



## Conseil économique et social

Distr. générale  
21 août 2009  
Français  
Original: anglais

---

### Commission économique pour l'Europe

#### Réunion régionale d'examen «Beijing + 15»

Genève, 2 et 3 novembre 2009

Point 6 de l'ordre du jour provisoire

**Égalité entre les sexes et secteur des entreprises**

#### Note du secrétariat

##### *Résumé*

Au cours de sa réunion du 24 septembre 2008, le Comité exécutif de la Commission économique pour l'Europe (CEE) s'est prononcé pour l'organisation dans la région de la CEE de la réunion régionale d'examen «Beijing +15» qui serait axée sur les aspects économiques de la parité entre les sexes. Un de ces aspects est la promotion de l'égalité entre hommes et femmes dans le secteur des entreprises, qui est étudiée au titre du point 6 de l'ordre du jour.

La note présente les mesures novatrices prises dans la région pour favoriser l'égalité dans le secteur des entreprises par l'encouragement de mesures volontaires, le renforcement des capacités et la législation. La note met l'accent sur la promotion de la femme dans les postes de direction et dans la prise des décisions économiques, sur les mesures concernant l'écart de rémunération entre hommes et femmes et sur les mesures visant à concilier plus facilement les obligations professionnelles et les responsabilités familiales pour les femmes comme pour les hommes.

## Introduction

1. Le présent document met l'accent sur la manière de renforcer la volonté des entreprises de promouvoir l'égalité entre les sexes dans leur organisation. Il étudie une démarche double consistant, d'une part, à encourager les mesures volontaires et la responsabilité sociale des employeurs et, d'autre part, à réglementer et faire appliquer le changement par des réformes législatives. Sauf indication contraire, les exemples concernant les deux stratégies sont tirés des réponses nationales envoyées par les États membres de la CEE.

2. Depuis quelques années, la théorie qui préconise l'égalité des sexes gagne du terrain<sup>1</sup>. Il est aujourd'hui largement reconnu que la promotion des femmes et de l'égalité dans le monde du travail non seulement est profitable aux femmes et aux hommes mais aussi apporte des avantages évidents à l'entreprise. Une perspective non sexiste peut aider les sociétés à recruter et à conserver les meilleurs employés, à faire le meilleur usage des ressources humaines, à améliorer la productivité et la compétitivité ainsi que leur image publique.

3. La sous-évaluation actuelle du travail des femmes et la sous-utilisation de leurs compétences sont une perte pour l'économie de la région. Étant donné en particulier l'évolution démographique et les pénuries prévues de main-d'œuvre qualifiée, il convient, en bonne économie, de s'employer à lever les obstacles qui subsistent à la participation des femmes au travail rémunéré et à la participation des hommes aux tâches familiales et aux travaux ménagers non rémunérés (voir aussi ECE/AC.28/2009/5).

4. De plus en plus, les décideurs exhortent les employeurs et les partenaires sociaux à assumer leur part de responsabilité dans la création d'un environnement professionnel où les hommes aussi bien que les femmes peuvent s'épanouir en développant tout leur potentiel et sont équitablement rémunérés pour leur contribution. La promotion de l'égalité des sexes est un avantage pour les chefs d'entreprise car l'engagement volontaire dans le changement est préférable à la coercition. Un certain nombre de gouvernements s'efforcent donc activement de sensibiliser les esprits, de fournir des encouragements pour améliorer les conditions propices au progrès des femmes dans l'entreprise et de promouvoir un meilleur équilibre entre les sexes dans la prise des décisions et la gestion économiques, dans tous les secteurs et toutes les professions, et dans le partage des obligations professionnelles et familiales.

5. Toutefois, les progrès demeurent lents et les améliorations auxquelles on assiste dans le secteur des entreprises ne s'étendent pas de façon égale à tous les secteurs et à tous les lieux de travail. De plus en plus d'employeurs commencent à prendre des mesures pour améliorer les chances de la femme mais beaucoup ne l'ont pas encore fait, au détriment des travailleurs qui n'ont pas accès à ces bonnes pratiques. L'intervention des pouvoirs publics par la législation pourrait contribuer à élargir cet accès dans les différents lieux de travail et les différents secteurs.

6. Le présent document met l'accent sur trois domaines où l'égalité entre les sexes dans l'entreprise demeure un sujet de préoccupation: la ségrégation verticale, qui est évidente à travers le déséquilibre persistant en faveur des hommes dans les postes de direction et les conseils d'administration des sociétés; la disparité de salaire entre les sexes; la conciliation des obligations professionnelles et des obligations familiales.

---

<sup>1</sup> Dans son plan d'action sur l'égalité des sexes pour les années 2007-2010, la Banque mondiale préconise par exemple l'égalité hommes-femmes en tant que «économie intelligente».

7. La première partie du document présente les arguments en faveur de l'égalité des sexes dans l'entreprise. Malgré les avantages évidents de cette égalité, des inégalités subsistent dans la région; elles seront examinées dans la deuxième partie du rapport. Les troisième et quatrième parties sont consacrées aux divers moyens d'action employés dans la région, afin de montrer comment les États membres s'attaquent aux inégalités persistantes et les leçons que l'on peut en tirer. Le document se termine sur des recommandations d'action.

## I. Les arguments en faveur de l'égalité entre les sexes

8. L'égalité entre les sexes dans le secteur des entreprises non seulement est souhaitable du point de vue des droits de l'homme, mais aussi elle est judicieuse sur le plan économique. Depuis quelques années, on fait davantage d'études pour analyser l'incidence des mesures visant à améliorer l'égalité entre les sexes et la mixité. On estime qu'une participation équilibrée des hommes et des femmes à la vie des entreprises, particulièrement aux échelons de direction, présente plusieurs avantages qui vont de l'amélioration du recrutement et de la fidélisation du personnel à l'amélioration des stratégies de commercialisation et des résultats, en passant par l'amélioration de la créativité, de l'innovation et des techniques de solution des problèmes. Beaucoup de ces avantages sont d'ordre qualitatif et propres à un certain contexte, donc difficiles à mesurer<sup>2</sup>. Néanmoins, un certain nombre d'études ont mis en lumière une corrélation positive entre la mixité des équipes dirigeantes et les résultats financiers.

### A. Résultats financiers et compétitivité améliorés

9. La présence de femmes aux échelons de direction se traduit par de meilleurs résultats financiers. Une étude récente<sup>3</sup> a examiné trois critères usuels du succès financier d'une société – rendement des fonds propres, taux de rentabilité opérationnelle et rendement du capital investi – entre 2001 et 2004, en liaison avec les données sur les femmes membres d'un conseil d'administration tirées des recensements de 2001 et 2003 faits par la revue *Catalyst*. En ce qui concerne le rendement des fonds propres, les sociétés qui possèdent le plus fort pourcentage de femmes dans leur conseil d'administration obtiennent en moyenne des résultats supérieurs de 53 % à ceux des sociétés qui ont le plus faible pourcentage. En ce qui concerne le taux de rentabilité opérationnelle, le chiffre correspondant est de 42 % et pour le capital investi, il est de 66 %.

10. Ces constatations sont corroborées par des recherches<sup>4</sup> qui ont comparé les résultats financiers des 89 sociétés européennes cotées en bourse et présentant la plus forte mixité parmi leurs dirigeants avec le résultat financier moyen de leur secteur. On a constaté que ces sociétés l'emportent dans leur secteur avec un rendement de 11,4 % des fonds propres par rapport à la moyenne de 10,3 %; elles obtiennent un taux de rentabilité opérationnelle de 11,1 % avant imposition par rapport à une moyenne de 5,8 % dans la période 2003-2005.

11. Ces études ne prouvent pas l'existence d'un lien de causalité, mais la corrélation positive entre une plus grande mixité dans l'encadrement et les instances de décision et les bons résultats de l'entreprise permet d'étayer l'argumentation visant à associer davantage les femmes à la direction et à la prise de décisions des entreprises.

---

<sup>2</sup> Commission européenne, 2003.

<sup>3</sup> *Catalyst*, 2007.

<sup>4</sup> McKinsey and Company, 2007.

12. Des recherches ont montré que les femmes constituent une source inexploitée non négligeable de nouveaux talents de gestion et de direction. La création de meilleures chances pour les femmes donne aux entreprises **l'accès à un vivier de talents plus étendu**. Une étude récente<sup>5</sup> a montré que la mixité aux échelons supérieurs présente une corrélation avec «l'excellence en matière d'organisation» mesurée par les critères suivants: aptitude au commandement, esprit d'initiative, sens des responsabilités, coordination et contrôle, innovation, orientation vers l'exportation, compétence, motivation, environnement de travail et valeurs professionnelles. Il ressort de l'étude que les sociétés qui ont plus de trois femmes dans les cadres supérieurs obtiennent en moyenne de meilleurs résultats pour chacun de ces critères d'excellence que celles où il n'y a pas de femme à la tête de l'entreprise.

13. La féminisation des postes de direction contribue à enrichir le vivier de talents car les femmes dirigeantes jouent le rôle de modèle et peuvent encourager d'autres femmes à postuler pour des fonctions de direction. Les titulaires de ces fonctions peuvent devenir des modèles et des guides pour les femmes plus jeunes, ce qui permet d'augmenter les taux de recrutement et de fidélisation.

14. Un autre argument en faveur de la mixité est qu'elle améliore **la créativité et l'innovation**, qui sont de plus en plus déterminantes pour soutenir la concurrence. Une étude de 2005 montre qu'environ 60 % des sociétés qui ont une politique de mixité estiment que celle-ci a permis de renforcer l'innovation et la créativité<sup>6</sup>. Par ailleurs, le recrutement de femmes à des postes clefs permet aux entreprises d'acquérir un avantage concurrentiel grâce à une adaptation culturelle plus profonde au jeu du marché.

## B. Amélioration du recrutement et fidélisation des talents

15. Dans la «chasse au talent» il est de plus en plus important pour une société d'attirer et de garder des employés qualifiés et compétents et d'être «l'employeur idéal». Une forte rotation du personnel, si elle est involontaire, est coûteuse: d'après certaines estimations, le coût du remplacement des cadres supérieurs est de l'ordre de 150 % de leur salaire annuel.

16. On s'est aperçu que le souci d'améliorer le recrutement et la fidélisation est une motivation déterminante qui pousse les employeurs à offrir une politique favorable à la famille et des conditions de travail souples. Une grosse société britannique de télécommunication<sup>7</sup> fait état de résultats qui militent très nettement en faveur de la souplesse. Grâce à des modalités de travail flexibles, 98 % des femmes sont revenues au travail après leur congé de maternité, ce qui a permis d'économiser quelque 3 millions de livres sterling en 2002-2003 et de garder 1 000 employés en deux ans. L'absentéisme y était inférieur de 20 % à la moyenne du Royaume-Uni.

17. Une étude récente<sup>8</sup> concernant les effets d'une gestion des ressources humaines favorable à la famille, fondée sur un échantillon représentatif de 1 001 entreprises en Allemagne, a conclu que les sociétés pratiquant cette politique avaient plus de succès dans le recrutement de personnel à des postes importants: elles avaient reçu 31 % de candidatures de plus que les autres entreprises. Elles s'étaient constituées un capital humain plus durable (plus de 23 %) et conservaient leurs employés importants plus longtemps (plus de 14 %) que les autres entreprises. La rétention du personnel après un congé parental était

<sup>5</sup> Ibid.

<sup>6</sup> CIPD, 2005.

<sup>7</sup> Cette étude et d'autres études de cas sont publiées par la Work Foundation et peuvent être consultées sur le site <http://www.theworkfoundation.com/difference/e4wlb/casestudies.aspx>.

<sup>8</sup> Forschungszentrum Familienbewusste Personalpolitik, 2008.

supérieure de 22 % et la durée de l'absence due au congé parental était inférieure de 8 % à celles des autres entreprises. Les rotations non voulues étaient inférieures de 15 % et l'absentéisme inférieur de 13 %.

18. Les employeurs qui pratiquent l'égalité des chances et le respect de la vie familiale bénéficient d'une meilleure réputation. L'équilibre entre les sexes contribue dans une large mesure à l'image et à la réputation de l'employeur et les entreprises pionnières dans ce domaine acquièrent un avantage compétitif. Une bonne réputation se répercute aussi bien sur le recrutement du personnel que sur la consommation des clients. Dans l'étude susmentionnée sur les entreprises allemandes, on a constaté que la fidélité de la clientèle était supérieure de 12 % dans celles qui avaient une politique favorable à la famille.

19. Les employeurs admettent de plus en plus que la mixité du personnel présente des avantages commerciaux. Une étude menée en 2005 par la Commission européenne a conclu que 83 % des sociétés interrogées convenaient que les initiatives en faveur de la mixité avaient une incidence positive sur leurs affaires.

Encadré 1

#### **Un respect réel des compétences et non des mesures purement platoniques**

Une grosse société de transport britannique a mis en place une formation novatrice visant à modifier les valeurs et les attitudes en matière de mixité afin que tous les employés soient appréciés dans leur travail et traités équitablement. Elle a envoyé 5 800 personnes suivre des cours sur la mixité, créé 24 centres d'apprentissage pour perfectionner le personnel et amorcé un programme de recrutement fondé sur la mixité. En conséquence, une de ses succursales a enregistré un accroissement de 60 % de l'effectif féminin des chauffeurs d'autocar et d'autobus et le nombre des travailleurs à temps partiel a plus que doublé. À la suite de la mise en place d'un accompagnement pour les nouveaux employés, une autre de ses succursales a vu baisser de 33 % le nombre de personnes qui démissionnaient au cours des deux premières années de travail.

*Source:* CBI 2008.

## **II. Inégalités courantes entre hommes et femmes**

20. Malgré les avantages économiques que présente l'égalité entre les sexes dans le secteur des entreprises, les inégalités persistent dans toute la région. Les femmes commencent à être plus nombreuses que les hommes dans l'enseignement supérieur, mais elles demeurent sous-représentées dans l'emploi, particulièrement dans les postes d'encadrement et de décision.

21. **Les femmes ont un schéma de participation au marché du travail différent de celui des hommes.** Dans l'ensemble de la région, les femmes ont souvent un taux d'activité économique inférieur à celui des hommes, elles sont concentrées dans des professions moins nombreuses, travaillent moins d'heures dans un emploi rémunéré (par suite d'une plus forte prévalence du travail à temps partiel) et elles ont davantage d'interruptions de carrière, dues en grande partie à leurs responsabilités familiales. En conséquence, elles gagnent moins (écart de rémunération entre hommes et femmes) et font carrière plus lentement. En outre, tous ces désavantages s'accumulent au long de la vie, aboutissant à des pensions de retraite plus faibles.

22. **Écart d'emploi entre les sexes.** Les femmes sont moins représentées que les hommes dans l'emploi du secteur structuré de l'économie. D'après une estimation du Bureau international du Travail (BIT)<sup>9</sup>, le rapport de l'emploi des adultes (25 ans et au-dessus) à la population totale était en 2008 de 51 % pour les femmes, contre 70,5 % pour les hommes en Europe de l'Est, dans le Caucase et en Asie centrale, et de 50,4 % pour les femmes contre 67,5 % pour les hommes dans l'Union européenne (EU) et les autres États membres de la CEE<sup>10</sup>, ce qui dénote un déficit notable d'emploi des femmes pour la région.

23. **Ségrégation horizontale entre les sexes.** Dans l'emploi, les femmes sont généralement concentrées dans un petit nombre de professions. D'après la quatrième Enquête européenne sur les conditions de travail<sup>11</sup>, 26 % seulement des Européens travaillaient en 2005 dans des professions présentant un équilibre entre hommes et femmes<sup>12</sup>. La moitié des femmes qui travaillent sont dans l'enseignement et les services de santé (34 %) et dans le commerce de gros et l'artisanat (17 %), tandis que la moitié des hommes qui travaillent sont concentrés dans le secteur manufacturier (22 %), le commerce de gros et de détail (14 %) et le bâtiment (13 %).

24. La ségrégation horizontale des sexes sur le marché du travail est le reflet des choix en matière d'études. La grande majorité (plus de 70 %) des étudiants dans les matières concernant la santé et la protection sociale sont des femmes. Dans l'ingénierie, le secteur manufacturier et le bâtiment elles sont en minorité (moins de 30 %), d'après les chiffres de l'UNESCO/CITE (Classification internationale type de l'éducation).

25. **Ségrégation verticale entre les sexes.** Dans toute la région, les femmes continuent à prédominer aux échelons inférieurs de la pyramide des carrières et elles demeurent nettement sous-représentées dans les cadres supérieurs. D'après le *Third Biannual European Professional Women's Network Board Women Monitor*, les 300 premières sociétés européennes comptent en 2008 9,7 % de femmes dans leur conseil d'administration (8 % en 2004). Une sur quatre des sociétés figurant dans l'enquête a encore un conseil exclusivement masculin. D'après la quatrième Enquête européenne sur les conditions de travail, 35 % seulement des cadres supérieurs étaient des femmes. Dans l'Union européenne, 9 % des hommes sont sous les ordres d'une femme, contre 41 % des femmes. Les différences de genre sont particulièrement visibles dans les études supérieures: alors que 36 % des hommes très diplômés (maîtrise ou plus) occupent des fonctions de direction, la proportion n'est que de 15 % pour les femmes ayant le même niveau d'instruction<sup>13</sup>.

26. **La répartition inégale du travail rémunéré et du travail non rémunéré** est une caractéristique importante de la différence entre hommes et femmes en ce qui concerne la progression dans l'emploi. Dans l'ensemble de la région de la CEE, ce sont les femmes qui assument au premier chef la responsabilité des tâches ménagères non payées, y compris le soin des enfants et des personnes âgées. Cette division du travail déséquilibrée désavantage les femmes. Faute de souplesse dans l'horaire de travail et de conditions de travail respectueuses de la vie de famille, beaucoup de femmes sont contraintes de quitter leur emploi, d'accepter un emploi inférieur à leurs qualifications ou de passer à un emploi à temps partiel moins bien payé et parfois plus précaire lorsqu'elles en trouvent.

27. **L'accès à des modalités de travail flexibles est inégal** car les dispositions visant à concilier plus facilement les obligations professionnelles et les obligations familiales ne

<sup>9</sup> BIT, 2009, tableau A5.

<sup>10</sup> Le groupe de pays utilisé par le BIT pour cette estimation comprend aussi un petit nombre de pays qui ne sont pas membres de la CEE (voir BIT, 2009, p. 75).

<sup>11</sup> Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, 2008.

<sup>12</sup> Professions dans lesquelles chaque sexe constitue au moins 40 % des effectifs.

<sup>13</sup> Eurofound, 2008.

sont pas réparties également dans tous les secteurs et tous les lieux de travail<sup>14</sup>. Certes, la mise en place de formules souples gagne du terrain dans certains États membres de la CEE et les entreprises prennent des mesures novatrices pour aider leurs employés à concilier travail et vie privée, mais ces mesures sont accessibles essentiellement aux femmes car ce sont les employeurs qui ont une main-d'œuvre majoritairement féminine qui sont le plus enclins à les appliquer.

28. Les obligations familiales demeurent considérées comme étant essentiellement l'affaire des femmes et les employeurs ont davantage tendance à offrir des facilités aux femmes qui ont des charges familiales qu'aux hommes, ce qui entraîne des inégalités entre les sexes. Les pères de famille qui souhaitent prendre une part plus active à l'éducation de leurs enfants se heurtent souvent à plus d'obstacles que les mères, dont le rôle familial est mieux accepté par la société. Les schémas de rôle correspondant à chacun des deux sexes peuvent donc renforcer l'inégalité du partage du travail rémunéré et des soins non rémunérés. Une culture d'entreprise sexiste et les attentes sur le rôle de chaque sexe dans le monde de l'entreprise sont des obstacles reconnus à l'égalité entre hommes et femmes. Elles entraînent des préjugés quant à la compétence des femmes en tant que cadres supérieurs et chefs d'entreprise mais elles affectent aussi les hommes qui assument un rôle familial plus actif et elles peuvent faire obstacle à un meilleur partage des tâches familiales par les hommes.

29. **Écart de salaire généralisé entre hommes et femmes.** Associées les unes aux autres, les inégalités susmentionnées contribuent à l'inégalité des salaires. Alors que les femmes obtiennent de meilleurs résultats scolaires et qu'elles constituent la majorité des diplômés de l'enseignement supérieur, elles continuent à gagner moins que les hommes dans toute la région de la CEE. Certains pays font état d'une diminution de l'écart, mais les différences de salaire demeurent un obstacle vivace à l'égalité dans la région, allant d'une moyenne de 17 % dans l'UE à 40-50 % en Asie centrale et dans le Caucase<sup>15</sup>. Souvent, les femmes gagnent moins que les hommes à travail égal. Une raison de cette infériorité peut résider dans une évaluation sexiste du travail et des compétences.

30. **Les employeurs doivent contribuer** à améliorer les possibilités de carrière pour les femmes afin d'instaurer plus d'équilibre entre les sexes dans les instances dirigeantes et la prise des décisions économiques, à lutter contre la disparité généralisée de salaire entre les sexes et à faciliter la conciliation de la vie professionnelle et de la vie familiale. Ils ont la responsabilité sociale de travailler en partenariat avec les pouvoirs publics et la société civile afin d'atteindre l'objectif de l'égalité entre les sexes; et d'ailleurs, comme les recherches et l'expérience des entreprises le montrent de plus en plus, les employeurs ont beaucoup à y gagner. Nous allons maintenant examiner ce qui a été fait par les gouvernements, les partenaires sociaux, les organisations non gouvernementales et les entreprises, en commençant par certaines mesures volontaires, avant de passer aux réformes juridiques dans la région de la CEE.

### III. Promotion de mesures volontaires

31. Les gouvernements, les organisations non gouvernementales, les partenaires sociaux et les entreprises de la région de la CEE ont mis au point un large éventail d'initiatives et de mesures visant à sensibiliser les employeurs, les travailleurs et les organisations patronales et

<sup>14</sup> Eurofound, 2006.

<sup>15</sup> Les comparaisons internationales de la différence de salaire entre hommes et femmes doivent être interprétées avec circonspection car il y a des différences entre les pays dans les mesures: <http://www.unece.org/stats/gender/Welcome.html>.

syndicales aux inégalités qui demeurent entre les hommes et les femmes dans l'entreprise: recherches et collecte de données, campagnes d'information, analyses comparatives, concours, audits et certificats visant à récompenser et à faire connaître les bonnes pratiques et le renforcement des capacités par des conseils, des guides et des activités de formation visant à faciliter le changement dans les pratiques d'organisation du travail, de recrutement, de rémunération et de promotion.

32. Dans la section qui va suivre sont présentées les bonnes pratiques appliquées par différents acteurs concernant la présence des femmes dans les organes directeurs et la prise des décisions, l'égalité de rémunération et les moyens de concilier profession et vie de famille.

## A. Les femmes dans les instances dirigeantes et la prise des décisions

33. Les initiatives volontaires concernant les femmes dans la direction des entreprises et la prise des décisions comprennent des activités visant à surveiller la situation et à sensibiliser les esprits, les systèmes de parrainage, les réseaux et les chartes élaborées volontairement par les entreprises pour faciliter l'ascension professionnelle des femmes.

34. Dans le domaine du parrainage, le Gouvernement autrichien, par exemple, a lancé pour la période 2004-2006 un programme d'accompagnement des femmes dans l'entreprise, et pour 2006-2007 un programme d'accompagnement croisé, pour le secteur privé. Le Danemark a lancé lui aussi un programme de parrainage d'une année pour les cadres supérieurs féminins dans le secteur public et le secteur privé.

35. Une autre stratégie permettant de renforcer la position des femmes aux postes de commandement consiste à créer des **réseaux**. Ainsi, le European Professional Women's Network regroupe 3 500 femmes des professions libérales ou des cadres supérieurs de tous les secteurs et de toutes les branches d'activité et il favorise leur ascension professionnelle par le parrainage, la formation et la constitution de réseaux<sup>16</sup>. L'organisation patronale EUROCADRES a créé un réseau à l'intention des femmes ayant réussi dans toute l'Europe, FEMANET; ce réseau regroupe 90 femmes de 15 pays qui s'attachent à améliorer et renforcer la position des femmes aux échelons de prise des décisions<sup>17</sup>.

36. Pour leur part, les gouvernements peuvent encourager et soutenir les initiatives prises par les employeurs en les reconnaissant officiellement et en leur apportant un soutien financier. C'est le cas au Luxembourg, où une aide financière et un agrément ministériel sont proposés aux entreprises qui font des recherches sur la situation des hommes et des femmes chez elles et qui établissent des plans d'action.

37. D'autres initiatives ont été prises dans la région de la CEE sous forme de nouvelles chartes visant à mieux incorporer les femmes dans la direction des entreprises, par exemple au Danemark et aux Pays-Bas. Les entreprises qui ont adhéré à la Charte danoise créée en mars 2008 s'engagent à prendre des mesures concrètes pour promouvoir les femmes dans leurs organes directeurs. L'objectif visé est d'obtenir l'adhésion de 100 entreprises à la Charte d'ici à 2010. Au 27 mars 2009, les adhésions atteignaient le nombre de 66. Un réseau d'entreprises publiques ou privées qui ont signé la Charte a été constitué et l'on a dressé un catalogue de suggestions présentant des exemples de ce qu'une entreprise peut faire pour étoffer l'effectif féminin dans ses cadres supérieurs.

---

<sup>16</sup> [www.europeanwn.net](http://www.europeanwn.net).

<sup>17</sup> [www.eurocadres.org/en/activities/networks/gender\\_equality](http://www.eurocadres.org/en/activities/networks/gender_equality).



## Encadré 2

**La compétence au sommet – les femmes dans la prise des décisions aux Pays-Bas**

En mai 2008, plus de 50 organisations des secteurs public et privé aux Pays-Bas avaient signé volontairement une Charte appelée La compétence au sommet. En adhérant à la Charte, les organisations s'engagent à élaborer une stratégie visant à instaurer et maintenir l'accès continu et harmonieux des femmes en particulier aux postes les plus élevés. Les signataires se fixent des objectifs quantitatifs axés sur l'effectif féminin des cadres moyens et des cadres supérieurs, examinent les résultats obtenus et en rendent compte à une commission de surveillance. La Commission fait rapport tous les ans au Ministère des affaires économiques et annonce dans les médias les résultats obtenus en citant nommément les organisations et les entreprises concernées.

38. Un autre moyen de reconnaître la valeur des bonnes initiatives d'employeurs consiste à organiser des concours et des classements.

## Encadré 3

**Les meilleures sociétés pour les femmes cadres supérieurs**

La National Association of Female Executives (NAFE) établie aux États-Unis récompense chaque année les 50 sociétés qui ont le plus contribué à la promotion des femmes au travail.

Une grosse entreprise pharmaceutique s'est classée parmi les 10 premières en 2009 pour la place accordée aux femmes dans ses plans d'organisation de la relève. Sa direction examine le cas de toutes les femmes à l'échelon directorial et au-dessus, tout en surveillant l'apparition de nouveaux talents issus d'autres échelons, et elle a constitué un vivier de 40 % de candidates qui pourraient prétendre à des postes d'encadrement à plus ou moins long terme. À l'échelon des vice-présidents et au-dessus, les femmes constituent 36 % du potentiel recensé à l'échelle mondiale, et il y a 23 femmes sur 55 dans l'équipe dirigeante des États-Unis. On attache une importance particulière aux critères d'évaluation qui pourraient déprécier la contribution des femmes.

*Source:* National Association for Female Executives<sup>18</sup>.

**B. Réduction de l'écart salarial entre hommes et femmes**

39. La Commission européenne a mené de mars à août 2009 dans tous les pays de l'UE une campagne d'information sur l'écart salarial entre les sexes pour mieux faire connaître au public les causes complexes et interdépendantes<sup>19</sup> du phénomène et pour expliquer le moyen d'y remédier. La campagne comprenait un site Web présentant des documents et des chiffres sur l'écart salarial dans l'Union européenne. Parmi les activités de sensibilisation menées dans les États membres, on peut citer la célébration d'une journée annuelle de l'égalité salariale.

40. Parmi d'autres initiatives prises dans ce domaine figure l'élaboration de guides non sexistes et de matériel de formation. Le guide du BIT intitulé «Promouvoir l'équité salariale au moyen de l'évaluation non sexiste des emplois, guide de la mise en œuvre» traite des caractéristiques économiques de l'écart salarial (horaires de travail, niveau d'instruction,

<sup>18</sup> [www.nafe.com](http://www.nafe.com).

<sup>19</sup> Sous-évaluation du travail féminin, ségrégation sur le marché du travail, traditions et stéréotypes, et difficultés pour équilibrer travail et vie privée.

expérience, taux de syndicalisation, secteur économique, taille de l'entreprise) ainsi que de ses causes discriminatoires. Il est destiné aux organisations syndicales et patronales, aux organismes qui militent pour l'égalité des chances et aux directeurs des ressources humaines, aux spécialistes de l'équité entre les sexes et aux praticiens de l'équité des rémunérations. Des manuels sur l'égalité salariale ont été élaborés dans un certain nombre d'États membres de la CEE.

41. Dans la région européenne, les partenaires sociaux travaillent ensemble à corriger l'écart salarial. L'organisation European Social Partners<sup>20</sup> a inscrit la question sur une liste de quatre priorités figurant dans son Framework of actions on gender equality en 2005 (les autres étant les rôles attribués respectivement aux hommes et aux femmes dans la société, la promotion des femmes dans la prise des décisions et la contribution à l'équilibre entre le travail et la vie privée). Elle s'est engagée à promouvoir ce cadre d'action dans les États membres, à tous les échelons appropriés, en tenant compte des pratiques nationales, par des actions communes ou individuelles, et à rendre compte tous les ans de ses activités. Après quatre rapports, le cadre d'action sera réexaminé.

#### Encadré 4

##### **Cadre d'action sur l'égalité hommes-femmes: l'écart de salaire**

Information sur la législation en vigueur relative à l'égalité de rémunération et conseils sur les moyens de contribuer à supprimer l'écart entre les sexes à différents niveaux, par les moyens suivants: guides pratiques, surtout pour les petites et moyennes entreprises, sur la manière de s'acquitter de leurs obligations juridiques; conventions collectives nationales ou sectorielles ou accords-cadres.

Élaboration de statistiques claires et à jour à l'échelon sectoriel et/ou national afin de permettre aux partenaires sociaux d'analyser et de comprendre les causes complexes des différences de salaire. Promotion de la prestation d'informations concernant chaque sexe aux niveaux appropriés (national, sectoriel et/ou dans l'entreprise). Les instruments pratiques utilisés à cette fin consistent par exemple: à élaborer une méthode mixte tenant compte d'une gamme de variables aussi étendue que possible, afin d'obtenir une image détaillée et analytique des causes profondes des différences de salaire entre hommes et femmes; à faire en sorte que les systèmes de rémunération, y compris les modalités d'évaluation du travail, soient transparents et non sexistes et à tenir compte des effets éventuellement discriminatoires des éléments secondaires de la rémunération.

Utilisation ou mise au point de méthodes et d'instruments destinés à traiter systématiquement l'écart de salaire entre les sexes et permettant des activités de suivi et d'évaluation dans le cadre d'une stratégie d'ensemble. Les instruments pratiques employés à cette fin sont par exemple les suivants: examen minutieux des descriptions d'emploi pour vérifier qu'elles ne contiennent pas d'élément discriminatoire; examen des critères de rémunération pour vérifier qu'ils ne sont pas discriminatoires; construction de trousseaux à outils comprenant différents éléments afin de donner une information générale aux négociateurs qui s'occupent des questions d'égalité entre les sexes et de donner des conseils pratiques sur ce que les employeurs et les travailleurs peuvent faire dans l'entreprise; utilisation des outils en ligne qui donnent une information sur la formation des salaires et qui permettent aux individus de comparer leur salaire avec celui d'autres employés.

*Source:* Framework of Action on Gender Equality (2005).

<sup>20</sup> Confédération européenne des syndicats (CES), Confederation of European business (BUSINESSEUROPE, ex-UNICE), Union internationale de l'artisanat et des petites et moyennes entreprises (UIAPME) et le European Centre of Enterprises with Public Participation and of Enterprises of General Economic Interest (CEEP).

42. Dans leur troisième rapport complémentaire, en 2008<sup>21</sup>, les partenaires sociaux ont rendu compte de leurs travaux dans les commissions consultatives nationales qui traitent de l'égalité des salaires, et plusieurs d'entre eux ont fait état de l'élaboration de boîtes à outils et d'activités de formation visant à inscrire l'écart de rémunération entre hommes et femmes dans les négociations et notamment les négociations collectives.

43. Les nouvelles initiatives lancées par les partenaires sociaux, en collaboration avec les pouvoirs publics et les instituts de recherche, comprennent des mesures visant à réaliser une évaluation non sexiste des emplois afin d'atténuer l'écart de salaire. En Lituanie, on a élaboré une méthode d'évaluation qui vise à renforcer la transparence de la rémunération, à faciliter une évaluation plus objective de la complexité des fonctions et de leurs niveaux dans les entreprises et les organisations, et à aider à fixer des barèmes de salaire de base, tant à l'échelle de l'entité économique prise séparément qu'à l'échelle de tout un secteur, sans différenciation fondée sur le sexe.

44. En Belgique, les partenaires sociaux ont mis en place des systèmes d'évaluation des emplois qui assurent un traitement égal par le biais d'une convention collective pour 2007-2008. Les entreprises qui n'ont pas encore vérifié leur système d'évaluation des emplois et de classification des salaires doivent s'assurer qu'il n'est pas sexiste et le réviser s'il y a lieu. On signale que plusieurs secteurs sont en train d'analyser leur système de classification des emplois dans une optique non sexiste (banque et assurance) ou de réviser leur système existant (industrie métallurgique). D'autres ont le projet de le faire (par exemple dans le tourisme). En Belgique, l'Institut pour l'égalité des femmes et des hommes a établi à l'intention des employeurs une liste récapitulative pour faciliter l'analyse de leur système de classification des emplois.

45. La collecte de statistiques et la surveillance de l'écart de salaire entre les sexes et la mise en œuvre de mesures concertées pour y remédier est un autre domaine d'activité important. En Finlande, les partenaires sociaux sont convenus dans la convention collective des fonctionnaires pour 2007-2010 de réduire l'écart entre le salaire des femmes et celui des hommes par le versement d'une prime d'égalité pouvant s'élever jusqu'à 0,2 % de la masse salariale. Les partenaires sociaux vont surveiller les effets des conventions collectives relatives à l'égalité de salaire au sein des entreprises pour la négociation de la prime. Ils étudieront si les femmes et les hommes reçoivent une même rémunération pour une même tâche ou une tâche d'égale complexité et dans quelle mesure le sexe influe sur le salaire indépendamment des autres déterminants légitimes du salaire.

### C. Travail et vie de famille

46. Dans toute la région, les décideurs se préoccupent de plus en plus du rôle du lieu de travail pour faciliter la conciliation entre la profession et la vie de famille. Comme stratégie visant à encourager la prise de mesures volontaires par les employeurs, on peut citer les éléments suivants: recherches qui font ressortir les effets bénéfiques pour l'entreprise d'une politique favorable à la famille (par exemple en Suisse), concours entre employeurs et audits visant à certifier et récompenser les employeurs respectueux de la famille et aide financière aux employeurs pour les inciter à fournir des prestations familiales sous forme de crèches d'entreprise ou de mesures de réintégration dans l'emploi après congé parental.

47. **Les concours entre employeurs**, les politiques favorables à la famille et le souci de l'égalité des chances deviennent de plus en plus fréquents dans la région (par exemple en Autriche, en Hongrie, en Slovaquie et en Ukraine), avec récompense pour les entreprises,

<sup>21</sup> Peut être téléchargé à l'adresse: <http://www.etuc.org/a/5826>.

de toutes tailles et de tous secteurs, qui sont particulièrement respectueuses de la vie de famille. Ils donnent lieu à des cérémonies de remise de prix qui sont habituellement médiatisées et qui constituent une publicité pour les entreprises pionnières dans ce domaine. Ces concours intéressent de plus en plus les employeurs, comme en témoigne le nombre grandissant des demandes d'informations et des candidatures enregistrées depuis quelques années (par exemple en Hongrie).

#### Encadré 5

##### Concours d'employeurs amis des familles

Le concours slovaque de *L'employeur qui aime la famille*, organisé par le Ministère de la famille et de l'action sociale, reconnaît la valeur des employeurs qui créent des conditions de travail tenant compte des obligations familiales de leurs employés et les encourage. Le concours récompense les bonnes pratiques dans les catégories politique familiale, égalité des chances pour les hommes et initiative la plus originale en faveur de la famille et de l'égalité des chances.

Fondé sur l'exemple slovaque, et avec l'aide de Slovakaid, un concours de la meilleure entreprise amie des familles a été lancé en Ukraine en 2008. Il était organisé conjointement par le Centre de développement de la responsabilité sociale, le Ministère de l'action sociale et du travail, le Ministère de la famille, de la jeunesse et des sports et le Comité d'État pour le développement de la réglementation et de l'entrepreneuriat. Cinquante et une entreprises de 14 régions ont participé au concours.

48. Outre les concours d'employeurs, on a introduit dans la région des audits et des systèmes de certification des amis des familles. L'audit du travail et de la famille<sup>22</sup> en est un exemple éloquent. Au cours du processus d'audit, les organismes commencent par se fixer des objectifs adaptés à leurs besoins et par mettre au point des mesures concrètes pour améliorer leurs prestations en faveur de la famille dans huit domaines d'action. L'application des mesures convenues est suivie pendant trois ans, après quoi on évalue le degré de réalisation des objectifs. Ce n'est qu'après avoir passé avec succès le cap d'un nouvel audit au bout de trois ans que les entreprises reçoivent un certificat (valable jusqu'à l'évaluation suivante trois ans plus tard). Au fil des années, un nombre croissant d'organismes des secteurs public et privé ont fait l'objet d'un audit. En 2009, 322 nouvelles entreprises ont été certifiées. Depuis l'introduction du système dans les dernières années 90, plus de 750 entreprises, organismes et universités ont été examinés, représentant environ 2 millions d'employés et d'étudiants. Un audit a été créé pour l'Europe et il est en cours en Autriche, en Italie et en Slovaquie.

49. Les certificats qui récompensent plus largement les mesures prises pour favoriser l'égalité entre hommes et femmes dans le secteur des entreprises comprennent le label Égalité en France, qui évalue les entreprises sur le plan de l'égalité des chances, de la gestion des ressources humaines et de la politique familiale. Le label est valable trois ans. De même que pour l'audit du travail et de la famille, on évalue les progrès au bout de dix-huit mois. Depuis les premières certifications intervenues en 2005, le label a été décerné à un nombre croissant d'organismes de divers secteurs tels que l'électronique, les transports, les assurances et la communication. Près de 750 000 employés travaillant dans 46 sociétés privées ou publiques en bénéficient. Un label analogue a été créé en Belgique.

50. Certains pays ont mis en place des incitations financières pour **encourager**, ainsi qu'une aide financière aux entreprises pour **faciliter** la prise de mesures volontaires par les employeurs (par exemple en Israël). La France a étendu le champ d'application des dépenses

<sup>22</sup> L'audit du travail et de la famille (*Audit Beruf & Familie*) a été créé par la société Beruf und Familie GmbH en Allemagne, <http://www.beruf-und-familie.de>.

ouvrant droit à un crédit d'impôt aux dépenses consacrées par les entreprises à la formation des employés recrutés après avoir démissionné ou cessé leur travail au cours d'un congé parental.

51. L'Allemagne a lancé en 2008 un nouveau programme **de subventions aux employeurs qui créent des crèches ou des places de crèche** pour leur personnel. Les entreprises qui fournissent des prestations pour la garde des enfants bénéficient de congés parentaux plus courts, d'une baisse de l'absentéisme dû aux obligations familiales et d'une image plus séduisante en tant qu'employeur. Les entreprises et les universités de toute l'Allemagne peuvent percevoir pendant deux ans jusqu'à 50 % du coût de chaque nouvelle place de crèche créée par elles (jusqu'à un plafond de 6 000 euros). Cette initiative est financée par une contribution de 50 millions d'euros du Fonds social européen jusqu'en 2011.

#### **D. Quel est le succès des mesures incitatives?**

52. Un argument puissant milite en faveur de l'encouragement à l'action volontaire des employeurs, qu'il s'agisse d'une argumentation économique ou d'appels à la responsabilité sociale des entreprises: c'est que les esprits vont évoluer plus volontiers si l'on incite les acteurs à agir volontairement au lieu de les y forcer par la loi. Sur le plan volontaire, de nombreuses initiatives et actions communes ont été amorcées, comme le montrent les exemples susmentionnés. Ces mesures jouent un rôle important en sensibilisant le public aux préoccupations du moment et elles peuvent contribuer à préparer le terrain pour la formation d'un consensus entre les gouvernements, les partenaires sociaux et les employeurs sur des mesures de plus grande portée.

53. Il n'est pas sûr, toutefois, que la responsabilité sociale des entreprises et l'argumentation commerciale suffisent à améliorer largement et de façon durable les conditions de l'égalité entre hommes et femmes. Le problème clef est en effet l'inégalité d'accès. L'argumentation commerciale ne s'applique pas nécessairement à toutes les femmes et pourrait ne créer de chances que pour les plus qualifiées et les plus compétentes, tandis que beaucoup de travailleuses peu qualifiées et celles qui éprouvent des difficultés à concilier la vie professionnelle et la vie de famille peuvent demeurer prisonnières d'un emploi précaire sans perspective d'avancement.

54. L'octroi d'encouragements financiers et de récompenses aux entreprises peut renforcer l'argumentation en faveur de mesures de soutien familial et de promotion de l'égalité et en faciliter l'application car il abaisse l'obstacle des coûts auquel se heurtent de nombreuses entreprises, particulièrement les PME.

55. Pour aussi séduisante qu'elle soit, une stratégie fondée sur la bonne volonté des employeurs peut ne pas être suffisante: le changement est trop lent et il est inéquitable car les avantages ne sont pas uniformément répartis et ne profitent peut-être qu'aux employés qui sont considérés comme étant les plus utiles à l'entreprise. Par ailleurs, les mesures et les avantages appliqués en temps de «vaches grasses» peuvent être interrompus en période de marasme économique. Pour répondre à ces préoccupations, il importe que l'État légifère afin de garantir un progrès universel à tous les groupes de travailleurs quels que soient la profession, le secteur ou l'employeur.

#### **IV. Les arguments en faveur d'une législation**

56. Bien que les employeurs s'emploient de plus en plus à promouvoir volontairement l'égalité entre hommes et femmes, les progrès demeurent lents dans le secteur des entreprises. Afin de remplir leurs engagements en matière d'égalité dans le domaine économique,

engagements qu'ils ont pris dans le cadre du Programme d'action de Beijing, de la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes et des conventions de l'OIT, et éventuellement au titre des Directives de l'UE, les gouvernements ont mis au point différents instruments législatifs pour améliorer les conditions d'une meilleure égalité entre hommes et femmes et interdire la discrimination en fonction du sexe dans l'emploi.

57. La plupart des pays de la région ont promulgué une législation qui interdit officiellement la discrimination dans l'emploi. Une base importante de cette action réside dans les conventions C100 et C111 de l'OIT relatives à la discrimination et à l'égalité de rémunération, qui ont été ratifiées par la grande majorité des États membres de la CEE, et dans la Convention sur les travailleurs ayant des responsabilités familiales (C156), qui a été ratifiée jusqu'à présent par 21 États membres. Dans l'UE, la législation nationale a été stimulée en particulier par les directives 75/117/CEE du Conseil sur l'égalité de salaire, 96/34/CE sur le congé parental et 97/80/CE sur la charge de la preuve dans les cas de discrimination fondée sur le sexe. Cependant, si le principe de l'égalité entre hommes et femmes a été intégré dans les cadres juridiques, son application et son respect à l'échelle nationale laissent à désirer.

58. Pour surmonter cet obstacle, certains pays ne se contentent plus d'établir le droit formel à l'égalité de traitement et à l'égalité des chances dans l'emploi: ils introduisent une législation énergique qui vise à remédier aux inégalités persistantes. On peut citer par exemple la création de contingents destinés à accroître la proportion de femmes dans les organes de direction et de décision tels que le conseil d'administration des sociétés.

## A. Contingents de femmes dans le conseil d'administration des sociétés

59. L'application de contingents de femmes est une politique contestée. Ils sont parfois perçus comme étant discriminatoires par nature et ont suscité une opposition au motif qu'ils faussaient le libre jeu du marché du travail, où la sélection devait être fondée sur la compétence et les aptitudes des candidats et non sur leur sexe. Autre critique, les contingents peuvent nuire au professionnalisme et à la crédibilité des femmes parce qu'on pourrait croire que le choix n'est pas guidé par la qualité des candidates. En faveur des contingents, on a fait valoir qu'ils aidaient à accélérer le changement lorsqu'un délai d'application était fixé. L'aiguillon extérieur que constitue le contingentement peut être nécessaire pour susciter des changements dans les modes de fonctionnement enracinés qui perpétuent les structures anciennes de recrutement et de promotion. Un meilleur équilibre entre les sexes dans les conseils d'administration peut apporter l'avantage de la diversité.

60. On trouve un exemple remarquable de l'introduction de contingents en Norvège, premier pays au monde qui a imposé un équilibre entre les hommes et les femmes dans le conseil d'administration des sociétés anonymes.

### Encadré 6

#### **Équilibre entre les sexes dans le conseil d'administration des sociétés norvégiennes**

Un amendement à la loi de 2003 sur les sociétés anonymes fait obligation aux sociétés d'instaurer un équilibre (au moins 40 % de membres de chaque sexe) dans leur conseil d'administration. Un accord conclu avec le secteur privé stipulait que la loi n'entrerait pas en vigueur si les entreprises portaient volontairement la représentation des femmes au minimum requis de 40 % avant juillet 2005. Or, à cette date, 68 seulement des 519 sociétés concernées (13,1 %) avaient réalisé l'équilibre. La loi est donc entrée en vigueur en janvier 2006; elle fixait aux entreprises un délai de deux ans pour se conformer à la règle, faute de quoi elles risquaient d'être dissoutes par décision de justice. En conséquence, le pourcentage des femmes siégeant aux conseils d'administration est passé de 16 % en 2005 à 40,1 % en 2009. La Norvège est aujourd'hui au premier rang en Europe.

61. Une législation analogue a depuis lors été promulguée dans certains États membres de la CEE et elle est en discussion dans d'autres États (comme la France). L'Espagne a promulgué en 2007 un texte qui contraint les sociétés à nommer au moins 40 % de femmes dans leur conseil d'administration d'ici à 2015. Le Code de la gouvernance des sociétés de la Finlande (2008) a été conçu pour faire pression en douceur sur les entreprises, qui ne sont pas obligées par la loi d'atteindre un certain quota mais qui doivent s'expliquer publiquement lorsqu'elles n'ont pas de femme dans leur conseil (c'est le principe «s'exécuter ou s'expliquer»).

## **B. Législation prévoyant l'égalité de salaire**

62. La plupart des pays de la région de la CEE ont ratifié la Convention de l'OIT sur l'égalité de rémunération (C100) et beaucoup ont adopté une législation qui prévoit un salaire égal pour un travail égal ou un travail de valeur égale. Il existe depuis plusieurs décennies un cadre juridique international reposant sur le principe de l'égalité de salaire, mais l'écart entre hommes et femmes subsiste. Dans l'UE, l'efficacité du droit européen sur l'égalité de salaire est à l'étude. En fonction des résultats de l'analyse, la Commission européenne pourra présenter de nouveaux projets de texte sur la question.

63. Des réformes récentes mises en œuvre dans la région comprennent des mesures visant à renforcer la collecte de statistiques sur les différences de salaire et à stimuler chez les employeurs la volonté d'appliquer des mesures concrètes pour atténuer ces différences.

64. Au Danemark, depuis janvier 2007, toutes les grosses sociétés sont tenues de présenter des statistiques salariales ventilées par sexe, de sorte que beaucoup d'entreprises se trouvent obligées pour la première fois de réfléchir à l'égalité de salaire. En Finlande, les employeurs sont tenus de faire une étude consacrée expressément aux salaires et de rechercher les causes de toute disparité, au titre des plans d'égalité entre les sexes exigés par la loi sur l'égalité entre les hommes et les femmes (2005).

### **Encadré 7**

#### **Négociations collectives de salaire en France**

À la suite de la promulgation en 2006 d'une législation sur l'égalité de salaire, les entreprises françaises de plus de 50 employés sont désormais tenues de prendre des mesures pour éliminer l'écart entre hommes et femmes avant le 31 décembre 2010. Faute de présenter un plan dans ce délai, elles encourent une sanction financière. La législation impose la négociation de grilles de salaire non sexistes par entreprise et par secteur.

## **C. Accès aux modalités de travail respectueuses de la famille**

65. Il est aujourd'hui largement admis que la possibilité de concilier vie professionnelle et obligations familiales est une condition clef de l'égalité des chances dans l'emploi. Comme on l'a vu dans la deuxième partie, le partage inégal du travail rémunéré et du travail non rémunéré est l'obstacle principal à une plus grande égalité entre les sexes dans le secteur des entreprises.

66. Dans la plupart des pays de la région de la CEE, le droit aux congés et aux allocations pour charges de famille demeure pour l'essentiel l'apanage des femmes, ce qui tend à renforcer au lieu d'atténuer le rôle traditionnel dévolu à chaque sexe dans l'acquisition de revenus et la vie familiale. Les répercussions sexistes de la politique des pouvoirs publics sont largement connues et de plus en plus les gouvernements modifient le cadre juridique existant en vue d'améliorer l'accès, tant pour les hommes que pour les

femmes, aux congés et allocations parentaux, aux modalités de travail souples et aux emplois à temps partiel.

## 1. Congé parental

67. Une proportion croissante d'États membres de la CEE ont institué un congé de paternité. Mais dans la plupart des cas, les hommes n'ont droit qu'à quelques jours ou quelques semaines de congé payé (moins d'une semaine en Hongrie et aux Pays-Bas, deux semaines en Belgique, en Estonie, en Roumanie et au Royaume-Uni), alors que les femmes bénéficient de congés nettement plus longs.

68. Un moyen de remédier au déséquilibre dans les congés parentaux consiste à modifier les congés de maternité afin de donner aux mères de famille la possibilité de partager le congé auquel elles ont droit avec le père, par exemple pour retourner au travail plus tôt. Ainsi, le Canada a redéfini en 2008 le congé de maternité supplémentaire en tant que congé parental. Le partage du congé de maternité et de la rémunération correspondante avec le père est possible aussi en Bulgarie, en Espagne, en Finlande et dans la Fédération de Russie.

69. Une autre mesure visant à donner aux hommes une plus grande part de congé parental consiste à introduire un élément de congé payé non transférable qui est perdu si le congé n'est pas pris par le deuxième parent (habituellement le père). Inauguré par les pays nordiques dans les années 90, ce modèle a été suivi plus récemment par l'Allemagne et l'Autriche, qui ont révisé leur réglementation du congé parental pour encourager les hommes à s'occuper davantage des enfants.

### Encadré 8

#### **Les prestations parentales en Allemagne ont augmenté la proportion d'hommes qui prennent un congé parental**

En Allemagne, deux ans après la création en 2007 d'une allocation parentale pendant quatorze mois, dont deux mois non transférables d'un parent à l'autre, la proportion de pères prenant un congé est passée de 3,5 % en 2006 à 16 % en 2009. Plus d'un tiers des hommes prennent plus des deux mois de congé parental qui leur sont réservés.

70. Malgré la participation croissante des hommes à la garde des enfants, due en bonne partie aux progrès des prestations prévues par la loi, dans toute la région les mères de famille prennent une plus grande part des congés parentaux même lorsque les deux parents y ont droit à égalité. Pour corriger le déséquilibre, la Suède a institué en 2008 une prime qui vise à inciter les couples à partager à égalité le congé autorisé. Les parents qui pratiquent l'égalité en prenant chacun le même nombre de jours de congé perçoivent la plus forte prime.

71. Le retour au travail après un congé est l'étape critique de l'égalité entre hommes et femmes. L'accès à des modalités de travail flexibles, y compris la possibilité de réduire l'horaire de travail, est déterminant pour pouvoir concilier harmonieusement la vie professionnelle et les obligations familiales (qui comprennent le soin des adultes aussi bien que celui des enfants). L'accès à ces modalités, y compris le travail à temps partiel, est facilité de plus en plus par la législation afin d'assurer l'équité d'accès dans tous les lieux de travail.

## 2. Horaire de travail souple

72. Les Partenaires sociaux européens ont révisé en juin 2009 leur accord-cadre de 1995 sur le congé parental afin de porter de trois à quatre mois le congé non transférable et de



donner aux parents le droit de solliciter un horaire souple après leur retour au travail. Ils ont demandé que cet accord-cadre devienne obligatoire pour les États membres de l'UE.

73. Au Royaume-Uni, les personnes qui ont des enfants de moins de 16 ans et les personnes qui s'occupent d'adultes sont déjà habilitées à demander un assouplissement de leurs conditions de travail et à voir leur demande examinée sérieusement par l'employeur. D'autres pays sont allés plus loin dans ce sens, par exemple l'Allemagne (2001) et plus récemment l'Autriche (2004), où les parents ont le droit de travailler à temps partiel jusqu'à ce que l'enfant atteigne l'âge de 7 ans.

Encadré 9

#### **Droit à des conditions de travail souples en Autriche**

En juillet 2004, les parents d'enfants de moins de 7 ans ont reçu le droit de réduire leur horaire de travail ou de modifier l'horaire souple. Ce droit légal s'applique dans les entreprises de plus de 20 employés. Les petites entreprises qui ont moins de 20 employés et qui accordent volontairement un horaire souple peuvent demander à l'État une aide financière pour alléger les coûts qu'entraîne la réorganisation de l'emploi du temps.

La réforme a été évaluée en 2008<sup>23</sup> et la plupart des entreprises concernées (64 %) ont reçu une notation positive. Quatre-vingts pour cent des personnes qui ont profité de ce droit ont réduit leur horaire de travail, et 20 % ont simplement modifié leur horaire; 14 % seulement des personnes ayant exercé leur droit légal étaient des hommes.

### **D. Quel est le succès de la législation?**

74. Les initiatives volontaires ont un effet de démonstration et d'émulation, mais leur incidence n'est pas systématique et risque de demeurer relativement limitée du fait que les entreprises ne sont pas contraintes d'appliquer des bonnes pratiques. L'avantage d'une législation est qu'elle peut s'appliquer plus largement en vue de corriger les inégalités persistantes entre hommes et femmes dans le secteur des entreprises, et que par conséquent c'est un outil plus puissant pour remédier aux inégalités dans les différents secteurs et lieux de travail.

75. Par ailleurs, la législation peut stimuler l'action et accélérer le changement dans la bonne direction, comme le montrent les exemples donnés sur le contingentement par sexe et le congé parental.

76. Mais le problème est d'appliquer effectivement la loi et de **la faire respecter**. Ainsi, le contingentement peut ne pas suffire à établir un équilibre entre les sexes dans les conseils d'administration si la loi ne prévoit pas des sanctions notables en cas de non-respect.

### **V. Conclusions**

77. Il est nécessaire d'appliquer un ensemble de mesures d'encouragement, de facilitation et de contrainte si l'on veut faire progresser l'égalité entre hommes et femmes dans le secteur des entreprises. Ces mesures devraient associer les éléments suivants:

- a) Encouragement de mesures volontaires:

<sup>23</sup> Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit, 2008.

- i) En faisant des recherches et en sensibilisant le public concernant les avantages économiques que peut apporter l'égalité entre hommes et femmes;
- ii) En inscrivant l'égalité hommes-femmes dans la responsabilité sociale des entreprises;
- iii) En encourageant les audits volontaires et le suivi des progrès;
- iv) En certifiant et en récompensant les bonnes pratiques;
- b) Renforcement des capacités et soutien au moyen:
  - i) D'une formation et de conseils sur la manière de faire progresser l'égalité entre hommes et femmes sur les lieux de travail et d'appliquer la législation sur l'égalité;
  - ii) D'un soutien financier pour la mise en œuvre de mesures visant à atténuer l'obstacle des coûts pour l'employeur;
- c) Un cadre juridique:
  - i) Conçu judicieusement pour réduire au minimum les coûts imposés à l'employeur par la réglementation et pour maintenir le maximum de souplesse tout en progressant vers les objectifs d'égalité entre hommes et femmes;
  - ii) Conçu pour permettre l'application effective des lois par voie de sanctions en cas de non-respect;
  - iii) Contenant des dispositions en vue d'une mise en œuvre efficace et d'un bon suivi de l'impact sur les résultats en matière d'égalité.

78. La très nette sous-représentation des femmes aux échelons de direction et de décision économique demeure un gros problème. Celui-ci peut être traité par:

- a) L'analyse systématique des causes des obstacles à la carrière des femmes;
- b) L'engagement concret pris par les employeurs et les partenaires sociaux de promouvoir l'égalité des chances au travail, par voie de conventions collectives et d'initiatives volontaires;
- c) L'établissement de procédures transparentes de recrutement et de promotion;
- d) Le développement du parrainage des femmes dans l'entreprise et du soutien apporté par des réseaux professionnels;
- e) L'application de contingents obligatoires par sexe dans les organes de décision économique afin d'établir un équilibre entre hommes et femmes et de créer des modèles pour les femmes.

79. La difficulté à concilier le travail rémunéré avec les tâches familiales non rémunérées demeure un problème clef. Il peut être traité par les moyens suivants:

- a) Le droit légal à un congé parental payé, des modalités de travail souples telles que le travail à temps partiel et les horaires variables;
- b) L'aménagement de la fiscalité et des prestations sociales afin de fournir aux hommes et aux femmes les mêmes encouragements à partager le travail rémunéré et les tâches familiales non rémunérées;
- c) La mise en place de services complets, de qualité, et d'un prix abordable de garde d'enfants et de personnes âgées, y compris de services fournis par l'employeur;
- d) La formation professionnelle et d'autres mesures de soutien visant à faciliter la réintégration des travailleurs après un congé parental ou familial;

e) Une culture de travail soucieuse de la famille dans laquelle les aménagements en faveur de la vie familiale ne doivent pas amoindrir les perspectives de carrière.

80. En vue de réduire l'écart de rémunération entre hommes et femmes, d'autres mesures sont nécessaires:

a) Collecte de statistiques complètes et comparables des salaires, ventilées par sexe;

b) La surveillance des différences de salaire et l'étude de leurs causes;

c) La mise au point et l'application de méthodes d'évaluation non sexiste des emplois;

d) L'établissement de plans d'action visant à remédier à l'écart de rémunération entre hommes et femmes par des mesures concrètes, en collaboration avec les partenaires sociaux.

81. Les employeurs ne peuvent pas régler à eux seuls les inégalités persistantes entre les sexes dans le secteur des entreprises. Beaucoup des inégalités constatées dans le monde du travail salarié sont subordonnées à l'environnement sociétal plus large dans lequel les entreprises s'insèrent. Il importe de s'attaquer aux préjugés et aux stéréotypes sexistes courants, par exemple dans l'enseignement et la formation professionnelle, qui contribuent à la ségrégation au travail (voir ECE/AC.28/2009/3). Il est nécessaire d'instaurer une culture d'égalité et d'ouverture, dans laquelle tous puissent s'épanouir en donnant le meilleur d'eux-mêmes.

## Bibliographie

- Catalyst, 2007. *The Bottom Line: Corporate Performance and Women's Representation on Boards*. Disponible en ligne: <http://www.catalyst.org/publication/200/the-bottom-line-corporate-performance-and-womens-representation-on-boards>.
- Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD), 2005. *Managing diversity. Linking theory and practice to business performance*. Chartered Institute of Personnel and Development, Londres.
- Confederation of British Industry (CBI). *Talent not tokenism: the business benefits of workforce diversity*, Equality and Human Rights Commission, CBI, TUC. Disponible en ligne: [http://www.equalityhumanrights.com/uploaded\\_files/talentnottokenism.pdf](http://www.equalityhumanrights.com/uploaded_files/talentnottokenism.pdf).
- Commission européenne, 2003. *The costs and benefits of diversity. A study on methods and indicators to measure the cost-effectiveness of diversity policies in enterprises*. Résumé. Disponible en ligne: <http://www.stop-discrimination.info/fileadmin/pdfs/CostsBenefExSumEN.pdf>.
- Commission européenne, 2005. *The Business Case for Diversity – Good Practices in Workplaces. Luxembourg: Office des publications officielles des communautés européennes*. Disponible en ligne: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=370&langId=en&featuresId=25>.
- McKinsey and Company, 2007: *Women matter. Gender diversity, a corporate performance driver*. Disponible en ligne: [http://www.europeanpwn.net/files/mckinsey\\_2007\\_gender\\_matters.pdf](http://www.europeanpwn.net/files/mckinsey_2007_gender_matters.pdf).
- Bureau international du Travail (BIT), 2008. *Promouvoir l'équité salariale au moyen de l'évaluation non sexiste des emplois – guide de la mise en œuvre*. Disponible en ligne: [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_norm/---declaration/documents/publication/wcms\\_101325.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---declaration/documents/publication/wcms_101325.pdf).
- Bureau international du Travail (BIT), 2009. *Global employment trends for women*. Disponible en ligne: [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/wcms\\_103456.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/wcms_103456.pdf).
- Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail (Eurofound), 2006. *Working time and Work-Life Balance in European Companies. Establishment Survey on Working Time 2004-2005*, disponible en ligne: <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2006/27/en/1/ef0627en.pdf>.
- Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail (Eurofound), 2008. *Women at work: Paths to equality*. Document d'information, disponible en ligne: <http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef0896.htm>.
- BUSINESSEUROPE, CEEP, CES, et UIAPME (2008) *Framework of Actions on gender equality. Third follow-up report*. Disponible en ligne: [http://www.etuc.org/IMG/pdf/Framework\\_of\\_actions\\_gender\\_3rd\\_report\\_200812.pdf](http://www.etuc.org/IMG/pdf/Framework_of_actions_gender_3rd_report_200812.pdf).
- CEEP, CES, UNICE, et UIAPME (2005) *Framework of Actions on Gender Equality*. Disponible en ligne: [http://www.etuc.org/IMG/pdf/framework\\_of\\_actions\\_gender\\_equality\\_010305-2.pdf](http://www.etuc.org/IMG/pdf/framework_of_actions_gender_equality_010305-2.pdf).
- Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit, 2008. *Evaluierung Elternteilzeit. Die wichtigsten Studienergebnisse im Überblick. Zusammenfassung*. Disponible en ligne: [http://www.bmsk.gv.at/cms/site/attachments/2/7/7/CH0683/CMS1232548034004/zusammenfassung\\_evaluierungelternteilzeit.pdf](http://www.bmsk.gv.at/cms/site/attachments/2/7/7/CH0683/CMS1232548034004/zusammenfassung_evaluierungelternteilzeit.pdf).

Forschungszentrum Familienbewusste Personalpolitik, 2008. *Betriebswirtschaftliche Effekte einer familienbewussten Personalpolitik. Ergebnisse einer repräsentativen Unternehmensbefragung. Factsheet*. Disponible en ligne: [http://www.beruf-und-familie.de/system/cms/data/dl\\_data/7a9ba6c5421b083be7c6ca513f206d1c/Factsheet\\_BWL\\_Effekte\\_081105.pdf](http://www.beruf-und-familie.de/system/cms/data/dl_data/7a9ba6c5421b083be7c6ca513f206d1c/Factsheet_BWL_Effekte_081105.pdf).

Banque mondiale, 2006. Gender Equality as Smart Economics: A World Bank Group Gender Action Plan (Fiscal years 2007-10). Disponible en ligne: <http://siteresources.worldbank.org/INTGENDER/Resources/GAPNov2.pdf>.

---