

LE MAG

Semestriel - #4 - Juillet 2019



LE MAGAZINE DE SYNDEX QUI ACCOMPAGNE ET CONSEILLE LES REPRÉSENTANTS DES SALARIÉ·E·S

FAIRE AVANCER L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE

- ▶ Pourquoi les femmes ne sont-elles toujours pas des salariés comme les autres ?
- ▶ Relier égalité professionnelle et qualité de vie au travail, Regards croisés
- ▶ Témoignages d'élues



SOMMAIRE

Edito.....	p.2
Pourquoi les femmes ne sont-elles toujours pas des salariés comme les autres ?	p.3
Regards croisés	p.6
Sur le terrain	p.7
10 bonnes pratiques	p. 8

SYNDEX LE MAG

n°4 - Juillet 2019

Directeur de publication :

Olivier Lavolette

Coordination : Service

Communication/Documentation

Ont contribué à ce numéro :

Claire Monnier, Julie Chambon

Crédits :

couverture : © posterfortomorrow

2012 - Giorgio Bisso

Photos : Unsplash, Istock



EDITO

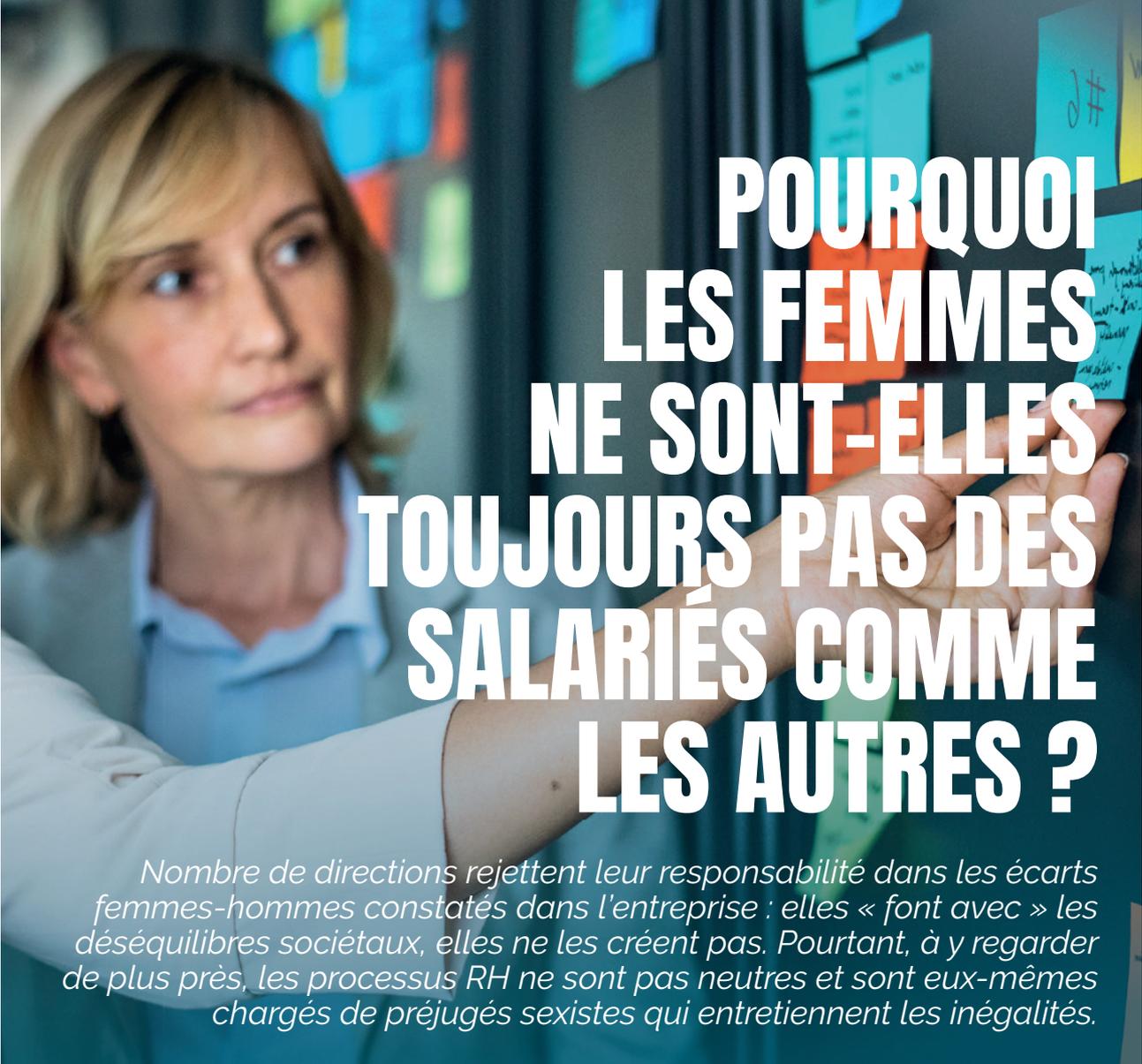
L'égalité professionnelle figure en tête des priorités apparentes du gouvernement en matière sociale : transparence sur les écarts de rémunération, mise en place d'un index égalité-professionnelle dans les entreprises de plus de 250 salariés en 2019. Cependant, des ambitions à la réalité il y a manifestement un fossé important.

Les témoignages d'élues que nous avons recueillis montrent que la prise en charge de ce sujet dans ses différentes dimensions (formation, rémunération, parcours professionnel, etc.) sur le lieu de travail reste insuffisante... tout comme les nécessaires actions de correction des écarts.

Car vouloir agir sur l'égalité professionnelle, c'est aussi prendre en compte les éléments qui freinent la mise en œuvre d'une réelle égalité : organisation, charge et temps de travail, condition d'emploi...

Des outils existent pour comprendre et faire évoluer les situations : consultation politique sociale ou celles relatives aux conditions de travail, négociation d'accords Qualité de vie au travail et égalité professionnelle. Les expertises et l'accompagnement des équipes Syndex dédiées sur ces sujets sont aussi des leviers mobilisables pour aider à poser un diagnostic, formuler des préconisations et suivre leur mise en œuvre.

Bonne lecture



POURQUOI LES FEMMES NE SONT-ELLES TOUJOURS PAS DES SALARIÉS COMME LES AUTRES ?

Nombre de directions rejettent leur responsabilité dans les écarts femmes-hommes constatés dans l'entreprise : elles « font avec » les déséquilibres sociétaux, elles ne les créent pas. Pourtant, à y regarder de plus près, les processus RH ne sont pas neutres et sont eux-mêmes chargés de préjugés sexistes qui entretiennent les inégalités.

L'éducation, la publicité, les manuels scolaires véhiculent des stéréotypes intériorisés par les femmes comme par les hommes dès l'enfance. Encore aujourd'hui, les femmes adultes supportent 80% des tâches domestiques et deux tiers des tâches parentales, qu'elles cumulent avec leur emploi. Pour elles, transgresser les comportements sociaux attendus se paye parfois chèrement. Des stéréotypes similaires imprègnent l'entreprise et ses processus RH, et c'est tout au long de leur carrière que les femmes sont en butte à des préjugés de genre.

DIVISION SEXUÉE DU TRAVAIL ET MIXITÉ DES MÉTIERS. On parle à tort de métiers « féminins » ou « masculins ». Ce ne sont pas

les métiers qui sont sexués, mais les orientations des unes et des autres qui conduisent à une division sexuée du travail. Les femmes s'orientent moins vers les métiers techniques, mieux payés et moins exposés au chômage. Cela explique 11% des inégalités de salaire horaire entre les sexes à compétences équivalentes (Insee, 2019). Les systèmes de classification ne sont pas neutres non plus et certains défavorisent les parcours dans les emplois occupés par les femmes, comme l'explique le CSEP (Conseil supérieur à l'égalité professionnel). En France, être manager ouvre plus de perspectives de promotion que l'expertise technique. Or les managers sont surtout des hommes. Enfin, la pratique de rémunérations variables ne peut qu'accentuer les inégalités sur les rémunérations de base.

RECRUTEMENT : CUMUL DES PEINES POUR LES FEMMES.

D'après la Fondation des femmes (2018), une candidate a 22% de chance en moins qu'un candidat d'être embauchée sur un emploi dit « masculin ». Sur les métiers en tension, avec plus de réponses positives, le candidat est plus souvent contacté en premier et relancé que la candidate.

Les inégalités se jouent tout au long du processus de recrutement, depuis la formulation du besoin jusqu'au choix final.

Lorsqu'il formule son **besoin**, le manager recrutant est souvent guidé, consciemment ou pas, par des préjugés de sexe :

- besoin de se rassurer dans un « entre-soi » masculin ;
- présumés sur la capacité des femmes à s'intégrer dans

l'organisation et à en supporter les conditions de travail ;

- volonté ou pas de limiter les risques en reproduisant les profils des titulaires précédents ;
- présupposés sur des compétences « masculines » et « féminines ».

L'annonce témoigne de la représentation sexuée de l'entreprise sur ses propres métiers et peut conduire les femmes à une autocensure. Des études montrent que les femmes répondent alors moins à ces annonces, non qu'elles se sous-estiment mais parce qu'elles anticipent qu'elles ne répondront pas à l'attente de l'entreprise. Le choix du vocabulaire par le recruteur est ainsi déterminant. Le développement du numérique

comme modalité de recrutement défavorise les personnes en situation précaire, en majorité des femmes. Selon l'Apec (2016), la cooptation et les réseaux sont des pratiques plutôt masculines, faute de temps pour les femmes. Or elles permettent plus du quart des embauches.

Pour la **sélection des CV**, le recours aux stéréotypes, même inconscient, simplifie les arbitrages en temps limité.

Lors de **l'entretien**, les stéréotypes influencent la première impression. Les femmes sont plus souvent jugées sur leur physique et leur âge. Elles sont plus souvent interrompues et subissent plus de gestes de communication non verbale agressive (Latu & Schmid, 2016).

Les pré-entretiens téléphoniques peuvent nuire aux femmes, en particulier lorsque les enfants sont à proximité.

Les **tests de personnalité** peuvent véhiculer des stéréotypes. Indiquer le sexe peut modifier l'interprétation des résultats. Une caractéristique amenant à considérer un homme comme affirmé peut être perçue comme une marque de rigidité chez une femme. Le recours à l'intelligence artificielle pourrait limiter les biais, mais les paramètres machines reproduisent les biais humains. Ainsi, les publicités sur internet induisent les décisions générées des algorithmes.

INTÉGRATION. Management et collectif peuvent éprouver des diffi-

INTERVIEW >> ODETTE ZÉZÉ NIANG, « LA SAISINE DE L'INSPECTION DU TRAVAIL A ÉTÉ L'ÉLÉMENT DÉCLENCHÉ POUR OBLIGER L'EMPLOYEUR À AVANCER »

Odette Zézé Niang est élue titulaire au comité d'entreprise et déléguée syndicale sud santé sociaux dans une association.

Syndx - Quels étaient vos enjeux sur l'égalité professionnelle ?

O. Z. N. - Ce sujet pouvait être mieux traité au sein de notre association tant sur les intentions que sur les moyens. Certaines obligations légales ne me semblaient pas toujours respectées. Les données nécessaires à l'élaboration des rapports de situation comparée entre les femmes et les hommes étaient insuffisantes et l'analyse quasi inexistante. Je passe outre le manque d'outils d'accompagnement au départ et au retour de congé parental.

Syndx - Vous avez décidé de faire appel à un expert, pourquoi ?

O. Z. N. - En qualité de présidente de la commission égalité professionnelle, je trouvais que mes interventions étaient perçues comme une bataille d'organisation syndicale plutôt que la volonté d'une élue d'œuvrer dans l'intérêt des salarié·e·s. Le recours à une expertise permettait de dépasser le clivage syndical et de remettre la nécessité d'avoir une politique d'égalité professionnelle en phase avec les valeurs de l'association. Après un an de questionnement et face aux limites des données transmises par l'employeur, le vote pour faire appel à un expert a été quasi unanime. Les experts ont eu beaucoup de difficulté à avoir les informations face à une direction qui était dans le déni. La présentation de l'expertise n'a pas été très bien vécue par la direction, qui a eu beaucoup de

mal à échanger sur les chiffres. Syndex a pourtant conduit une analyse fine sur les éléments structurants pouvant amener des inégalités. L'expertise

est riche en préconisations permettant d'intégrer des actions dans notre prochain accord, comme convenu dans le cahier des charges. Néanmoins, force a été de constater que l'employeur restait dans le déni sur le sujet.

Syndx - Que vous a apporté l'expertise ?

O. Z. N. - Notre organisation syndicale a interpellé les inspections du travail sur les manquements en s'appuyant sur différents éléments soulevés en comité d'entreprise et par l'expertise. Nous avons également informé les salarié·e·s des problématiques et préconisations avancées par l'expertise. La saisine de l'inspection du travail et sa réactivité ont été l'élément déclencheur pour obliger l'employeur à avancer. Cela a donné lieu à des mesures plus concrètes et à la mise en place d'actions prévues depuis plusieurs années. Il y a une réelle prise en compte des enjeux de l'égalité professionnelle dans les instances représentatives nationales, et le fait de les voir penser la notion de genre lors des négociations constitue une première victoire.





cultés ou des réticences à intégrer quelqu'un du sexe opposé. Il n'est pas rare que des femmes recrutées ne restent pas, faute de se sentir accueillies (vestiaires, conversations « masculines », etc.), mais aussi parce que les femmes recrutées sont trop peu nombreuses pour influencer sur la culture dominante.

FORMATION : L'ANTICHAMBRE DE LA PROMOTION. Chez les salariés les moins qualifiés, l'accès des femmes aux formations est inférieur de 15 points à celui des hommes (54% contre 39%). Cet écart s'expliquerait par une disparité d'information par la hiérarchie, les hommes étant plus sollicités (CSEP, 2018). En outre, les femmes se positionnent plus sur des formations courtes et obligatoires et moins sur le développement de l'employabilité. Après une formation, 10% sont promues, contre 17% pour les hommes (Couprie et Melnik, 2016).

PARCOURS. Les progressions de carrière, souvent linéaires, se concentrent essentiellement sur les 15 premières années. Ce système s'avère doublement défavorable aux femmes :

- les femmes sont pénalisées par la maternité (*baby penalty*), alors que les hommes en tirent un bénéfice (*daddy bonus*), les enfants leur donnant une image responsable. Les femmes sans enfants quant à elles supportent une « présomption de maternité future » ;

Les progressions de carrière se concentrent sur les 15 premières années. Ce système s'avère défavorable aux femmes

- le phénomène « *up or out* » : le refus d'une promotion entraîne la sortie de la boucle des promotions.

L'entretien d'évaluation, outil central de la gestion des parcours, est particulièrement sensible aux biais de genre malgré des critères a priori neutres et des grilles d'évaluation identiques pour les deux sexes. En effet, les critères d'évaluation et de valorisation, sources de promotions, sont construits sur des normes masculines associées à l'exercice du pouvoir en entreprise :

- présentisme, disponibilité et flexibilité : les femmes, qui représentent 80% des temps partiels, travaillent sur des temps moins visibles, perdant des opportunités ;
- mobilité géographique (4^e critère de sélection après les compétences, l'expérience et la motivation). L'internationalisation des entreprises risque de renforcer les écarts.

En outre, les politiques de déroulement de carrière restent informelles dans plus de 80% des cas (APEC, 2015). Ainsi, les revues du personnel sont en majorité constituées d'hommes qui, par le biais de la norme majoritaire, ont tendance à écarter les femmes. Pour un même poste, les exigences envers les femmes sont plus fortes. Leurs insuffisances sont davantage soulignées, leurs performances attribuées à la chance et à leur capacité de travail plus qu'à leurs qualités et à leurs compétences. Leur évaluation repose davantage sur des jugements, celle des hommes sur des faits (Cecchi-Dimeglio, HBR 2014). Par leurs procédures RH, nombreuses sont les entreprises qui maintiennent ainsi les inégalités d'aujourd'hui, mais produisent aussi les inégalités de demain par un effet « domino ». Les représentants du personnel sont des partenaires essentiels pour faire progresser l'égalité professionnelle dans l'entreprise. Lors de l'information-consultation sur la politique sociale, les élus du CSE peuvent positionner l'égalité professionnelle comme un sujet majeur. Dans ce cadre, ils peuvent demander une analyse étendue de la situation à leur expert. Par la suite, les délégués syndicaux pourront s'appuyer sur ce diagnostic pour être une force de proposition active et pertinente lors de la négociation obligatoire sur l'égalité professionnelle et la qualité de vie au travail.

Pour aller plus loin sur syndex.fr

> Rubrique Mes questions

[Puis-je faire appel à un expert pour négocier l'égalité professionnelle ?](#)

[Quel est le rôle du CE/CSE dans l'index égalité ?](#)

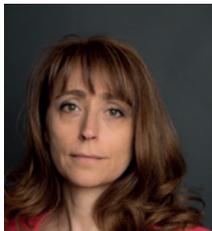
> Supports à télécharger

[Fiche thématique Egalité professionnelle](#), Syndex, 2018

[Fiche pratique sur l'index égalité](#), Syndex, 2019

REGARDS CROISÉS

“Relier égalité professionnelle et qualité de vie au travail,,



Claire Monnier
intervenante Syndex, spécialiste des questions d'égalité professionnelle



Julie Chambon
intervenante Syndex, spécialiste des questions SSCT et de qualité de vie au travail

Syndex - Le législateur a lié l'égalité professionnelle et la qualité de vie au travail (QVT) dans une même négociation. Pourquoi ?

CM - Dans la réalité, ces deux sujets sont souvent l'objet de négociations distinctes. Mais il y a une vraie logique à les lier. Nos expertises sur l'égalité professionnelle nous amènent souvent à mettre en lumière des nœuds freinant la mise en œuvre d'une réelle égalité entre les femmes et les hommes. Ces nœuds relèvent directement de thèmes relatifs à la QVT : organisation du travail, temps de travail, charges de travail, aménagement physique des postes, nature des relations, conditions d'emploi, etc. Par conséquent, faire avancer la question de l'égalité professionnelle nécessite de disposer d'un diagnostic fin des conditions de réalisation du travail.

Syndex - Pouvez-vous donner un exemple concret ?

CM - Le temps partiel, dont 80% sont des femmes, est une cause structurante des inégalités entre les femmes et les hommes. De manière immédiate et visible par la dégradation de la rémunération réelle perçue. De manière plus pernicieuse, le passage à temps

partiel s'accompagne rarement d'une réflexion sur la charge de travail. Ainsi, notamment dans les métiers administratifs à dominante féminine, les tâches auparavant réalisées sur un temps plein restent identiques malgré la baisse du temps disponible. Cela pose la question du report de l'activité sur le reste de l'équipe, qui peut se retrouver en tension, avec une surcharge de travail imposée pour « le confort » de leur collègue.

JC - La personne elle-même ne voit en général pas sa charge de travail modifiée ni ses objectifs ajustés quand elle passe en temps partiel. Elle est donc obligée de fournir le même travail dans un temps plus court. Les conséquences sur les conditions de travail sont alors perceptibles : plus de tension, intensification du travail, et baisse de la valorisation du travail réalisé puisque seule la rémunération est proratisée. Qui plus est, pour compenser la diminution du temps de travail, les personnes en temps partiel peuvent s'octroyer moins de temps sociaux que d'autres, renonçant à la pause-café ou écourtant la pause déjeuner. Elles sont alors progressivement écartées de la construction « des alliances » professionnelles, facteurs incontournables de

promotion dans certains métiers. Sans compter que la constitution des collectifs de travail est un facteur important de régulation et d'entraide dans le travail et par conséquent contribue à la santé. Un accord sur l'égalité professionnelle et la QVT pourrait prévoir par exemple que le passage à temps partiel s'accompagne systématiquement d'une réflexion sur la charge de travail et les modalités de sa répartition collective et individuelle, et sur les objectifs attendus. L'accord devrait également prévoir une évaluation, pour qu'une telle mesure n'en reste pas au niveau des intentions.

Syndex - Pour bien négocier la QVT et, en parallèle, faire avancer l'égalité professionnelle, il faut avoir des éléments sur les conditions de travail dans l'entreprise. Comment disposer d'un tel diagnostic ?

JC - Plusieurs cadres permettent d'aborder la question des conditions de travail : la mission politique sociale, à travers ses deux volets conditions de travail et prévention santé-sécurité et l'ensemble des expertises relatives aux conditions de travail (risques graves et projet important). Une démarche QVT peut inclure une phase de diagnostic dans un cadre contractuel, qui pourra être articulée avec l'expertise technique relative à l'égalité professionnelle. Autant d'occasions pour les équipes de disposer d'éléments d'analyse pour aborder les futures négociations.

SUR LE TERRAIN

« OBJECTIVER L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE POUR MIEUX NÉGOCIER »

L'égalité professionnelle dans des entreprises peu féminisées n'est pas toujours facile. Prendre du recul est alors nécessaire pour sortir des perceptions et savoir où porter ses revendications. Témoignage d'une élue d'une grande entreprise de services énergétiques.



Marie-Hélène Notis, élue aux CE, CCE, DP et CHSCT, déléguée syndicale CFE-CGC, conseiller du salarié

« La direction nous martelait que l'égalité professionnelle était un fait dans l'entreprise et que, si quelques cas d'inégalité existaient, cela restait marginal. Ce n'était pas ma perception.

PERCEPTIONS. En regardant les échelles de rémunération, j'avais l'impression que les femmes ne jouaient pas dans la même cour

que les hommes. Si on considère la moyenne, ça va, mais si on se penche sur les dispersions et les maximums, ce n'est plus le cas. Il n'y a qu'à regarder la composition du Comex, il n'y pas une femme. Nous avons un accord égalité professionnelle. L'entreprise s'est également lancée dans un label diversité, incluant la mixité femmes-hommes il y a 6 ans. Pourtant, les objectifs de l'accord égalité professionnelle ne sont pas atteints. En particulier pour la féminisation de l'effectif : l'accord fixait des objectifs de recrutement et visait 25% de femmes cadres et 16% de non-cadres.

TRAVAILLER SUR LES PARCOURS.

Chez les non-cadres, il est évident que c'est une nécessité, les femmes n'étant pas assez nombreuses. Chez les cadres, on trouve quelques femmes au niveau le plus élevé (5) et aucune aux niveaux intermédiaires (3-4). Elles sont toutes au niveau 2. Cela montre bien que les femmes sont bloquées dans leur progression ! La situation s'est en revanche améliorée au niveau 1, où, en théorie on ne peut rester que 4 ans. Progresser c'est déjà difficile pour les hommes, car la pyramide se rétrécit vite, mais pour les femmes, cela devient impossible.

OBJECTIVER POUR AVANCER. À nos remarques sur le recrutement, la direction répondait : « ce n'est pas notre faute si les femmes ne viennent

pas ; vous ne pouvez pas dire que c'est l'employeur qui est responsable. » En tant qu'élus, nous avons besoin d'un retour. C'est pourquoi le comité a décidé de faire appel à Syndex. Nous avons commencé par une formation qui nous a permis de maîtriser les concepts et d'être plus pertinents dans notre lecture des informations transmises par la direction. Plus tard, nous avons demandé à Syndex de réaliser une expertise afin de vérifier de manière impartiale ce qu'il en était, notamment sur les parcours et les inégalités.

Le travail de Syndex nous a permis d'y voir plus clair sur un certain nombre de points, mais aussi d'aborder différemment les négociations. Par exemple, sur les rémunérations, les écarts étaient de l'ordre de l'exception. Le travail réalisé depuis quelques années avait porté ses fruits. Notre demande a donc été non plus de prévoir une enveloppe fléchée pour les femmes mais de régler les situations d'inégalité mises en évidence. L'expertise m'a rassurée tout en renforçant ma conviction sur la nécessité de rester vigilant, car la solidité du système n'est pas encore totale. Notre accord égalité professionnelle arrive à échéance fin 2019. Aujourd'hui, notre principal enjeu est de tout faire pour que davantage de femmes soient embauchées. Nous allons devoir travailler pour attirer les jeunes femmes dans nos métiers. »

10 BONNES PRATIQUES EN MATIÈRE D'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE

- 

1 Ne pas considérer qu'il y a toujours un autre sujet plus urgent
- 

2 Ne pas négliger le poids des préjugés et des stéréotypes
- 

3 Impliquer et former le management et l'ensemble des salariés, et pas seulement sensibiliser
- 

4 Raisonner en matière d'égalité salariale en « travail de valeur égale, salaire égal »
- 

5 Ne pas considérer que lutter contre les inégalités dont souffrent les femmes se fait au détriment des hommes
- 

6 Fixer des objectifs individuels aux management en matière d'égalité professionnelle (promotion, mixité, etc.)
- 

7 Négocier des accords qui engagent l'entreprise sur des objectifs chiffrés
- 

8 Suivre l'état d'avancement des mesures négociées
- 

9 Communiquer, encore communiquer... toujours communiquer... dans et hors de l'entreprise
- 

10 Si les femmes ne viennent pas à votre entreprise, que votre entreprise aille vers les femmes (écoles, universités, etc.)

CONTACTS

Syndex AQUITAINE

Bordeaux - Tél. : 05 56 89 82 59
contact-aqu@syndex.fr

Syndex AUVERGNE-LIMOUSIN

Clermont-Ferrand - Tél. : 04 73 98 53 24
contact-auv@syndex.fr

Syndex BOURGOGNE FRANCHE-COMTÉ

Besançon - Tél. : 03 81 47 71 80
contact-bfc@syndex.fr

Syndex BRETAGNE

Rennes - Tél. : 02 99 87 16 87
Quimper - Tél. : 02 98 53 35 93
contact-bzh@syndex.fr

Syndex CENTRE

contact-centre@syndex.fr

Syndex GRAND-EST

Villers-les-Nancy - Tél. : 03 83 44 72 61
Strasbourg - Tél. : 03 88 79 20 10
contact-grandest@syndex.fr

Syndex HAUTS-DE-FRANCE

Villeneuve-d'Ascq
Tél. : 03 20 34 01 01
contact-hdf@syndex.fr

Syndex ÎLE-DE-FRANCE

Paris - Tél. : 01 44 79 13 00
contact@syndex.fr

Syndex NORMANDIE

Hérouville-Saint-Clair -
Tél. : 02 14 99 50 50
contact-normandie@syndex.fr

Syndex OCCITANIE MÉDITERRANÉE

Montpellier - Tél. : 04 67 10 49 90
contact-lr@syndex.fr

Syndex OCCITANIE PYRÉNÉES

Toulouse - Tél. : 05 61 12 67 20
contact-mp@syndex.fr

Syndex PAYS DE LA LOIRE - POITOU-CHARENTES

Avrillé - Tél. : 02 41 68 91 70
Nantes - Tél. : 02 40 72 82 40
contact-pdl@syndex.fr

Syndex PROVENCE ALPES CÔTE-D'AZUR

Aix-en-Provence - Tél. : 04 42 93 73 53
contact-paca@syndex.fr

Syndex RHÔNE-ALPES

Villeurbanne - Tél. : 04 72 56 22 90
contact-ra@syndex.fr

CHSCT/SSCT

Tél. : 01 44 79 15 20
contact-chsct@syndex.fr

NOUVELLE-CALÉDONIE

contact-nc@syndex.fr

RÉUNION

contact.reunion@syndex.fr

EUROPE

contact-europe@syndex.fr

22, rue Pajol - CS 30011 - 75876 Paris Cedex 18
Tél. : 01 44 79 13 00 - contact@syndex.fr

www.syndex.fr //   

