF* établit les principes exécutoires concernant la participation égalitaire et l'égalité des droits des femmes sur le marché du travail, et traite particulièrement de la nécessité de l'égalité de rémunération et de l'égalité des chances des femmes dans l'accès au marché du travail.

En février 2008, 185 pays, soit plus de quatre-vingt-dix pour cent des membres des Nations Unies, avaient adhéré à la *Convention*, étant compris tous les États membres de l'UE.

3.4.2 Le Programme d'action de Beijing

La Déclaration et le Programme d'action de Beijing[86] ont été adoptés à la Quatrième Conférence mondiale des Nations Unies sur les femmes qui a eu lieu à Beijing en septembre 1995. Le Programme fait état de l'engagement favorisant l'autonomisation des femmes qui a été contracté par 189 gouvernements et 2 100 organisations non gouvernementales qui ont pris part à l'événement.

Le Programme d'action de Beijing signale que les inégalités persistantes entre les femmes et les hommes figurent parmi les causes premières de la pauvreté et de la vulnérabilité sociale de tous. Le développement économique et social durable doit reposer sur un accès égal aux structures économiques et aux activités productives, sur une participation égalitaire au processus décisionnel à tous les échelons et sur l'élimination des stéréotypes sexistes.

Les pays membres des Nations Unies, y compris les États membres de l'UE, ont produit des programmes d'action nationaux (assujettis à un mécanisme de surveillance). Les Nations Unies ont tenu deux séances spéciales générales en 2000 et en 2005 afin d'effectuer un examen général des progrès réalisés.

3.4.3 Les Objectifs du Millénaire pour le développement[87]

La Déclaration du Millénaire et les Objectifs du Millénaire pour le développement (OMD) ont été adoptés lors du Sommet du millénaire organisé en septembre 2000, qui a réuni les dirigeants mondiaux aux Nations Unies à New York.

Le cadre des OMD présente les principales préoccupations de la communauté internationale à l'égard de divers domaines (paix, sécurité, développement, durabilité de l'environnement, droits de la personne et démocratie) et énonce une série d'objectifs en matière de développement social qui s'appuient mutuellement.

Les huit OMD forment un programme ambitieux accepté par la totalité des pays et les principales institutions de développement de la planète pour réduire la pauvreté et améliorer la vie des gens à l'échelle mondiale[88].

---

[86] Pour de plus amples renseignements, consulter le site: http://www.un.org/womenwatch/daw/beijing/index.html

[87] Pour de plus amples renseignements, consulter le site: http://www.un.org/french/millenniumgoals/

[88] Pour de plus amples renseignements, consulter le site: http://mdgs.un.org/unsd/mdg/Default.aspx

Objectifs du Millénaire pour le développement (2000)

1. Éliminer l'extrême pauvreté et la faim
   - **Atteindre le plein-emploi productif et un travail décent pour tous, y compris les femmes** et les jeunes
2. Assurer l'éducation primaire pour tous
3. **Promouvoir l'égalité et l'autonomisation des femmes**
4. Réduire la mortalité infantile
5. Améliorer la santé maternelle
6. Combattre le VIH/sida, le paludisme et d'autres maladies
7. Assurer un environnement durable
8. Mettre en place un partenariat mondial pour le développement

3.4.4 Agenda de l'OIT en faveur du travail décent pour tous[89]

L'Organisation internationale du Travail (OIT) a pour vocation de réduire la pauvreté, de parvenir à une mondialisation juste et d'améliorer l'accès des hommes et des femmes à un travail décent et productif dans des conditions de liberté, d'équité, de sécurité et de dignité humaine. En tant qu'organisation tripartite, l'OIT œuvre avec les gouvernements, les organisations d'employeurs et de travailleurs à promouvoir a) la création d'emploi, b) les droits au travail, c) la protection sociale et d) le dialogue social et le tripartisme.

Depuis sa fondation en 1919, l'OIT travaille à la promotion des droits des femmes et des hommes au travail et à leur égalité par l'adoption de nombreuses résolutions de la Conférence internationale du Travail et des normes internationales du travail[90].

Conventions clés de l'OIT pour la promotion de l'égalité entre hommes et femmes

- n° 100 – Égalité de rémunération (1951)
- n° 111 – Discrimination (emploi et profession) (1958)
- n° 156 – Travailleurs ayant des responsabilités familiales (1981)
- n° 183 – Protection de la maternité (2000)

Les conventions 100 et 111 font partie également des huit conventions fondamentales de la Déclaration relative aux principes et droits fondamentaux au travail de l'OIT (1998).

La résolution concernant la promotion de l'égalité entre hommes et femmes, l'égalité de rémunération et la protection de la maternité a été adoptée en juin 2004.

---

[89] Pour de plus amples renseignements au sujet de l'Agenda de l'OIT en faveur du travail décent, voir: http://www.ilo.org

[90] En plus de ses activités normatives, l'OIT offre de l'aide aux acteurs nationaux et internationaux pour le traitement de questions liées au travail. L'unité de coordination des questions de genre et de non-discrimination du Centre de formation de l'OIT à Turin (http://itcilo.org) gère les cours réguliers de formation sur l'intégration des approches soucieuses d'équité entre femmes et hommes dans le monde du travail. Voir également le site: http//gender.itcilo.org.

L'OIT reconnaît l'importance de l'égalité entre femmes et hommes non seulement parce qu'il s'agit d'un droit humain fondamental, mais aussi parce que ce principe fait partie intégrante de son objectif général d'un « travail décent pour tous ».

Il est judicieux du point de vue économique de promouvoir l'égalité entre femmes et hommes, car cela améliore l'efficacité et la productivité sur les marchés du travail et en milieu de travail. Le fait de donner aux femmes les moyens de s'émanciper va au-delà de la valeur intrinsèque que les femmes elles-mêmes peuvent en retirer et a d'importantes conséquences pour les familles, les communautés et les économies nationales.

Le travail décent résume les aspirations des êtres humains au travail. Il suppose un emploi productif, librement choisi, qui apporte un juste revenu, la sécurité au travail et une protection sociale pour les familles, de meilleures perspectives d'épanouissement personnel et d'intégration sociale, la liberté pour les travailleurs d'exprimer leurs préoccupations, de s'organiser et de participer aux décisions qui influent sur leur existence, ainsi que l'égalité des chances et de traitement pour tous, femmes et hommes.

L'UE est l'un des principaux tenants de l'Agenda de l'OIT en faveur du travail décent, auquel elle a entièrement adhéré, et dont elle tient compte tant dans ses interventions internes qu'externes. Dans de nombreux pays européens, la ratification de conventions internationales du travail a pavé la voie à l'harmonisation des dispositions de l'UE et à leur application à l'échelle nationale.

Documents clés de l'OIT sur l'égalité entre hommes et femmes

Rapport global: « L'égalité au travail: Relever les défis » (2007)

Le rapport fait ressortir le rôle que jouent les inégalités entre les hommes et les femmes pour freiner la productivité, la croissance et la prospérité. L'amélioration de la rémunération des femmes est un élément essentiel à la lutte contre la pauvreté et à l'atteinte des Objectifs du Millénaire pour le développement.

http://www.ilo.org/global/What_we_do/Publications/Officialdocuments/lang--fr/docName--WCMS_082608/index.htm

Chapitre 4. Donner une chance au talent. Intégrer l'égalité entre femmes et hommes dans le modèle opérationnel

4.1 Aperçu

Les employés sont la ressource la plus précieuse d'une entreprise, mais ils constituent aussi souvent son plus gros poste de dépenses. Les salaires et les avantages sociaux représentent 35 à 40% des frais d'exploitation totaux d'une entreprise. En bref, ce sont sur les employés que repose le succès ou l'échec d'une entreprise. Lorsque celle-ci est en mesure de comprendre les différents besoins, le bagage culturel et les compétences de ses employés, de les traiter équitablement, elle est mieux placée pour recruter et maintenir en poste le personnel dans un marché du travail de plus en plus concurrentiel.

Selon un récent sondage, les stéréotypes sexistes continuent d'être l'un des principaux obstacles à la progression hiérarchique des femmes et laissent aux dirigeants de sexe féminin des options limitées et contradictoires. Le rapport soutient que les stéréotypes sexistes ont pour effet que les organisations sous-estiment et sous-utilisent couramment le talent des femmes en matière de leadership[91].

Pour éviter de tomber dans le piège des stéréotypes sexistes, les entreprises doivent:

1. évaluer l'environnement de travail afin de déterminer si des problèmes de parti pris sexiste se posent;
2. modifier la culture organisationnelle, renseigner tout le personnel sur les politiques existantes et lui fournir une formation, des plans d'action, des outils et des ressources pour mieux le sensibiliser aux compétences des femmes et des hommes, et promouvoir l'égalité entre les sexes;
3. favoriser les pratiques de travail qui ciblent les préjugés, plus précisément dans les procédures de recrutement et de gestion du rendement.

Le présent chapitre a été conçu pour permettre aux propriétaires de PME, aux gestionnaires, aux intermédiaires d'entreprises, aux employeurs et aux gestionnaires des ressources humaines d'apprendre comment stimuler la croissance en exploitant les forces complémentaires des hommes et des femmes, en évitant les stéréotypes.

Il suggère des moyens pour élaborer un plan d'action dans une petite ou moyenne entreprise et prendre des mesures pratiques. Consulter la section deux – unité 4, pour obtenir d'autres outils.

[91] Catalyst, *The Double-Bind Dilemma for Women in Leadership: Damned if You Do, Doomed if You Don't*, Catalyst, New York, 2007. Disponible à l'adresse suivante: http://www.catalyst.org. Les consultants externes en matière de système des ressources humaines et d'égalité entre femmes et hommes, les associations patronales et autres organismes de soutien aux entreprises peuvent offrir une assistance technique et une formation.

4.2 Plans d'action visant à promouvoir l'égalité entre femmes et hommes[92]

Un plan d'action visant à promouvoir l'égalité entre femmes et hommes a trait à l'égalisation des conditions et des chances pour les femmes et les hommes afin que l'entreprise retire des avantages, dont en voici quelques-uns:

- attire et conserve les meilleurs talents pour effectuer le travail;
- s'assure que les personnes sont satisfaites et sont plus productives au travail;
- se conforme à la loi et évite qu'il y ait des griefs et des litiges;
- améliore les conditions de travail et la productivité des employés de sexe féminin et masculin;
- compte davantage d'hommes et de femmes comme clientèle;
- fidélise davantage la clientèle;
- améliore la créativité et l'innovation en assurant un meilleur équilibre des sexes et en favorisant la diversité des points de vue et des idées dans les équipes de gestion;
- remédie aux pénuries de main-d'œuvre en augmentant le nombre de femmes dans les postes où elles sont sous-représentées;
- améliore l'image publique de l'entreprise;
- améliore ses chances de se voir adjuger des marchés publics.

4.2.1 Élaborer un bon plan d'action visant à promouvoir l'égalité entre femmes et hommes[93]

Un plan d'action visant à promouvoir l'égalité entre femmes et hommes explique clairement ce qui sera fait en vue de promouvoir l'égalité dans l'entreprise et par qui. À cette fin, les points suivants doivent être pris en compte:

- la personne responsable de la mise en œuvre du plan;
- une évaluation de l'environnement de travail, des politiques, des procédures et des processus;
- les politiques en matière d'égalité, notamment les politiques relatives à l'égalité devant l'emploi, au harcèlement sexuel, aux formes de harcèlement et aux actes d'intimidation;
- p. ex. cibles fixées en fonction de l'évaluation des besoins;
  - augmentation du nombre de postes de gestion ouverts aux emplois à temps partiel pour faciliter un meilleur équilibre des sexes;
  - interviewer davantage de femmes pour des postes de gestion;

---

[92] Les initiatives Equal et PROGRESS peuvent apporter des exemples de bonnes pratiques ou d'occasions relatives au financement des mesures définies dans le plan d'action. Pour plus d'informations: http://ec.europa.eu/employment_social/progress/index_fr.html

[93] L'autorité en matière d'égalité en Irlande a produit un guide exhaustif destiné aux entreprises sur l'élaboration et la mise en œuvre de politiques relatives à l'égalité en matière d'emploi. Pour de plus amples renseignements, consulter le site: http://www.equality.ie. Pour obtenir de l'information sur d'autres pays, se reporter à la section 4.4.

  - attirer des hommes et des femmes vers les emplois non traditionnels;
  - attirer davantage de femmes qualifiées ou des personnes provenant de groupes qui sont sous-représentés, en modifiant la façon d'annoncer les emplois disponibles… etc.;
- « discrimination à rebours », au besoin, pour attirer davantage de femmes;
- mettre en place des mécanismes de contrôle, en indiquant comment le succès sera mesuré ainsi que comment et quand le rendement global du plan sera évalué.

Un bon plan pour les PME contient un certain nombre d'éléments essentiels:

- *leadership:* avec une vision et une direction pour motiver les autres à mettre en œuvre le plan;
- *participation*: consulter le personnel pour évaluer son expérience et ses perceptions créera un engagement à l'égard du plan;
- *formation*: la compétence et la confiance sont essentielles pour permettre aux gens de mettre en œuvre le plan;
- *données:* les évaluations doivent être fondées sur la situation réelle, c.-à-d. que la surveillance des activités liées à la parité des sexes est essentielle à un processus décisionnel transparent, et
- les activités doivent être *mesurables* et axées sur les ressources humaines, l'organisation du travail et les fonctions de marketing;
- identification des liens aux plans d'affaires.

Tout le personnel, les sous-traitants et les fournisseurs doivent être informés au sujet du plan.

Une bonne pratique pour identifier le potentiel d'élargissement du bassin de talent d'une entreprise, et attirer une main d'œuvre plus mixe inclut:

- *Une évaluation de la situation au sein de l'entreprise*

Selon la taille et les ressources de l'entreprise, un recensement effectué auprès des employés peut permettre de déterminer où se situent les femmes et les hommes au sein de l'organisation et d'établir un point de repère pour suivre la fréquence à laquelle les femmes sont recrutées pour travailler au sein de certaines unités administratives et équipes de travail et occuper certains postes. Le recensement doit également recueillir des données qualitatives sur les employés, leurs perceptions à l'égard des stéréotypes, les opportunités et la capacité des femmes et des hommes à concilier leurs obligations professionnelles et familiales. L'étude devrait aussi viser à identifier si les annonces d'emplois internes attirent des réponses variées et si les pratiques des ressources humaines sont favorables à une égalité entre les genres ou au contraire posent des barrières à la participation des femmes, ou des travailleurs avec responsabilités familiales.

- *Partenariats et collaboration avec les partenaires locaux*

En coopération avec les agences pour l'emploi locales, et les entités pour l'égalité des opportunités, une évaluation du marché du travail local peut aider à identifier les raisons pour lesquelles les femmes ou les hommes sont sous-représentés dans certains groupes de métiers particuliers.

Les partenariats avec des universités locales, des écoles techniques et professionnelles, des centres de reformation de chômeurs, associations, peuvent aider à identifier de nouvelles ressources.

4.2.2 Former et sensibiliser pour aider chacun à jouer son rôle

L'égalité entre femmes et hommes peut fournir un contexte très favorable aux fins de l'amélioration des compétences, en particulier pour les personnes en charge de la supervision d'autres employés. Celles-ci doivent être conscientes de l'influence que les stéréotypes peuvent avoir sur la capacité des femmes et des hommes à développer leurs talents.

Le personnel qui recrute, sélectionne, évalue et supervise devrait bénéficier d'une formation spécialisée sur les stéréotypes de genre, et appliquer dans la pratique l'égalité entre hommes et femmes.

La formation du personnel actuel et nouveau qui porte sur la politique de l'entreprise en matière d'égalité entre femmes et hommes peut être un outil important pour s'assurer que chaque personne sait ce que cela signifie pour elle en tant qu'employée. La formation, qu'elle soit donnée par le personnel interne, les professionnels des RH ou des formateurs externes, doit traiter des points suivants:

- la loi sur l'égalité entre femmes et hommes et ce que cela signifie dans la pratique;
- les rôles et responsabilités du personnel pour assurer le succès du plan;

- les relations avec les collègues et les questions de harcèlement et d'intimidation;
- donner la chance à tous les employés d'exprimer leurs points de vue sur les questions ainsi que leurs besoins et leurs préoccupations.

- Le cas échéant, donner une formation sur le service à la clientèle.
- Distribuer aux employés des documents écrits qu'ils peuvent conserver afin de renforcer la formation.

4.2.3 Politique claire en matière d'égalité entre femmes et hommes[94]

Une politique en matière d'égalité entre femmes et hommes est l'élément essentiel de tout plan. Cette politique est un document très précieux qui:

- indique quelles sont les valeurs de l'entreprise en matière d'égalité et comment ces valeurs sont mises en pratique;
- démontre à tout le personnel, aux recrues éventuelles, aux clients et aux fournisseurs que l'entreprise vise réellement l'équité, et elle les aide à comprendre:
  - quel comportement est attendu et lequel est jugé inacceptable;
  - ce qu'ils peuvent s'attendre de l'entreprise.

Une politique en matière d'égalité entre femmes et hommes donne de meilleurs résultats lorsqu'elle obtient l'appui de chaque personne au sein de l'organisation.

Tous les employés – ou leurs représentants – doivent être consultés et avoir la possibilité d'exprimer leurs points de vue sur la politique. Il faut plus précisément s'assurer que les personnes moins représentées peuvent exprimer leurs besoins et leur opinion et qu'elles sont entendues.

Toute politique doit être adaptée à la taille et au contexte de l'entreprise, cependant, les éléments clés pour toutes les PME sont les suivants:

- une déclaration sur la *vision de l'entreprise sur l'égalité entre les femmes et hommes*, p. ex.:
  - l'intention d'encourager l'égalité entre les sexes (et l'égalité des chances pour tous) et en lui accordant de l'importance;
  - un engagement à assurer l'égalité à tout son personnel;
- une déclaration sur l'engagement de l'entreprise à assurer un *environnement de travail dans lequel tous les employés peuvent donner le meilleur d'eux-mêmes* et toutes les décisions sont fondées sur le mérite.
- Un énoncé sur l'engagement de l'entreprise à lutter *contre le harcèlement sexuel, les autres formes de harcèlement, les brimades ou l'intimidation*. Certaines entreprises appliquent une politique distincte en matière de harcèlement, et celle-ci peut varier selon les dispositions législatives nationales.
- Une déclaration sur les mesures qui comprend par exemple:
  - des objectifs et des cibles clairs et mesurables en ce qui concerne la gestion des ressources humaines et l'organisation du travail;

[94] La brochure intitulée *La diversité au travail – 8 étapes pour les petites et moyennes entreprises* contient davantage de renseignements à l'intention des PME. Pour de plus amples renseignements, consulter le site: http://www.stop-discrimination.info

- une stratégie de communication afin que tous les travailleurs et tous les paliers de gestion soient informés de la politique;
- la prestation d'une formation à tout le personnel;
- des activités de surveillance et d'évaluation.

4.3 Mesures du plan d'action – Démarches concrètes

4.3.1 Recrutement et sélection de la bonne personne pour l'emploi

En ayant une approche transparente et structurée à l'égard du recrutement, l'entreprise évite de commettre deux types d'erreurs:

- d'embaucher la mauvaise personne, d'investir dans la formation de cette personne et d'être aux prises avec une faible productivité, d'avoir à procéder éventuellement à un licenciement et de recommencer le processus de recrutement;
- d'appliquer des pratiques de recrutement discriminatoires qui contreviennent à la loi sur l'égalité entre les femmes et les hommes et, en conséquence, de courir le risque de faire l'objet de griefs et de poursuites.

Une approche structurée aidera les entreprises à choisir la meilleure personne pour l'emploi, en se fondant sur le mérite, et aidera le décideur à expliquer clairement son choix.

Conseils – Préparer un bonne fiche de postes et une bonne description de profil d'employé souhaité

Une bonne fiche de poste est la première étape en vue de trouver la bonne personne pour l'emploi. Elle doit être claire et concise, et doit décrire:

- le titre et l'objectif général;
- les tâches, les responsabilités et les liens hiérarchiques;
- le profil de la personne, en l'occurrence quelles qualifications, compétences et aptitudes sont vraiment requises pour exécuter les tâches de la meilleure façon;

Une bonne description de travail est exempte de sexisme et:

- rend compte des exigences réelles de l'emploi au lieu de décrire la personne qui occupait l'emploi auparavant;
- ne fait pas d'hypothèses au sujet des capacités requises, mais décrit les tâches qu'une personne doit être en mesure d'assumer;
  - *par exemple, remplacer « doit être en bonne forme physique » par « doit soulever des boîtes et les placer sur les rayons »; remplacer « doit avoir une bonne connaissance de l'anglais parlé » par « doit donner des renseignements clairs à la clientèle au téléphone »;*
- ne doit pas inclure de critères subjectifs (par exemple, remplacer « un gestionnaire en marketing mûr » par « un gestionnaire en marketing ayant cinq à dix ans d'expérience »;
- distingue les critères essentiels (qualifications requises pour l'emploi) des critères souhaitables (qualifications qui peuvent améliorer le rendement au travail);

- inclut des critères tels que les capacités physiques ou l'apparence physique en fonction des réelles exigences du poste plutôt qu'en fonction de stéréotypes arbitraires;
- requiert une qualification formelle (c.-à-d. formation scolaire ou professionnelle), seulement si celle-ci est vraiment essentielle à la bonne exécution des tâches;
- permet aux personnes qui postulent de démontrer que leur expérience professionnelle ou personnelle peut les aider à répondre aux exigences; *Par exemple un ancien plongeur ayant une expérience dans une cantine scolaire, peut avoir acquis des connaissances et des compétences en relation à l'hygiène, le fonctionnement et la maintenance des machines.*
- utilise un langage qui invite aussi bien les femmes que les hommes à poser leur candidature – y compris les personnes qui ont des expériences professionnelles et des formations diversifiées (ceci permet d'éviter l'utilisation du jargon et des acronymes);
- peut indiquer les avenues possibles pour l'avancement professionnel, la formation et le perfectionnement;
- considère si les fonctions doivent être assumées dans le cadre de modalités d'emploi typiques (c.-à-d. à temps plein), la pratique du milieu de travail ou s'il y a place à une certaine souplesse dans l'organisation du travail et dans l'horaire de travail;
- attache, parmi les compétences essentielles, de l'importance au talent individuel, à l'égalité entre les sexes et à l'inclusivité.

Lors de la préparation d'une description de travail, il peut être important de consulter les superviseurs et les collègues à propos des exigences de l'emploi afin de s'assurer que la nouvelle personne embauchée est accueillie avec une attitude positive. Cela peut être particulièrement important lorsqu'un employé de sexe féminin ou de sexe masculin est embauché pour occuper un poste non traditionnel ou pour travailler au sein d'une équipe dominée par le sexe opposé.

Conseils – Annoncer un poste vacant

Les postes vacants devraient attirer le bassin le plus large possible de candidats qualifiés. L'utilisation de la liste de personnes-ressources de l'entreprise pour afficher un poste donnera un choix très limité et peut aller à l'encontre de la loi de certains pays. Les postes vacants devraient donc être diffusés à travers divers moyens:

- les services de placement publics qui sont au courant des besoins des employeurs locaux et des prescriptions des dispositions législatives non discriminatoires;
- la presse nationale, locale ou spécialisée;
- les écoles, universités ou collèges techniques locaux ou les établissements offrant des cours spécialisés;
- les agences de placement privées;
- les organismes sans but lucratif, les groupes ainsi que les programmes de formation et de recyclage destinés aux femmes qui retournent sur le marché du travail;
- les sites web/Internet;

L'annonce du poste vacant doit:

- contenir les mêmes éléments que ceux que l'on trouve dans la description de travail et la description personnelle;
- employer un vocabulaire non discriminatoire et éviter d'utiliser des termes qui peuvent comporter des restrictions quant au sexe (les expressions « sans responsabilités familiales » peuvent être de toute façon contraires à la loi dans certains pays; il est préférable d'employer des pronoms pluriels ou « il/elle » au lieu de « il » ou « elle »);
- préciser que les candidatures provenant de personnes des deux sexes sont les bienvenues
- donner des instructions claires sur la façon d'obtenir le formulaire de demande d'emploi;
- fournir des renseignements sur la politique de l'entreprise en matière d'égalité entre les femmes et les hommes et sur le plan.

Conseils – Formulaires de candidature

Le formulaire doit recueillir l'information nécessaire de manière à ce qu'une courte liste de personnes qualifiées puisse être rapidement établie.

Les questions doivent:

- avoir trait uniquement aux renseignements personnels de base. Le nom, l'adresse et le numéro de téléphone suffisent normalement; des questions personnelles portant notamment sur l'état matrimonial, ne sont pas nécessaires pour évaluer une candidature.

- viser directement à recueillir de l'information sur la capacité de la personne à occuper l'emploi;
- permettre aux personnes présentant leur candidature de montrer comment elles ont pu acquérir les compétences nécessaires en dehors d'un emploi dans le secteur structuré ou d'une formation scolaire (p. ex. dans le cadre d'un travail bénévole ou d'une pause durant la carrière);
- présenter une série de questions normalisées en ce qui concerne les compétences essentielles que tout le personnel peut devoir posséder dans l'entreprise (p. ex. aptitude à travailler dans une équipe; communication; etc.), complétée par d'autres questions liées directement au poste vacant;

Conseils – Dresser une liste des personnes retenues en sélection finale

Pour dresser une liste des personnes dont la candidature a été retenue en sélection finale, on doit évaluer dans quelle mesure l'information contenue dans le formulaire de demande d'emploi correspond aux exigences de l'emploi. Afin de réduire le risque de jugements partiaux:

- il faut veiller à ce que plus d'une personne procède à l'établissement de la liste en question;
- toutes les personnes effectuant la sélection doivent être au courant des exigences de l'emploi et doivent avoir reçu une formation sur les questions touchant à l'égalité entre les femmes et les hommes ou tout au moins être sensibilisées à ces questions;

- Si le poste a traditionnellement été occupé uniquement par des hommes ou des femmes, une évaluation devrait être menée pour trouver les raisons de cette situation, si cela est justifié par les exigences du poste, ou si cela ne dépend que de stéréotypes.
- un barème de notation simple doit être adopté pour mesurer dans quelle mesure les personnes répondent aux exigences du poste;
- les candidatures doivent être évaluées par rapport à chaque qualité requise; une note doit être attribuée à chaque qualité requise, en fonction de l'importance de cette qualité pour l'emploi. On doit examiner toutes les notes à la fin de l'exercice en veillant à ce que celles-ci soient attribuées en fonction des éléments d'information contenus dans le formulaire de demande d'emploi.

Plus précisément:

- on doit admettre que les compétences et les aptitudes « n'ont pas de sexe » et qu'elles peuvent également être acquises au gré des expériences de vie en dehors du milieu de travail et au cours des pauses durant la carrière;
- l'évaluation doit être compatible avec les critères définis dans la liste des qualités personnelles requises et les critères ne doivent pas être modifiés en vue d'inclure d'autres personnes à un stade ultérieur (ce peut être contraire à la loi dans certains pays).

Conseils – L'entrevue

Les entrevues doivent être effectuées par des groupes de femmes et d'hommes qui possèdent des expériences différentes, de bonnes techniques d'entrevue et une bonne compréhension des exigences de l'emploi. Il est tout particulièrement utile d'avoir des interrogateurs qui ont suivi une formation en sensibilisation aux enjeux liés à l'égalité entre les femmes et les hommes.

Toutes les personnes dont la candidature est retenue doivent être interviewées selon une grille commune fondée sur la description de poste et la liste des qualifications et des compétences requises.

Il est conseillé de ne pas poser de questions concernant la vie privée d'une personne, si celles-ci ne sont pas liées aux exigences de l'emploi, comme des questions concernant l'état matrimonial, le nombre d'enfants, ou l'intention d'avoir des enfants.

Il importe que les entrevues restent centrées sur la tâche à accomplir et la recherche de la personne qui convient le mieux pour le poste.

Conseils – Décision à prendre en matière de recrutement

Au moment de demander des références, il est recommandé de remettre au répondant une copie de la description de poste et de demander à la personne retenue de fournir des preuves à répondre aux exigences de l'emploi.

Des modifications à l'organisation du travail doivent être envisagées, si elles peuvent faciliter la tâche à des candidats hautement qualifiés ayant une mobilité réduite ou ayant certains besoins en matière de réconciliation du travail et de la famille.

Tous les candidats doivent être informés des résultats de leur demande d'emploi, y compris des réponses négatives.

4.3.2 Recrutement interne - Promotion

Lorsqu'on procède à une sélection de candidats en vue d'une promotion, les mêmes principes utilisés pour le recrutement externe doivent s'appliquer. Les annonces de processus de nomination interne doivent être conçues comme celles relatives au processus externe – en vue de trouver la personne qui convient le mieux à l'emploi. Le poste doit être annoncé de manière à ce que tous les employés puissent y avoir accès, même ceux en congé de maternité ou en congé parental

Tous les employés, femmes ou hommes, occupant des postes à temps partiel ou à temps plein

- doivent aussi pouvoir postuler un poste vacant à l'interne ou à l'externe, et être présélectionnés;
- doivent avoir des chances égales de promotion;
- doivent avoir la possibilité de se voir offrir le poste à titre d'affectation de perfectionnement;
- doivent être prêts à postuler des postes à l'interne:
  - grâce à une planification appropriée de la relève;
  - en ayant accès à la possibilité de travailler dans différents secteurs de l'organisation et d'acquérir une vaste expérience de travail;
- sont informés en ce qui a trait au résultat du processus de sélection, et se voient offrir des possibilités de développement personnel, de sorte à être davantage en mesure de décrocher un poste lors du prochain processus de recrutement interne.
- Si les candidats sont présélectionnés avec d'autres candidats externes, ils doivent répondre aux mêmes questions que les autres. Formuler des questions différentes pour les candidats internes et externes pourrait constituer une preuve de discrimination.

4.3.3 Formation et perfectionnement

Il est important que tous les employés aient accès à une formation, quels que soient leur sexe, et qu'ils travaillent à temps plein ou à temps partiel. Tous les nouveaux employés doivent être initiés au commerce, ceci incluant des informations sur les politiques et les procédures de l'entreprise en matière d'égalité, y compris les responsabilités des employés.

Le moment et le lieu de la formation sont essentiels pour assurer que celle-ci est accessible à tous les employés, femmes et hommes; il faut donc veiller à surveiller la participation à la formation et les résultats obtenus de la formation intégrant des considérations liées à l'égalité entre les femmes et les hommes. Tous les employés, hommes et femmes, devraient être encouragés à s'inscrire à des formations qui élargissent leur potentiel et leur adaptabilité aux changements du marché.

4.3.4 Évaluation et classification des emplois. Parité salariale.

La loi sur l'égalité régit les conditions d'emploi, et tous les employés ont droit à une juste rémunération. Assurer la parité salariale signifie que vous accordez la même rémunération et les mêmes conditions aux hommes et aux femmes qui accomplissent des tâches:

- qui sont identiques ou à peu près semblables,
- qui ont été évaluées comme étant équivalentes selon la méthode d'évaluation d'emplois, ou
- qui sont d'une valeur égale du point de vue des compétences, des connaissances et des responsabilités et de l'effort requis.

Assurer la parité salariale signifie également que les employés savent de quoi se compose leur rémunération. Ainsi, par exemple, si une entreprise accorde des primes, les employés doivent savoir ce qu'ils doivent faire pour gagner une prime et comment celle-ci est calculée. S'il existe des dispositions légales concernant la parité salariale, un processus de vérification de la paye peut être nécessaire pour déterminer si l'entreprise se conforme à la loi.

L'évaluation des emplois est un système permettant de comparer, de classer et d'évaluer différents postes au sein d'une organisation. Ce système fonde l'évaluation et le mécanisme connexe de fixation des salaires sur les exigences requises pour le poste ou les attributions exercées, et non en fonction des résultats personnels. L'évaluation des emplois est un outil incontournable pour déterminer si deux emplois sont de valeur égale, car il permet une analyse systématique des valeurs accordées à des postes précis.

Il existe plusieurs méthodes d'évaluation des emplois, mais elles ne sont pas toutes dénuées de tout parti pris sexiste. L'évaluation revêt une grande importance, car habituellement les stéréotypes déprécient les postes occupés par les femmes.

Par exemple, les « risques et efforts physiques » implicites au métier de concierge (emploi masculin) peuvent être considérés supérieurs aux risques et efforts physiques exigés d'une nettoyeuse de bureaux qui effectue des quarts de nuit (emploi féminin).

Un système d'évaluation des emplois dénué de tout parti pris sexiste révèle les stéréotypes sexistes qui sous-tendent le système de classification et d'évaluation des emplois au sein d'une entreprise ou d'un secteur en examinant quatre facteurs et sous-facteurs essentiels:

- **Compétences:** l'expérience, la formation, l'éducation et les capacités requises (intellectuelles et physiques) pour effectuer le travail.
- **Efforts:** les efforts physiques ou intellectuels requis pour effectuer la tâche.
- **Responsabilités** à l'égard des ressources humaines, techniques et financières.
- **Conditions de travail**: l'environnement de travail, y compris l'environnement physique, la pression psychologique et les dangers associés au travail.

En général, la révision d'un système de classification et d'évaluation des emplois est effectuée dans le cadre des programmes de parité salariale dans les pays où la loi exige que les entreprises prouvent que leur processus de fixation des salaires n'est pas préjudiciable aux femmes. Cependant, l'exercice peut être profitable aux employeurs, car une réévaluation des postes permet le remaniement approprié des programmes de formation professionnelle et la rationalisation des emplois. Une étude récente réalisée par l'OIT propose un tableau comparatif des coûts et des avantages résultant des programmes de parité salariale, en mettant en évidence les avantages immédiatement quantifiables tels que l'amélioration des processus de recrutement, une diminution du roulement du personnel, l'amélioration des processus de production et des systèmes qualité[95]. Pour de plus amples renseignements sur les

[95] Chicha, M.-T., *A comparative analysis of promoting pay equity: models and impacts*, OIT, Genève, 2006, pp. 50 – 51

différents outils relatifs à l'évaluation des emplois, dénués de parti pris sexistes, voir la section 4.4 ci-dessous.

4.3.5 Mesures d'action positive

L'élimination des stéréotypes sexistes est nécessaire, mais elle peut ne pas assurer immédiatement l'égalité entre les femmes et les hommes. Si le suivi fait ressortir que les personnes appartenant à des groupes sous-représentés ne semblent pas bénéficier des mêmes avantages que les autres au sein du même secteur d'activité de l'entreprise, on doit évaluer s'il serait approprié d'adopter des mesures légales d'action positive.

Les mesures d'action positive peuvent veiller à ce que les groupes qui ont été désavantagés puissent bénéficier d'une aide pour postuler à un emploi dans une organisation ou une entreprise, ce qui aura pour effet d'élargir l'éventail des candidats éventuels. Les dispositions de la loi permettent à l'entreprise d'encourager les membres de certains groupes de la collectivité qui sont sous-représentés au sein de son effectif à tous les échelons ou à des échelons particuliers à postuler un emploi ou à demander une promotion.

Les mesures peuvent inclure celles-ci:

- offrir la possibilité d'acquérir une expérience professionnelle;
- journées portes ouvertes;

On peut également offrir des cours de formation, par exemple:

- pour hausser les compétences des personnes au niveau requis afin que celles-ci puissent concourir pour des postes et des promotions;
- pour aider les personnes à mieux remplir les formulaires de demande d'emploi;
- pour développer des techniques stratégiques d'entretien;
- pour développer la confiance ou l'assertivité;
- pour recycler les travailleurs, notamment les femmes, qui n'ont pu maintenir leurs compétences ou dont les compétences sont périmées;
- pour développer les aptitudes à la gestion en vue d'encourager les femmes à demander une promotion;
- pour donner une orientation professionnelle aux femmes qui travaillent ou à celles qui désirent retourner travailler.

4.3.6 Conciliation travail-vie - Avantages

Selon de nombreux employeurs ayant élaboré des politiques de conciliation travail-famille, les avantages qui en résultent pour leur entreprise dépassent largement les coûts administratifs s'y rapportant. Au nombre des avantages, mentionnons:

- le maintien en poste des employés qualifiés;
- la diminution des coûts relatifs au recrutement et à la formation;
- le recrutement de personnes ayant une vaste expérience;
- une augmentation du nombre de mères qui reprennent le travail à la suite d'un congé de maternité;
- une réduction des congés de maladie et des absences;

- un meilleur contrôle de présence;
- un partage de la charge de travail;
- une amélioration du moral des employés;
- une amélioration de la productivité;
- une diminution des niveaux de stress;
- un plus grand degré de loyauté et d'engagement;
- une réputation de bon employeur.

L'atteinte d'un équilibre entre la vie professionnelle et d'autres domaines de la vie personnelle relève d'un bon sens commercial. Une approche flexible à l'égard des modalités de travail peut procurer des avantages à l'entreprise et à son personnel, et peut aider l'entreprise, mais on doit se méfier de s'appuyer uniquement sur les modalités officieuses. Des critères clairs sont essentiels pour s'assurer que la flexibilité soit un avantage à la fois pour l'employé et pour l'entreprise. Il est également important de s'assurer que non seulement les femmes mais aussi les hommes employés sont autorisés et encouragés à faire plein usage des dispositions légales existantes, et des mesures organisationnelles prises pour améliorer l'équilibre entre vie professionnelle et familiale, et le temps passé auprès des familles.

L'entreprise sera prospère et les employés s'épanouiront s'ils peuvent trouver un juste milieu entre leur vie professionnelle et leur vie personnelle. En offrant aux gens des mesures d'assouplissement des régimes de travail qui répondent à leurs besoins personnels et professionnels, l'entreprise pourra récolter les fruits d'une productivité et d'un rendement améliorés. Il devient ainsi plus facile aux employés de remplir leurs engagements à l'extérieur de leur travail. Cela peut également aider à réduire l'absentéisme et les congés de maladie.

Les employés, avec leurs compétences et leurs aptitudes, sont la ressource la plus précieuse de l'entreprise. Compte tenu que la société et les pratiques de travail évoluent sans cesse, on ne peut se laisser dépasser. Les modalités de travail flexibles concernent le fait de reconnaître que les gens ont une vie personnelle en dehors du travail. Elles peuvent aider les gens à intégrer plus efficacement leurs responsabilités parentales et autres responsabilités liées au soin des enfants et leur vie professionnelle. Dans la plupart des pays de l'UE, les parents qui travaillent ont le droit accordé par la loi de prendre soin de leurs jeunes enfants (ou des enfants handicapés). Il est impératif d'examiner attentivement et objectivement les avantages éventuels qui pourraient résulter des demandes d'horaire flexible, car si cela répond mieux aux besoins des employés, l'entreprise aussi en profitera. L'horaire flexible se prête également à d'autres circonstances, comme prendre soin des membres âgés de la famille ou répondre aux besoins des personnes handicapées ou encore, satisfaire les besoins religieux. Voici quelques-uns des différents types de modalités de travail flexibles[96]:

- partage de poste;
- travail à temps partiel (droit de demander de travailler à temps partiel et que la demande soit examinée sérieusement);
- horaire flexible;
- période scolaire;
- télétravail;

[96] Pour en savoir plus sur ces modalités, voir par exemple la série, produite par l'OIT, Feuilles d'information sur le temps de travail et l'organisation du travail, Programme des conditions d'emploi et de travail , que l'on peut consulter à l'adresse: http://www.ilo.org/public/english/protection/condtrav/time/time_infosheets.htm.

- permutation de quart de travail;
- heures réduites volontairement;
- heures de travail annualisées;

4.3.7 Conclusions

Pour les PME, le danger de tomber dans le piège des stéréotypes est grand. Les pressions qu'on subit dans les milieux d'affaires sont souvent énormes et nécessitent une action stratégique. L'adoption d'un plan d'action relatif à l'égalité entre les femmes et les hommes constitue une réponse stratégique aux nombreux défis auxquels font face aujourd'hui les entreprises.

4.4 Références aux initiatives offrant des outils pour mettre en œuvre des plans relatifs à l'égalité entre les femmes et les hommes au sein de l'entreprise

R.-U.

Advisory, Conciliation and Arbitration Service, *Advisory Booklet on Tackling discrimination and promoting equality*, ACAS, Londres, 2006.
http://www.acas.org.uk/

Belgique

Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale, Guide pour l'égalité des femmes et des hommes lors de la valorisation des fonctions.
http://www.emploi.belgique.be/defaultTab.aspx?id=8486

Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale, *Check-list « non-sexisme » dans l'évaluation et la classification des fonctions.*
http://www.emploi.belgique.be/WorkArea/showcontent.aspx?id=8560

France

Ministère du Travail, des Relations sociales, de la Famille et de la Solidarité, « Le Label Egalité », 2004. http://www.travail.gouv.fr/espaces/femmes-egalite/label-egalite.html

« La promotion de l'égalité dans l'entreprise » (modules d'apprentissage à distance)
http://www.halde.fr/elearning/

Espagne

Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de España, Instituto de la Mujer; *Programa Optima: Manual de Orientación para la puesta en marcha de Acciones Positivas en las Empresas: Nuevas situaciones - Nuevas respuestas*, Instituto de la Mujer (Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales), Madrid, 1999.

Guide des bonnes pratiques garantissant la parité salariale et les outils permettant d'éliminer la discrimination salariale (en anglais, en français, en allemand, en portugais et en espagnol). http://www.tt.mtas.es/optima/

Italie

Bollino Rosa S.O.N.O. - Stesse Opportunità, Nuove Opportunità
http://www.lavoro.gov.it/ConsiglieraNazionale/

Canada

Guide sur la parité salariale et l'évaluation des emplois, Commission canadienne des droits de la personne, Direction générale des programmes d'antidiscrimination, Direction de la parité salariale.
Disponible en ligne à l'adresse suivante: http://www.chrc-ccdp.ca

É.-U.

American Federation of State, County and Municipal Employees, *We're Worth It: An AFSCME Guide to Understanding and Implementing Pay Equity*.
Trousse d'information axée sur le renforcement de la capacité et la sensibilisation à la parité salariale.
http://www.afscme.org

Suède

Harriman, A., Holm, C., *Steps to Pay Equity: An easy and quick method for the evaluation of work demands,* Equal Opportunities Ombudsman, Lönelots/JämO, 2000, 2001
http://www.jamombud.se/inenglish/docs/Stepstopayequity.pdf

Organisation internationale du Travail

A step-by-step guide to job evaluation methods free from gender biases, OIT, Genève, à venir
Chicha, Marie-Thérèse, *Une analyse comparative de la mise en œuvre du droit à l'égalité de rémunération: modèles et impacts*, OIT, Genève, 2006
http://www.ilo.org/dyn/declaris/DECLARATIONWEB.DOWNLOAD_BLOB?Var_DocumentID=6596

SECTION DEUX: GUIDE À L'INTENTION DES FORMATEURS ET DES CONSEILLERS

La présente section explique comment utiliser la première section « Soulever les questions », dans le but de briser les stéréotypes de genre et d'améliorer la gestion et les performances de l'entreprise. Elle peut être utilisée par les formateurs et les conseillers pour mettre en place des ateliers de formations et de sensibilisation, ou pour appuyer les services de conseil. Elle propose aussi des outils qui peuvent être utilisés par les gestionnaires de PME, pour une autoévaluation et une planification.

Le chapitre 1 contient la description d'un exemple d'atelier pour les conseillers et les gestionnaires de PME. L'atelier est divisé en cinq unités de formation, qui peuvent être organisées de différentes façons, dépendamment des besoins du public ciblé.

Le chapitre 2 décrit en détail la méthodologie et les outils pratiques et exercices qui peuvent être utilisés pour délivrer chaque unité individuelle d'apprentissage.

Chapitre 1. Aperçu de l'atelier

1.1 Explication

La qualité et la compétitivité sont les principaux facteurs de réussite des PME européennes. Pour relever les nouveaux défis que pose la mondialisation des marchés, les entreprises doivent être en mesure d'anticiper le changement, par exemple, dans les domaines de la technologie et de la production. Elles doivent aussi être en mesure d'élaborer des stratégies organisationnelles qui tirent parti des nouvelles possibilités, ce qui leur permettra de:

1. Faire les bonnes choses (savoir *quoi* produire et distribuer, et pour *qui*) compte tenu des nouveaux besoins et des nouvelles attentes de la clientèle et de la société dans son ensemble.

2. Bien faire les choses (« savoir-faire »): en produisant les biens et les services de la façon la plus équitable qui soit, de façon durable du point de vue social et de manière efficace; en tirant parti des ressources humaines et physiques disponibles; en atténuant les incidences environnementales; ce qui induit des effets sociaux positifs.

Les entreprises ne peuvent se permettre de gaspiller des talents humains et de perdre des débouchés. La croissance et le succès des entreprises sont liés à leur interaction avec la clientèle, les investisseurs, les actionnaires, le personnel, les fournisseurs et les partenaires. Ce sont tous des femmes et des hommes ayant des talents, des points de vue, des attentes et des besoins très divers.

Les stéréotypes, qui sont des points de vue fondés sur ce qui est le plus approprié aux hommes et aux femmes, créent des obstacles qui a) empêchent les entreprises de voir et de mettre en valeur le talent individuel des femmes et des hommes et b) empêchent les entreprises d'attirer des femmes et des hommes en tant que clients. Le coût que doivent assumer les entreprises est élevé: perte de capital humain, relations difficiles avec le personnel, haut niveau de stress et absentéisme, perte de clients potentiels, manque à gagner, etc.

L'entreprise peut donc tirer de nombreux bénéfices en brisant les stéréotypes de genre et en promouvant l'égalité en milieu de travail:

- elle a accès à un plus vaste bassin de personnes de talent;
- elle attire et maintient en poste des employés qualifiés et motivés;
- elle a plus de chances de faire preuve de créativité et d'innovation, et de faire des profits;
- elle possède une clientèle plus large et plus satisfaite;
- le moral de ses employés est meilleur et les risques de litige sont réduits;
- son image publique est plus positive et on note une augmentation de la valeur pour les actionnaires.

Les femmes et les hommes qui travaillent ensemble peuvent créer une situation avantageuse pour les deux parties. Les gestionnaires des activités commerciales sont conscients de toutes ces dimensions.

1.2 But de l'atelier

L'atelier est conçu pour permettre de sensibiliser davantage les PME à l'incidence des stéréotypes sexistes sur leur organisation et offre des solutions pratiques pour tirer le maximum des employés et des clients de sexe féminin et masculin.

Les messages clés sont les suivants:

- les stéréotypes sexistes nuisent à l'entreprise;
- les stéréotypes sexistes peuvent être une cause de discrimination illégale;
- les stéréotypes sexistes peuvent être éliminés;

Une fois que les stéréotypes sexistes sont éliminés et que l'égalité entre femmes et hommes est en place, les organisations obtiennent de meilleurs résultats.

En participant à l'atelier, les personnes ont la possibilité:

- de discuter des données de la recherche et des expériences en ce qui a trait aux avantages que procurent l'égalité entre femmes et hommes, la diversification professionnelle et la participation équilibrée des deux sexes au processus décisionnel au sein des PME;
- d'analyser comment les stéréotypes de genre peuvent constituer une cause d'inégalités entre femmes et hommes et de pratiques non efficientes dans la vie des personnes, dans les entreprises et sur le marché du travail;
- d'évaluer les stratégies et les outils visant à aider les PME à « mettre en valeur le potentiel », c.-à-d. à promouvoir l'égalité entre femmes et hommes dans les différents emplois et dans les postes de gestion et, par conséquent, à mieux utiliser les compétences et les talents des femmes et des hommes dans l'intérêt des entreprises;
- d'évaluer la pertinence des politiques internationales et nationales et des politiques de l'UE ainsi que les obligations juridiques visant à assurer l'égalité entre femmes et hommes en matière d'emploi.
- d'élaborer des plans concrets soit pour diffuser davantage « l'égalité entre femmes et hommes: une bonne affaire » soit pour mettre en œuvre certaines des stratégies proposées à l'échelle de l'entreprise.

1.3 Profil des groupes cibles et critères

Cet atelier a été conçu pour les groupes cibles suivants:

I. Intermédiaires d'entreprises

- Le personnel des chambres de commerce et des organismes d'appui aux PME (exerçant des activités dans des secteurs stratégiques tels que le démarrage d'entreprise, l'innovation, la formation et les services de promotion des affaires).
- Les experts ou consultants en sélection et en formation du personnel, y compris les services privés de placement.
- Les experts ou consultants en formation des entrepreneurs, organisation des affaires et contrôle de gestion.

- Les gestionnaires œuvrant au sein d'institutions publiques liées aux services de soutien au développement des PME, à la formation et à l'emploi.

II. Certains propriétaires et gestionnaires de petites et moyennes entreprises

- Les femmes et les hommes entrepreneurs occupant des postes de décideur dans des associations de gens d'affaires ou groupes d'entreprises.
- Les propriétaires ou les employés de PME chargés de la gestion des ressources humaines ou de l'administration des principaux processus organisationnels tels que la qualité, la production et l'innovation.

III. Autres intervenants

- Des représentants d'institutions promouvant l'égalité des chances ou de réseaux participant directement à la promotion de l'égalité entre femmes et hommes dans le secteur privé.
- Des représentants d'organismes de formation syndicaux, de services de placement, de services de formation professionnelle, de milieux de la recherche et de services d'éducation supérieure.

Les participants auront:

- prouvé qu'ils sont en mesure, en raison de leurs rayonnements institutionnels et de leur responsabilité professionnelle, de joindre efficacement les PME et d'influencer la culture organisationnelle de celles-ci au moyen de la formation, de services-conseils et d'un dialogue engagé avec les entrepreneurs, les gestionnaires et les employés.
- des relations étroites sur le plan opérationnel avec les PME de leurs pays dans des secteurs choisis et connaîtront bien les défis auxquels les PME font face et les occasions que celles-ci ont rencontrées.

1.4 Accessibilité

Des efforts seront faits pour s'assurer que tant les femmes que les hommes assistent aux ateliers. Des mesures visant à promouvoir l'accessibilité auprès de personnes à mobilité réduite devront également être prévues.

1.5 Approche en matière d'apprentissage

L'approche proposée en matière d'apprentissage est flexible, interactive et axée sur l'étudiant. Elle repose sur la participation des personnes à un processus axé sur le changement des attitudes, l'apprentissage en groupe et l'acquisition active de compétences pratiques.

Diverses méthodes d'apprentissage interactives, telles que les présentations favorisant la participation, des exercices et des études de cas réels, peuvent être utilisées pour faire appel à l'expérience des participants et faire en sorte que le contenu soit approprié aux différents contextes de travail et besoins.

Chacune des cinq unités d'apprentissage correspond à un objectif précis, de manière à ce que les unités puissent être combinées à l'interne de différentes façons, selon les besoins et le temps disponible du groupe cible.

1.6 Contenu

Unité 1 – L'égalité entre hommes et femmes: une bonne affaire

Cette unité présente la recherche fondée sur les faits et des expériences réelles qui démontrent que l'égalité entre femmes et hommes, la diversification professionnelle et la participation équilibrée des deux sexes au processus décisionnel au sein des PME peuvent procurer des avantages réels aux PME. L'unité fournit de l'information sur:

- les avantages de l'égalité entre femmes et hommes pour les entreprises;
- l'incidence négative des stéréotypes de genre;
- les faits démontrant le lien entre une rentabilité supérieure et les femmes qui occupent des postes de gestionnaires;
- la réussite des entreprises qui favorisent l'accès des femmes et des hommes à des postes non traditionnels;
- l'évaluation des coûts et des avantages.

Unité 2 – Les emplois ont-ils un sexe?

Dans cette unité, les participants sont invités à analyser comment les stéréotypes peuvent être la cause première des inégalités entre femmes et hommes et de pratiques non efficientes sur le marché du travail, dans les entreprises et dans la vie des personnes:

- Qu'est-ce que la ségrégation des sexes au sein du marché du travail et quels sont les enjeux particuliers dans un pays donné?
- Qu'est-ce que la division du travail en fonction du sexe? Quels sont les stéréotypes sexistes sous-jacents?
- Comment cela se répercute-t-il sur l'efficience de l'entreprise?

Unité 3 – Les règles du jeu

En s'appuyant sur le bilan de rentabilité de l'égalité entre femmes et hommes, l'unité suscite la discussion sur le contexte général des politiques économiques et sociales visant à promouvoir l'égalité. Les éléments d'information englobent:

- les principales données concernant l'égalité entre femmes et hommes dans l'UE et dans le pays considéré;
- les engagements, les politiques et le soutien relatifs à l'égalité entre femmes et hommes de l'UE et des partenaires sociaux;
- les engagements internationaux envers l'égalité des femmes et des hommes au travail (OIT, NU);
- la politique, la législation et le soutien concernant l'égalité des femmes et des hommes au travail.

Unité 4 - Intégrer l'égalité entre femmes et hommes dans le modèle opérationnel

Les participants, dans le cadre de cette unité, seront appelés à analyser dans quelle mesure les stéréotypes sexistes nuisent aux affaires des PME. L'unité permet de fournir aux participants divers outils favorisant une analyse efficace de leur propre situation et d'élaborer des options qui répondent à leurs besoins opérationnels. Les participants sont invités à mettre à l'épreuve les outils d'évaluation et de gestion pour développer des méthodes qu'ils peuvent appliquer à « donner une chance au talent ». Des solutions pratiques, des exemples et les études de cas aident les participants à bien connaître les méthodes proposées.

Unité 5 – Égalité entre femmes et hommes. À prévoir dans votre plan de travail

Cette unité s'appuie sur les concepts et les résultats des autres unités. Les participants apprennent quelles initiatives sont efficaces pour soutenir l'égalité entre femmes et hommes et comment déterminer la stratégie qui convient à leur modèle opérationnel. Selon le profil du groupe cible, les participants esquisseront des plans:

- pour faire connaître davantage l'approche « briser les stéréotypes sexistes, donner une chance au talent » et les outils y afférents ou
- visant l'adoption de mesures concrètes par l'entreprise (des visites de suivi par des experts peuvent être prévues).

1.7 Évaluation et suivi

L'atelier se termine par une séance d'évaluation où les participants formulent des observations qualitatives et expriment s'ils ont l'intention d'appliquer les connaissances acquises à leurs réalités et, dans l'affirmative, comment ils s'y prendront.

On demande aussi aux participants de remplir un questionnaire d'évaluation normalisé qui contient des questions sur la façon dont ils comptent s'y prendre pour appliquer dans la pratique leurs connaissances. Les résultats sont recueillis et traités en vue d'établir une comparaison avec des ateliers similaires tenus dans d'autres pays et de surveiller la diffusion de cette initiative.

Chapitre 2.
Tenue d'ateliers

2.1 Note sur la méthode utilisée

Chaque chapitre présenté dans la première section peut être utilisé de façon élastique comme une « unité d'apprentissage ». Le programme proposé comprend toutes les unités d'apprentissage et peut durer un à trois jours.

Cependant, la formation doit respecter le calendrier qui est approprié à un groupe cible donné. Par conséquent, pour chaque unité d'apprentissage, seule une durée approximative de formation (minimale et maximale) est proposée.

Chaque unité d'apprentissage vise un objectif d'apprentissage précis.

La structure proposée est flexible, puisque chaque atelier doit être conçu de manière à répondre aux besoins des personnes cibles, à optimiser l'apprentissage et à veiller à ce que la diffusion soit la plus étendue possible.

L'information précédente figure également sur le site web: http://www.businessandgender.eu;

2.2 Présentation des unités de formation: structure et contenus

Le tableau ci-dessous illustre la structure que peut prendre chaque unité d'apprentissage. Exemple:

Unité d'apprentissage 1	Vise à sensibiliser les participants aux avantages de l'égalité entre femmes et hommes dans les PME
Ressources	Boîte à outils - Chapitre 1. Boîte à outils - Présentation de l'unité 1.
Structure de la séance	1. Introduction: 2. L'exposé porte sur: • Les avantages de l'égalité entre femmes et hommes pour les entreprises • L'incidence négative des stéréotypes sexistes • Les faits démontrant le lien entre une rentabilité supérieure et les femmes qui occupent des postes de gestionnaires et la réussite des entreprises qui favorisent l'accès des femmes et des hommes à des postes non traditionnels • L'évaluation des coûts et des avantages 3. Exercice: Quels sont les enjeux 4. Étude de cas: Exposé et discussion
Durée prévue	Minimum 90 minutes – Exposé et discussion seulement Maximum 180 minutes – incluant tous les exercices

Unité d'apprentissage 2	Vise à aider les participants à analyser l'incidence des stéréotypes sexistes sur les activités des PME
Ressources	Boîte à outils – Chapitre 2. Boîte à outils – Présentation de l'unité 2.
Structure de la séance	1. Introduction 2. L'exposé porte sur: • Qu'est-ce que la ségrégation des sexes • Quelles sont les répercussions de la ségrégation des sexes sur notre pays • La division du travail en fonction du sexe • Quels sont les stéréotypes sexistes sous-jacents • L'incidence sur l'efficience de l'entreprise 3. Exercice: Quels sont les enjeux 4. Étude de cas: Exposé et discussion
Durée prévue	Minimum 90 minutes – Exposé et discussion seulement Maximum 180 minutes – incluant tous les exercices

Unité d'apprentissage 3	Vise à fournir de l'information sur le contexte général des politiques économiques et sociales ayant pour but de promouvoir l'égalité
Ressources	Boîte à outils - Chapitre 3. Boîte à outils - Présentation de l'unité 3.
Structure de la séance	1. Introduction: 2. L'exposé porte sur: • les principales données concernant l'égalité entre femmes et hommes dans l'UE et dans le pays considéré; • les engagements, les politiques et le soutien relatifs à l'égalité entre femmes et hommes de l'UE et des partenaires sociaux; • les engagements internationaux envers l'égalité femmes et hommes au travail (OIT, *UN Global Compact*). • la politique, la législation et le soutien concernant l'égalité femmes et hommes au travail. 3. Exercice: Quels sont les enjeux 4. Étude de cas: Exposé et discussion
Durée prévue	Minimum 60 minutes – exposé et discussion seulement Maximum 180 minutes – incluant tous les exercices

Unité d'apprentissage 4	permet de fournir aux participants divers outils favorisant une analyse efficace de leur propre situation et d'élaborer des options qui répondent à leurs besoins opérationnels. Les participants apprendront quelles initiatives sont efficaces pour soutenir l'égalité entre femmes et hommes et comment déterminer la stratégie qui convient à leur modèle opérationnel.
Ressources	Boîte à outils – Chapitre 4. Boîte à outils – Présentation de l'unité 4
Structure	1. Introduction 2. L'exposé porte sur • une vue d'ensemble à l'aide d'exemples de mesures concrètes qui peuvent être prises pour promouvoir une participation égale des deux sexes au processus décisionnel et aux emplois 3. Exercice: Quels sont vos enjeux 4. Exercice: Quel est votre style de marketing
Durée prévue	Minimum 60 minutes – Exposé et discussion seulement Maximum 180 minutes – incluant tous les exercices

Unité d'apprentissage 5	Consolider l'apprentissage des unités précédentes (peut inclure n'importe quelle unité) en demandant aux participants de prendre des mesures concrètes liées à leurs observations.
Ressources	Boîte à outils – Présentation de l'unité 5 – Planification de mesures
Structure	Introduction Exercice: Planification de mesures
Durée prévue	Minimum 90 minutes Maximum 180 minutes – Selon le nombre de participants

Présentation de l'unité 1: L'égalité entre femmes et hommes: une bonne affaire

1.1 Introduction

Il faut viser à présenter les faits et les expériences réelles qui démontrent que l'égalité entre femmes et hommes, la diversification professionnelle et la participation équilibrée des deux sexes au processus décisionnel au sein des PME peuvent procurer un avantage concurrentiel et permettre d'avoir un personnel plus efficace et davantage de clients. L'atelier doit permettre d'améliorer la compréhension des participants quant:

- aux avantages commerciaux de l'égalité entre femmes et hommes dans les PME;
- à l'incidence négative des stéréotypes sexistes.

1.2 Objectif de l'apprentissage

À la fin de la présente unité, les participants seront davantage sensibilisés aux avantages commerciaux de l'égalité entre femmes et hommes dans les PME. Ils auront analysé comment l'égalité entre les sexes, la diversification professionnelle et la participation équilibrée des deux sexes au processus décisionnel au sein des PME peuvent apporter des solutions efficaces permettant de trouver et de maintenir en poste les employés les mieux qualifiés et d'attirer davantage de clients et, par conséquent, d'ajouter de la valeur aux entreprises.

1.3 Contenu

Exposé

L'exposé présenté dans cette unité devra être concis et pertinent, en mettant l'accent plus précisément sur les avantages commerciaux procurés aux PME. Les faits présentés dans le chapitre 3 de la Boîte à outils doivent être complétés par des exemples nationaux et des études de cas concernant des pays similaires qui font ressortir les avantages. L'exposé doit:

- présenter les faits démontrant le lien entre une rentabilité supérieure et les femmes qui occupent des postes de gestionnaires (voir Section un – chapitre 1);
- présenter les faits montrant les effets positifs pour les PME des initiatives en matière d'égalité entre femmes et hommes;
- parler de la réussite des entreprises qui favorisent l'accès des femmes et des hommes à des postes non traditionnels;
- présenter des témoignages d'appréciation provenant du milieu des affaires.

Les exemples fournis ou cités doivent être appropriés aux PME et applicables au contexte national. La présentation de témoignages d'appréciation provenant du milieu des affaires sera très utile à la séance.

Exercice 1.1. Les enjeux

Examiner si le modèle opérationnel vous permet de tirer le maximum du capital humain disponible. Les participants sont divisés en petits groupes et proposent une série d'options, à l'aide du tableau suivant, qui seraient viables pour leurs entreprises.

Certains facteurs doivent être pris en compte par les entreprises au moment où l'on envisage d'apporter des changements, à savoir:

- les facteurs **internes** à l'entreprise, p. ex. la concurrence, les attitudes des employeurs et des employés, les structures de l'entreprise, les méthodes de travail, les politiques d'emploi, le facteur coût, le manque de motivation du personnel, la perception du travail qui est influencée par les rôles de l'homme et de la femme, etc.;
- les facteurs **externes** à l'entreprise, p. ex, une réserve inadéquate de candidats dans les domaines non traditionnels chez les chercheurs d'emploi de même que chez les sortants de l'école, les politiques dans l'« environnement porteur » ayant des répercussions sur le marché du travail, les politiques en matière d'éducation, les politiques sociales, le transport et le logement, la perception du travail selon le sexe, etc.

Consultez le tableau ci-dessous pour obtenir les facteurs internes et externes qui pourraient encourager l'employeur à promouvoir l'égalité entre femmes et hommes a) au travail et b) aux niveaux décisionnels.

Égalité des genres dans les emplois des PME Égalité des genres dans les prises de décisions des PME	
FACTEURS INTERNES À L'ENTREPRISE	
Positif	**Négatif**
FACTEURS EXTERNES À L'ENTREPRISE	
Positif	**Négatif**

Lorsque les groupes ont terminé et que les observations ont été formulées, distribuez une feuille de réponses, préparée à partir de l'exemple suivant, et demandez aux participants de mettre en valeur les autres facteurs dont ils ont discuté.

Exercice 1.1. Exemple de réponses

Facteurs internes à l'entreprise

Influence positive:

Du côté de l'employeur

- conscience du fait que les « compétences n'ont pas de sexe »;
- une culture organisationnelle capable de voir et de mettre en valeur le talent au-delà des rôles traditionnels;
- information sur les dispositions légales, les coûts, les avantages et les mesures incitatives offertes par le secteur public en ce qui a trait à l'embauche de femmes;
- information expliquant comment faciliter la conciliation vie professionnelle, vie personnelle et vie familiale avec des mesures pratiques;
- information expliquant comment l'amélioration des conditions de travail peut permettre d'améliorer la productivité;
- volonté d'améliorer l'image sociale et la capacité de répondre aux besoins et aux attentes d'une plus vaste clientèle;
- existence de politiques sur la responsabilité sociale des entreprises ou de systèmes qualité.

Du côté du personnel

- courage d'affronter les stéréotypes et de choisir des carrières non traditionnelles;
- acceptation des changements à l'organisation du travail ou aux rapports avec les collègues;
- au sein des familles, conscience de la nécessité de mieux partager les responsabilités familiales;
- connaissance des lois en matière d'égalité entre les femmes et les hommes et de la façon de s'en prévaloir;
- volonté d'inclure la question dans la négociation collective.

Influence négative

Du côté de l'employeur

- idées préconçues de l'employeur à l'égard des aptitudes et des aspirations des femmes et des hommes;
- culture organisationnelle;
- coûts réels ou perçus liés à l'embauche des femmes et au roulement du personnel de sexe féminin;
- horaire de travail, exigences relatives à la mobilité, etc.;
- le milieu de travail et la prestation d'un apprentissage permanent ne répondent pas aux besoins de travailleurs ayant des responsabilités familiales;
- classification des postes entachée de préjugés;
- évaluation des postes et du rendement entachée de préjugés.

Du côté du personnel

- choix stéréotypés en matière d'emploi;

- modèles de socialisation des femmes et des hommes;
- besoin de concilier le travail et la famille;
- manque de confiance à l'égard de ses compétences ou de son potentiel;
- manque de motivation et de sensibilisation en ce qui a trait à l'égalité entre femmes et hommes;
- culture organisationnelle.

Facteurs externes à l'entreprise

Influence positive

- pénurie de main-d'œuvre et niveaux de scolarité élevés des femmes;
- volonté politique d'appliquer la loi en matière d'égalité entre les femmes et les hommes ainsi que les initiatives, les mesures incitatives et les programmes s'y rapportant;
- existence de politiques en matière de services de garde d'enfants et de politiques publiques qui s'adressent tant aux hommes en tant que pères qu'aux femmes en tant que mères;
- existence de services de garde, de services de transport public et de logements adéquats;
- existence d'initiatives publiques ou de programmes d'encouragement ayant une portée restreinte; par exemple, ils visent uniquement les femmes plutôt que les femmes ainsi que les hommes;
- campagnes médiatiques et campagnes d'éducation visant à éliminer les stéréotypes sexistes;
- tendances démographiques.

Influence négative

- Stéréotypes sexistes dans la culture dominante
- médias et systèmes d'éducation et de formation renforcent les rôles traditionnels;
- développements culturels et historiques (récessions économiques, transition);
- prestation de soins aux enfants inadéquate;
- manque de mesures incitatives pour mettre en place des mesures relatives à l'égalité entre les femmes et les hommes au travail;
- coûts sociaux élevés liés à une main-d'œuvre qualifiée.

Exercice 1.2. Étude de cas

Préparez l'information sur les initiatives ou cas pratiques exemplaires en matière d'égalité entre femmes et hommes au niveau de l'entreprise pour le pays considéré et d'autres pays. Ces initiatives ou cas pratiques peuvent s'avérer très utiles pour montrer qu'il se passe quelque chose et illustrer les résultats obtenus dans les PME.

On doit demander aux participants d'analyser l'information présentée et d'évaluer si des mesures similaires seraient applicables à leur contexte de travail.

Présentation de l'unité 2: Donner une chance au talent. Les emplois ont-ils un sexe?

2.1. Introduction

Dans cette unité, les participants sont invités à analyser comment les stéréotypes peuvent être la cause première des inégalités entre femmes et hommes et des pratiques non efficientes sur le marché du travail, dans les entreprises et dans la vie des personnes:

- Qu'est-ce que la ségrégation des sexes au sein du marché du travail et quels sont les enjeux particuliers dans notre pays?
- Qu'est-ce que la division du travail en fonction du sexe? Quels sont les stéréotypes sexistes sous-jacents?
- Comment cela se répercute-t-il sur l'efficience de l'entreprise?

2.2. Objectif d'apprentissage

À la fin de la présente unité, les participants auront examiné les caractéristiques de la ségrégation des sexes dans un pays donné. Ils auront analysé comment les stéréotypes sexistes peuvent constituer une cause d'inégalités entre femmes et hommes et de pratiques non efficientes sur le marché du travail, dans les entreprises et dans la vie des personnes.

2.3. Contenu

Exposé

L'exposé doit être axé sur les caractéristiques de la ségrégation des sexes sur le marché du travail du pays. Il doit démontrer comment les stéréotypes sexistes peuvent constituer une cause d'inégalités entre femmes et hommes et de pratiques non efficientes sur le marché du travail, dans les entreprises et dans la vie des personnes. Le chapitre 2 de la Boîte à outils fournit des renseignements clés sur:

- la définition des stéréotypes et de la ségrégation;
- la division du travail en fonction du sexe, c.-à-d. la ségrégation des sexes;
- les stéréotypes sous-jacents;
- les résultats de travaux de recherche antérieurs traitant des stéréotypes (projet STERE/O);
- les principales données relatives à la ségrégation horizontale et verticale au pays (marché du travail et domaine de l'éducation).

L'exposé doit illustrer les définitions de la ségrégation verticale et horizontale à l'aide de certaines données à l'échelle nationale et à l'échelle de l'UE: participation au marché du travail, chômage, lien entre le travail à temps partiel et le sexe; filles et garçons plus scolarisés; femmes et hommes dans les secteurs économiques; femmes et hommes dans les professions. L'exposé doit également fournir de l'information aux participants,

qui leur permet de comprendre l'effet du cercle vicieux des stéréotypes (cadre STERE/O) et des « méta-stéréotypes » ainsi que le lien entre ceux-ci et la ségrégation. L'exposé pourrait également faire ressortir les stéréotypes qui prédominent sur le plan culturel ou social dans votre pays ou région.

Conseil à l'intention des formateurs

Il sera très important d'adapter l'information au pays concerné, c.-à-d., de faire référence aux conditions sociales, culturelles et économiques qui prévalent dans le pays en question.

Les données doivent mettre l'accent sur les défis auxquels font face les hommes et les femmes. Il sera plus particulièrement important, dans les pays ayant une loi relative à l'égalité fondée sur des motifs multiples, de souligner les gains d'efficacité qui peuvent être réalisés, en portant attention au genre, en tenant compte du genre, en agissant sur les stéréotypes, etc. Cela aidera à mettre au point des initiatives qui prennent en compte d'autres motifs et assurent la conformité à la loi.

Exercice 2.1. Les enjeux

L'objectif de cet exercice est de sensibiliser les participants aux questions des inégalités entre hommes et femmes sur le marché du travail. Demandez aux participants de remplir rapidement le questionnaire, sans y réfléchir très longtemps. En petits groupes, demandez aux participants de discuter de leurs réponses avec leur groupe.

	Le % de femmes et d'hommes dans la population totale
	Le % d'hommes et de femmes dans la population active
	Le % de garçons et de filles poursuivant des études en ingénierie
	Le % de femmes et d'hommes exerçant les métiers de chauffeur d'autobus, de soudeur, de coiffeur, de nettoyeur, d'infirmière, d'enseignant de l'école primaire...
	Le % d'hommes et de femmes gestionnaires de PME
	Le % de femmes et d'hommes gestionnaires
	Le % d'enfants fréquentant des établissements de garde d'enfants d'âge préscolaire
	Le % d'hommes qui prennent un congé de paternité
	Le % d'employés de sexe masculin et féminin qui ont accès à l'acquisition continue du savoir
	Combien faudra-t-il d'experts en technologie de l'information en 2010?

Sollicitez les commentaires des participants dans chaque groupe et facilitez la discussion sur la nécessité de disposer d'une information précise pour contrer les stéréotypes.

Conseil à l'intention des formateurs

Cet exercice peut être fait au début de la séance ou après l'exposé, mais assurez-vous que l'exposé répond aux questions et que les participants sont encouragés à prendre des risques en tentant de répondre à ces questions. L'objectif est de stimuler la discussion et non de mesurer combien de personnes connaissent la réponse.

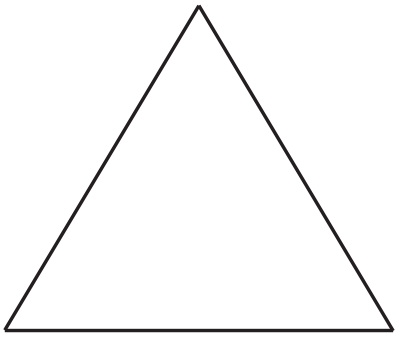
Exercice 2.2. Comprendre les stéréotypes

Cet exercice a pour but d'aider les participants à explorer les facteurs qui renforcent les stéréotypes et de fournir un cadre d'analyse leur permettant de mieux comprendre la situation dans leur milieu de travail.

Étape 1: Demandez aux participants de remplir le tableau ci-dessous en formant un groupe composé d'au moins quatre personnes.

Nommez un emploi généralement réservé aux hommes et un emploi généralement réservé aux femmes?	**Pourquoi est-ce le cas?**	**La situation a-t-elle changé au cours des dernières années?**	**Qu'est-ce qui pourrait changer la situation?**
Emploi « féminin »			
Emploi « masculin »			
Nommez des emplois généralement réservés aux hommes et ceux qui sont généralement réservés aux femmes dans votre secteur ou entreprise	**Pourquoi en est-il ainsi?**	**La situation a-t-elle changé au cours des dernières années?**	**Qu'est-ce qui pourrait changer la situation?**
Emploi « féminin »			
Emploi « masculin »			

Étape 2: Vous devez tracer un organigramme de votre entreprise (ou d'une entreprise que vous connaissez) en indiquant combien de femmes (F) et combien d'hommes (H) se trouvent à chaque échelon. Plus le poste de décideur est élevé, plus la pyramide est haute. Plus un poste est stratégique pour l'entreprise, plus il est près du centre.



Étape 3: Dans le groupe, vous devez discuter du résultat obtenu et convenir de deux emplois, soit un emploi occupé par un homme et l'autre, par une femme, de niveau et d'une importance stratégique similaires; remplissez le tableau ci-dessous et engagez la discussion.

Évaluez l'importance des différents aspects par rapport à chaque emploi 1=important2=non négligeable3=pas important	Poste détenu par une femme	Poste détenu par un homme	Y a-t-il des différences Oui / non	La situation peut-elle être changée	Le cas échéant, comment pouvez-vous pro-voquer le change-ment?
Scolarité					
Expérience					
Disponibilité					
Compétences techniques					
Force physique					
Mobilité					
Responsabilités familiales					
Aptitude au leadership					
Autorité					
Acceptation par les collègues					
Vision à long terme					
Souci du détail					

Sollicitez les commentaires de chaque groupe sur les changements qui pourraient être apportés et comment.

Exercice 2.3. Le talent n'a pas de sexe

Cet exercice aidera les participants à évaluer comment les stéréotypes peuvent influencer la façon dont les métiers sont jugés et classifiés.

Divisez les participants en petits groupes et demandez-leur de sélectionner 1 ou 2 métiers typiquement masculins et 1 ou 2 métiers typiquement féminins, et d'analyser les différents éléments qui pourraient être inclus dans leur description de ces métiers.

Une fois qu'ils auront fait cela, demandez-leur de comparer leurs résultats en plénier. Si nécessaire, mettez l'accent sur la façon dont les stéréotypes influencent la manière dont ces différents éléments sont évalués pour des métiers féminins et masculins (par exemple, la responsabilité envers les équipements d'un technicien pourrait être jugé de plus grande valeur que la responsabilité envers les personnes d'une infirmière).

Nommez un emploi typiquement « masculin » et un autre typiquement « féminin »	Compétences : éducation, formation, expérience, habilité physique ou mentale	Effort (physique ou mental)	Responsabilité (envers des ressources humaines, techniques, ou financières)	Conditions de travail (dangereux/ stressant)
Métiers« féminins »				
Métiers « masculins »				

Présentation de l'unité 3: Les règles du jeu

3.1. Introduction

En s'appuyant sur le bilan de rentabilité de l'égalité entre les femmes et les hommes, les participants doivent être amenés à discuter du contexte général des politiques économiques et sociales visant à promouvoir l'égalité. Les éléments d'information engloberont:

- les principales données concernant l'égalité entre les femmes et les hommes dans l'UE et dans le pays considéré;
- les engagements, les politiques et le soutien relatifs à l'égalité entre femmes et hommes de l'UE et des partenaires sociaux;
- la législation de l'UE portant sur l'égalité entre les femmes et les hommes;
- les engagements internationaux envers l'égalité des femmes et des hommes au travail (OIT, NU);
- la politique, la législation et le soutien concernant l'égalité femmes et hommes au travail.

3.2. Objectif d'apprentissage

À la fin de la présente unité, les participants auront évalué l'information concernant les politiques existantes au niveau de l'UE et au niveau national, la loi sur l'égalité et le soutien à la promotion de l'égalité au sein des entreprises.

3.3. Contenu

Exposé

L'exposé pourrait être présenté par un certain nombre de personnes, selon l'audience. Choisissez une personne avec laquelle les participants interagissent le mieux, par exemple:

- un propriétaire - exploitant d'une PME ou un représentant de PME peut faire part de ses réflexions sur la façon dont l'égalité entre femmes et hommes est en fait profitable à l'entreprise;
- l'animateur ou la personne responsable des relations de l'UE avec la Chambre ou encore, un représentant de la CE (s'il est disponible) peut présenter le point de vue de l'UE;
- un représentant d'une institution nationale, d'un organisme ou d'une organisation représentative qui s'occupe directement du dossier « promotion de l'égalité entre femmes et hommes et les entreprises », en milieu de travail, sur le marché du travail, etc.;

Pour rendre l'exposé plus interactif, chaque personne peut être « interviewée » par l'animateur sur un thème précis. Préparez préalablement les questions thématiques pour chaque personne qui fait l'exposé et encouragez celle-ci à susciter des questions afin de pouvoir discuter avec les participants.

Exercice 3.1. Les enjeux

Cet exercice aidera les participants à exprimer leurs points de vue et leurs besoins à l'égard des politiques existantes. Demandez aux participants de former des groupes de quatre personnes, et demandez-leur d'examiner les questions suivantes:

1. Quel est le soutien dont j'ai besoin pour analyser les obstacles à l'égalité entre femmes et hommes au sein de mon organisation ou de mon entreprise?
2. Quel est le soutien dont j'ai besoin pour promouvoir l'égalité entre femmes et hommes au sein de mon organisation ou de mon entreprise?

Sollicitez les commentaires des participants dans chaque groupe et inscrivez les mots clés sur des tableaux de papier: un pour **l'appui à l'analyse** et l'autre pour **l'appui à l'action**.

Étude de cas 3.1.

Présentez l'expérience d'une PME qui a eu recours avec succès au soutien ou aux mesures incitatives pour promouvoir l'égalité. Utilisez l'étude de cas pour présenter l'exercice suivant.

Exercice 3.2. Action

Les participants, dans le cadre de cet exercice, seront appelés à évaluer les possibilités d'application des concepts et des exemples, compte tenu de leur contexte, et de formuler des pistes d'action possibles.

Demandez aux participants de former des groupes de quatre personnes et posez-leur les questions suivantes:

1. Quel soutien devrais-je demander pour analyser les obstacles à l'égalité entre femmes et hommes au sein de mon organisation ou de mon entreprise?
2. Quel soutien devrais-je demander pour promouvoir l'égalité entre femmes et hommes au sein de mon organisation ou de mon entreprise?

Sollicitez les commentaires des participants dans chaque groupe et inscrivez les mots clés sur des tableaux de papier: un pour **l'appui à l'analyse** et l'autre pour **l'appui à l'action.**

Conseil à l'intention des formateurs

Votre groupe cible peut avoir beaucoup d'expérience et une connaissance considérable des différents types de soutien ou de stimulants qui sont offerts aux entreprises; le groupe peut aussi avoir une expérience directe du recours aux mesures de soutien offertes aux entreprises à l'échelle nationale et locale. Vous améliorerez la formation en encourageant les participants à mettre l'accent sur les mesures de soutien qui permettront d'entreprendre des activités en faveur de l'égalité entre femmes et hommes.

Présentation de l'unité 4: Incorporer l'égalité de genre dans le modèle d'entreprise

4.1. Introduction

Les participants, dans le cadre de cette unité, sont invités à analyser dans quelle mesure les stéréotypes sexistes nuisent aux affaires des PME. L'unité permet de fournir aux participants divers outils favorisant une analyse efficace de leur propre situation et d'élaborer des options qui répondent à leurs besoins opérationnels. Les participants sont invités à mettre à l'épreuve les outils d'évaluation et de gestion pour développer des méthodes qu'ils peuvent appliquer à « donner une chance au talent ». Des solutions pratiques, des exemples et des études de cas aident les participants à bien se familiariser avec les méthodes proposées.

4.2. Objectif d'apprentissage

À la fin de la séance, les participants auront relevé les lacunes et examiné les stratégies et les outils qui peuvent aider les PME à « mettre en valeur le potentiel », à promouvoir l'égalité entre femmes et hommes dans les différents emplois et dans les postes de gestion et, par conséquent, à mieux utiliser les compétences et les talents des femmes et des hommes dans l'intérêt des entreprises.

4.3. Contenu

Exposé

L'exposé doit fournir des exemples pratiques, c.-à-d. présentation d'une vue d'ensemble à l'aide d'exemples, des divers outils et initiatives qui peuvent être utilisés pour promouvoir une participation équilibrée des deux sexes au processus décisionnel et aux emplois.

Les outils visent à faire comprendre aux participants que l'élimination des stéréotypes de genre aidera les entreprises à améliorer leurs processus de planification des activités pour obtenir de meilleurs résultats en ce qui a trait à la gestion des ressources humaines, une organisation du travail et des procédés de production plus efficaces, des commentaires plus positifs de la clientèle, etc. L'adoption d'une perspective qui tient compte de l'égalité entre les femmes et les hommes se traduit par une amélioration des pratiques commerciales qui gagnent en pertinence, en efficience et en efficacité.

Conseils à l'intention des formateurs

L'exposé peut être interactif et on peut demander aux participants si, à leur avis, les pratiques organisationnelles sont conditionnées par les stéréotypes. Voici des exemples de question: Existe-t-il des politiques en matière de RH? Celles-ci sont-elles officielles ou officieuses? Comment procède-t-on au recrutement? Les descriptions de travail sont-elles révisées régulièrement? Le recrutement est-il formel ou informel? Qui choisit les candidats et quels sont les critères de sélection? Le processus de sélection et les jurys de sélection ont-ils tendance à reproduire indéfiniment les structures de pouvoir existantes? Risque-t-on de manquer de certains bassins de talents? Quelles sont les politiques en matière de conditions de travail? D'horaires de travail? Le taux de roulement est-il élevé? Pourquoi?

Il est important de présenter des mesures ou des initiatives à l'échelle nationale et internationale qui peuvent inciter les employeurs à prendre des mesures en faveur de l'égalité entre femmes et hommes. Alors, peu importe les questions que vous suscitez, soyez sûrs de pouvoir donner des exemples de la façon dont on peut aborder les différents points soulevés.

Exercice 4.1. Les enjeux

Cet exercice aide les participants à voir la valeur ajoutée et l'avantage concurrentiel que peut procurer la promotion de politiques et de procédures efficaces en matière d'égalité entre les femmes et les hommes.

Puis-je retirer un avantage de l'égalité entre femmes et hommes?

Choisissez trois énoncés qui décrivent le mieux votre situation actuelle.

1. Le talent est essentiel à la création d'un avantage concurrentiel.
2. Nous avons des difficultés à trouver du personnel qualifié.
3. L'offre de main-d'œuvre qualifiée ne suffit pas à combler nos besoins.
4. Nous devons faire une meilleure utilisation du potentiel de notre personnel.
5. Ce qu'on appelle les emplois « féminins » sont plus faciles à combler que ce qu'on appelle les emplois « masculins ».
6. Les relations de travail entre les employés de sexe féminin et de sexe masculin sont difficiles.
7. Nous avons constaté que les hommes et les femmes qui occupent des postes non traditionnels peuvent faire face à des situations de travail difficiles.
8. Nous avons mis en place un système qui évalue le coût du congé de maternité.
9. Nous avons mis en place un système qui évalue le coût du congé de paternité.
10. Nous avons mis en place un système qui évalue le coût de l'absentéisme.
11. Nos employés de sexe masculin ne se prévalent pas du congé de paternité.
12. Nos employés de sexe féminin ne reprennent pas le travail au terme du congé de maternité.
13. Il est difficile de se conformer à la loi sur l'égalité.
14. Nous n'avons pas eu recours aux mesures incitant les entreprises à embaucher et à maintenir en fonction les femmes ou à prévoir des mesures visant à réaliser l'égalité entre femmes et hommes.
15. Nous n'avons pas entrepris de recherches pour vérifier si les clients de sexe féminin et de sexe masculin influencent nos ventes différemment.

En groupe, les participants discutent des résultats et déterminent sur quel aspect chacun d'eux souhaite travailler.

Exercice 4.2. Les enjeux

Cet exercice aide à faire une évaluation des mesures particulières qui peuvent être prises pour améliorer la capacité d'une entreprise à faire une pleine utilisation de son potentiel humain et à démontrer qu'une attention particulière portée aux dimensions de l'égalité entre les femmes et les hommes peut contribuer à ce processus. Le rôle de l'animateur est essentiel dans cet exercice, parce que ce dernier doit aider les participants à en arriver à une évaluation réaliste des domaines dans lesquels les organisations pourraient améliorer leur « rendement » et à déterminer quelles mesures particulières relatives à l'égalité entre les sexes pourraient aider à atteindre cet objectif[95].

Demandez aux participants de parcourir la liste suivante, dans toutes les boîtes ci-dessous.
Inscrivez un chiffre de 1 à 3 dans chaque case: **1** signifie indispensable, **2**, important et **3**, valable. Demandez-leur d'évaluer si vous devez agir ou non, et comment.

Notre processus de recrutement fournit un éventail diversifié de candidates et de candidats de qualité.	
Nous tenons compte d'un bassin de candidats le plus vaste possible pour tous les postes.	
Nous avons un éventail de candidats disposés à travailler à temps partiel et à temps plein.	
Nos questions d'entrevue et nos processus de sélection respectent les lignes directrices et la législation antidiscriminatoires.	
Nos processus de recrutement sont transparents, facilement reproductibles et accessibles à un bassin diversifié de candidats.	
Nos processus de recrutement se révèlent efficaces à trouver la personne qui convient à l'emploi.	
Les membres du jury de sélection connaissent les politiques et les procédures de recrutement et de sélection de l'entreprise.	
Tant les femmes que les hommes répondent à nos offres d'emploi.	
Tant les candidates que les candidats postulent des emplois dans des domaines non traditionnels.	
Notre profil de candidats comprend des hommes et des femmes ayant différents antécédents, par exemple, des candidats qui proviennent de communautés ethnoculturelles ou qui sont plus âgés.	
Nos interrogateurs et les membres des jurys de sélection ont reçu une formation relative à l'égalité entre femmes et hommes et aux processus de sélection et d'entrevue non discriminatoires.	
Les personnes qui travaillent à temps partiel ou à la maison ou encore, les personnes qui doivent s'occuper de leurs enfants ou de proches ainsi que les femmes qui sont enceintes figurent sur vos listes des candidats sélectionnés.	
Nos processus de recrutement et de sélection ainsi que nos décisions à cet égard résistent aux rigueurs d'un examen effectué par une tierce partie indépendante.	

[95] Source: gouvernement australien, Equal Opportunity for Women in the Workplace Agency. Le document est disponible à l'adresse suivante: http://www.eowa.gov.au/Developing_a_Workplace_Program/Employment_Matter_Guidelines/Recruitment%20and%20Selection.htm

Tant les femmes que les hommes sont nommés à des postes de cadre supérieur dans notre organisation.	
Tant les femmes que les hommes sont nommés à des postes hiérarchiques opérationnels au sein de notre organisation.	
Nos processus de recrutement font en sorte que les candidats peuvent mettre en évidence diverses compétences et expertises.	
Nous sommes un employeur de choix parmi nos concurrents.	
Notre organisation s'emploie activement à mettre en valeur les capacités des employés de sexe masculin et de sexe féminin à assumer des rôles non traditionnels dans les écoles ou dans les universités.	
Nous informons les étudiants et leurs parents des possibilités qui s'offrent dans votre industrie ou dans votre entreprise.	
Nous avons la réputation d'être un employeur qui offre des chances égales à tous et à toutes.	

Demandez-leur d'évaluer si une action doit être entreprise ou non, et comment

Exercice 4.3. Quel est votre style de marketing?

Cet exercice aide les participants à évaluer la capacité de l'entreprise à répondre aux besoins et aux attentes de sa clientèle féminine.

Quel est votre style de marketing?

Cet exercice d'analyse rapide vous aidera à évaluer si vous cernez les besoins et les attentes des clients et des clientes, en tant que public cible de marketing direct et si votre style de marketing influence de nombreuses décisions d'achat. Demandez aux participants de remplir le petit questionnaire suivant, individuellement ou en petits groupes. Demandez leur alors de s'auto-évaluer, en comparant les différentes approches présentées dans la grille.

En petits groupes, les participants doivent répondre aux questions suivantes:

- Avez-vous une **clientèle** masculine et féminine ou **une part de marché** composée d'une clientèle masculine et féminine**?**
- Comment cette part a-t-elle évolué au cours des cinq dernières années? (au moins)?
- Pouvez-vous indiquer quels sont les groupes de femmes et d'hommes que vous ciblez et quelles sont leurs attentes?
- Relativement aux enquêtes que vous effectuez auprès des consommateurs: indépendamment du fait que vous avez une équipe interne qui procède aux enquêtes ou que vous faites appel à des consultants externes, prêtez-vous attention aux aspects suivants:
  - La recherche vise-t-elle à prendre en considération le sexe?
  - La participation des femmes et des hommes aux groupes de consultation est-elle égale ou un sexe domine-t-il en particulier?
  - La participation des femmes et des hommes à l'équipe de chercheurs est-elle égale ou un sexe domine-t-il en particulier?
  - Qui rédige les questions?
  - Les données sont-elles ventilées selon le sexe?
  - L'information est-elle différenciée selon le sexe?
- En ce qui concerne votre **processus de développement des produits**:
  - Y a-t-il des femmes et des hommes au sein de votre division du développement des produits? Combien?
  - Y a-t-il des femmes et des hommes qui participent à la conception des produits? Combien?
  - Y a-t-il des femmes et des hommes qui jouent un rôle dans les activités d'innovation? Combien?
  - Y a-t-il des femmes et des hommes qui jouent un rôle dans les relations avec la clientèle? Combien?
  - Y a-t-il des femmes et des hommes qui dirigent ces services ou divisions?

Ayant évalué votre **approche** promotionnelle auprès des femmes, comment vous qualifieriez-vous?

Yeux fermés	Mon style de marketing n'est pas influencé par le genre de ma clientèle.
Approche stéréotypée	Je commercialise mes produits en ayant certaines idées préconçues quant à ce que les clientes et les clients « devraient être ou aimer ».
Approche en fonction du genre	Je cible les femmes et les hommes en particulier à l'aide de produits ou de campagnes de marketing très ciblés qui sont axés sur un segment exclusivement féminin ou masculin.
Approche orientée vers les hommes et les femmes	Je recueille activement des données sur les besoins et les attentes des femmes et des hommes et j'utilise l'information obtenue pour revoir au complet mon approche commerciale et ma méthode de marketing à l'égard de mes principaux clients, tant de sexe masculin que de sexe féminin.

Présentation de l'unité 5: Égalité entre femmes et hommes. À prévoir dans votre plan de travail

5.1 Introduction

À la fin de la présente unité, les participants:

a) (s'il s'agit de formateurs ou d'intermédiaires de PME) auront élaboré des plans d'action de l'organisation pour diffuser davantage « l'égalité entre femmes et hommes: une bonne affaire » dans le cadre d'une formation ou de services de consultation, ou

b) (s'il s'agit d'entrepreneurs) auront élaboré des plans en vue de mettre en œuvre certaines des stratégies proposées à l'échelle de l'entreprise.

Exercice 5.1: Le plan

Cet exercice fait la synthèse du travail réalisé au cours de l'ensemble de l'atelier, afin que les participants puissent le quitter avec un plan pour s'assurer que leur entreprise retire un avantage de la promotion de l'égalité entre femmes et hommes.

Dans le tableau ci-dessous, insérez:

Défi	Nous allons:	Responsable	Délai
Défi 1 *p. ex. Attirer davantage d'ingénieurs de sexe féminin*	• Demander aux universités et aux écoles secondaires d'informer les étudiants et les élèves que nous réservons un bon accueil aux candidats de sexe féminin. • Nous découvrirons pourquoi nous avons peu de candidates. • Nous discuterons de la question avec des ingénieurs de sexe masculin.		
Défi 2 *p. ex. Éviter les coûts liés à un roulement élevé du personnel*	• Évaluer les besoins en matière de conciliation du personnel actuel et déterminerons si certaines modifications peuvent être apportées à l'horaire de travail.		
Défi 3 *p. ex. Comprendre le potentiel de notre clientèle féminine*	• Mettre en place un système de surveillance afin d'évaluer les besoins de notre clientèle selon son sexe et ferons participer davantage les femmes aux activités de développement et de vente de produits. ….		

Défi	Nous allons:	Responsable	Délai
Défi 4 *p. ex. Utiliser les mesures incitatives existantes pour embaucher des femmes*	• Demander l'aide de notre organisation pour soumettre en temps et lieu une proposition de projet.		

BIBLIOGRAPHIE

Chapitre 1. Donner une chance au talent - L'égalité entre femmes et hommes : une bonne affaire

Adler R.D., Executive Director of the Glass Ceiling Research Center, « Women in the Executive Suite Correlate to Higher Profits », *Glass Ceiling Research Center – Harvard Business Review*, Novembre 2001.

Balderrama, A., « Generation Y: Too demanding at work? », *Careerbuilder.com*. Disponible à l'adresse: http://www.cnn.com/2007/LIVING/worklife/12/26/cb.generation/index.html

Carone, C., Costello, D., « Can Europe Afford to Grow Old? », *Finance and Development*, Septembre 2006, No. 43.

Catalyst, *The Bottom Line: connecting corporate performance and gender diversity,* Janvier 2004, 34 p. Source: www.catalyst.org

Catalyst, *The Bottom Line: Corporate performance and Women's Representation on Boards*, 2007, www.catalyst.org

Cunningham, J., Roberts, P., *Inside Her Pretty Little Head: A new theory of female motivation and what it means for marketing,* Marshall Cavendish, 2006.

Desvaux, G., Devillard-Hoellinger, S., Baumgarten, P., *Women Matter - Gender diversity, a corporate performance driver*, McKinsey & company, Inc., 2007, 28 p.

Commission européenne, *Les femmes et les hommes dans la prise de décision 2007 – Analyse de la situation et tendances*, Office des publications officielles des Communautés européennes, Luxembourg, 2008. ISBN 978-92-79-08136-1 http://ec.europa.eu/employment_social/publications/booklets/equality/pdf/ke8108186_fr.pdf

Forrester Consulting*, Is Europe Ready For The Millennials? Innovate To Meet The Needs Of The Emerging Generation*, Cambridge, 2006. http://www.ffpress.net/Kunden/XER/Downloads/XER87000/XER87000.pdf

Healy, R., « 10 Ways Generation Y Will Change the Workplace », *Work/Life, Generation Y,* 23 mai, 2008. http://www.employeeevolution.com/archives/2008/05/23/10-ways-generation-y-will-change-the-workplace/

Kingsmill, D., *Report on Women's Employment and Pay*, Londres, 2001.

Kotiranta, A., Kovalaine, A., Rouvinen, P., « Female leadership and firm profitability », *EVA analysis,* No. 3, Septembre 2007. http://www.eva.fi

Monks, K., *The Business Impact of Equality and Diversity - The International Evidence,* the Equality Authority et the National Centre for Partnership & Performance, Juillet 2007, 72 p.

NAS recruitment communications, « Generation Y. The Millennials: ready or not, here they come », *NAS insights*, 2006. http://www.nasrecruitment.com/talenttips/NASinsights/GenerationY.pdf

NUTEK, Agence suédoise pour le développement de l'entreprise, *Gender and profit,* 1999, résumé disponible en anglais à l'adresse : www.equalpay.nu/en_fakta.html

Peters, H., Kabakoff, R., *A new look at the glass ceiling: the perspective from the top,* un rapport de MRG, 2002. http://www.mrg.com

Simosko, N., « Want Higher Profits? Smash the Glass Ceiling ». http://www.fastcompany.com/user/nina-simosko

The Lehman's Brothers Centre of Women in Business*, Innovative Potential: Men and Women in Teams*, London Business School, Londres, 2007

Vinnicombe, S., Singh, V., *The 2003 Female FTSE Index,* Centre for Developing Women Business Leaders, Cranfield School of Management, 2003. http://www.som.cranfield.ac.uk/som/research/centres/cdwbl/downloads/FTSEIndex2003.pdf

Wittenberg–Cox, A., Maitland, A., *Why women mean business: Understanding the emergence of the new economic revolution,* Wiley & Sons, Chichester, 2008

Women to the top, *The business case for gender diversity*, 4 p., www.women2top.net

Chapitre 2. Les emplois ont-ils un sexe?

Catalyst, *Women « Take Care », Men « Take Charge »: Stereotyping of US Business Leaders Exposed* , 2005, 45 p., www.catalyst.org

Colmou, A. M., *L'encadrement supérieur dans la fonction publique : vers l'égalité entre hommes et femmes. Quels obstacles? Quelles solutions?* , La Documentation Française, Paris, 1999.
Rapport accrédité par le Ministère de la fonction publique, de la réforme de l'Etat et de la décentralisation, 1999. Disponible à l'adresse:
http://www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports-publics/994000782/index.shtml

Conseil Supérieur de l'Egalité Professionnelle, Secrétariat aux Droits des femmes et à la formation professionnelle, Service des droits des femmes et de l'égalité, Service de l'information et de la communication, *Guide d'appui à la négociation.* Disponible à l'adresse: http://www.travail-solidarite.gouv.fr

Donial-Shaw, G., Junter-Loiseau, A., « La formation des femmes aux nouvelles technologies: une mauvaise réponse à un vrai problème », *Les Cahiers du MAGE*, 1/97.

CES, BUSINESSEUROPE, UEAPME, CEEP, *Cadre d'actions sur l'égalité hommes – femmes. Deuxième rapport de suivi - 2007*, novembre 2007. http://ec.europa.eu

Union européenne - Equal, « Créer une culture d'égalité de genre dans le monde de l'entreprise », 2007. Disponible à l'adresse:
http://ec.europa.eu/employment_social/equal/data/document/0506_madrid_pb3firms_fr.pdf

Commission européenne, Direction générale Recherche, Innovation, Science et Société, *SHE Figures. Women and Science, Statistics and indicators 2006,* Office des publications officielles des Communautés européennes, Luxembourg, 2006. - ISBN 92-79-01566-4. Peut être consulté à l'adresse: http://www.europa.eu

Commission européenne, *Rapport sur l'égalité entre les femmes et les hommes* – 2008, Office des publications officielles des Communautés européennes, janvier 2008, COM (2008)10 final. http://ec.europa.eu/employment_social/publications/2008/keaj08001_fr.pdf

Commission européenne, *Reconciliation of work and private life: A comparative review of thirty European countries,* Office des publications officielles des Communautés européennes, Luxembourg, 2005.

Eurostat, « La vie des femmes et des hommes en Europe : un portrait statistique. », *Livres Statistiques – Population et conditions sociales,* édition 2008, Office des publications officielles des Communautés européennes, Luxembourg, 2008. ISBN 978-92-79-07070-9

Franco, A., « La concentration des hommes et des femmes dans les différents secteurs d'activité », *Statistiques en bref – Population et conditions sociales*, 53/2007, Communautés européennes, 2007

IPSOS, pour Rebondir, « Une minorité de femmes a été victime d'une discrimination à l'embauche », sondage mené sur un échantillon de près de 500 personnes en Avril 2000. http://www.ipsos.fr

NAS recruitment communications, *Generation Y: The Millennials - Ready or not, here they come*, 2006, 13 p. Source: www.nasrecruitment.com

OCDE, *PISA 2006: Compétences pour le monde de demain*, OCDE, Paris, 2007. http://www.oecd.org

Chapitre 3. Les règles du jeu

Conseil de l'Union européenne, *Rapport conjoint sur l'emploi 2007/2008,* mars 2008. http://ec.europa.eu

Commission européenne, *Une Feuille de route pour l'égalité entre les femmes et les hommes – 2006-2010,* Office des publications officielles des Communautés européennes, Luxembourg, Avril 2006. ISBN 92-79-00708-4

Commission européenne, *Le droit de l'égalité des sexes dans l'Union européenne*, Office des publications officielles des Communautés européennes, Luxembourg, 2007, 8 p.

Commission européenne, *Un agenda social renouvelé: opportunités, accès et solidarité dans l'Europe du XXIe siècle,* Bruxelles, 2 juillet 2008, COM (2008) 412 final.

Eurostat, « European Business. Facts and figures », *Livres Statistiques - Industrie, commerce et services*, édition 2007, Office des publications officielles des Communautés européennes, Luxembourg, 2007. ISBN 978-92-79-07024-2

Eurostat, « European Business. Facts and figures », *Livres Statistiques - Industrie, commerce et services*, édition 2008, Office des publications officielles des Communautés européennes, Luxembourg, 2008. ISBN 978-92-79-07024-2

Manpower Inc., « Confronting the Talent Crunch: 2008 », *Manpower White Paper*, 2008, 20 p. http://www.manpower.com

The Gallup Organization Hongrie, commandité par la Direction générale Entreprises et Industrie, « Observatoire des PME européennes – Résumé », Flash Eurobaromètre n°196 – Sondage de l'Observatoire des entreprises, 2007.

Chapitre 4. Donner une chance au talent. Intégrer l'égalité entre femmes et hommes dans le modèle opérationnel

Catalyst, *The Double-Bind Dilemma for Women in Leadership: Damned if You Do, Doomed if You Don't*, Catalyst, New York, 2007. http://www.catalyst.org

Chicha, M.T., *Analyse comparative de la mise en œuvre du droit à l'égalité de rémunération : modèles et impacts comparative*, OIT, Genève, 2006.

CES, UNICE/UEAPME, CEEP, *Cadre d'action sur l'égalité hommes-femmes,* mars 2005. http://ec.europa.eu

CES, UNICE/UEAPME, CEEP, *Cadre d'action sur l'égalité hommes-femmes. Premier rapport de suivi - 2006*. http://ec.europa.eu

CES, BUSINESSEUROPE, UEAPME, CEEP, *Cadre d'actions sur l'égalité hommes-femmes. Deuxième rapport de suivi - 2007*, novembre 2007. http://ec.europa.eu

OIT, Feuilles d'information sur le temps de travail et l'organisation du travail, Programme des conditions d'emploi et de travail (en anglais uniquement): http://www.ilo.org/public/english/protection/condtrav/time/time_infosheets.htm

Institut pour l'égalité des femmes et des hommes, « Guide pour l'Égalité des Femmes et des Hommes lors de la Valorisation des Fonctions », extrait du module de formation *Evaluation et classification de fonctions. Instruments pour un salaire égal,* Ministère fédéral de l'Emploi et du Travail, Bruxelles, 2000. www.emploi.belgique.be