Les mercredis de
l'INET à Paris
UN ÉVÉNEMENT DÉDIÉ AUX CADRES
DE DIRECTION TERRITORIAUX



SYNTHÈSE

PLACE FAITE AUX FEMMES : QUEL SYMPTÔME DU MONDE DU TRAVAIL ?

>20 février 2013, à Pantin

SOMMAIRE

Introduction du sujet dans sa dimension historique et sociologique **3**

Margaret MARUANI, Sociologue à Paris Descartes, directrice de recherches au CNRS, directrice du MAGE (Réseau de recherche "Marché du travail et genre".

Introduction de la question du plafond de verre **7**

Jacqueline LAUFER, Professeur émérite au groupe HEC, chercheuse au CNRS

Stéréotypes et normes **11**

Brigitte GRESY, Experte des questions d'égalité, auteur du Petit traité contre le sexisme ordinaire et du rapport de l'ORSE sur le poids des normes masculines

Intervention du groupe de travail des élèves administrateurs territoriaux de la promotion Paul Eluard **12**

Table ronde animée par Manon PECH, élève administratrice promotion Paul Eluard **14**

Mine GUNBAI, Conseillère municipale, Ville de Strasbourg, déléguée aux droits des femmes et à l'égalité des genres

Muriel SAM GIAO, Directrice de l'administration et de la sécurité juridique, Conseil général de la Gironde. Coordinatrice du rapport AATF " L'accès des femmes aux postes de direction générale dans les grandes collectivités locales "

Anne MIRANDE, Consultante senior, Responsable du développement, Cabinet Light Consultants

Brigitte GRESY, Experte des questions d'égalité, auteur du Petit traité contre le sexisme ordinaire et du rapport de l'ORSE sur le poids des normes masculines

Conclusion **24**
Jérôme TEILLARD, Directeur de cabinet adjoint au Ministère des Droits des Femmes

Les propos énoncés dans ce document n'engagent que la responsabilité de la personne citée.

Introduction du sujet dans sa dimension historique et sociologique

Margaret MARUANI
Sociologue à Paris Descartes, directrice de recherches au CNRS

Mon propos sera guidé par la nécessité d'adopter une lecture sexuée du monde du travail. Etudier les logiques de genre ne consiste pas à s'adonner à la sociographie des femmes en tant que main d'œuvre spécifique, mais à se donner les moyens de repérer les changements structurels ayant engendré les transformations de la population active et à analyser les logiques sociales qui sous-tendent les recompositions du monde du travail. L'analyse des différences de sexe sur le marché du travail participe de la progression générale des connaissances sur celui-ci.

Il m'apparaît également que la place des femmes sur le marché du travail ne nous apporte pas uniquement des enseignements sur leur position professionnelle, mais sur leur statut social.

L'histoire de la place des femmes dans la société se lit dans leurs capacités réelles et symboliques à accéder à l'emploi. Parler du travail des femmes conduit donc à étudier la situation des femmes, mais également des hommes et de la société.

La croissance spectaculaire de l'activité professionnelle salariée des femmes qui a démarré dans les années 60 n'a pas été anticipée à l'époque, et se poursuit malgré les phénomènes de chômage massif et structurel, de baisse de la croissance ou de crise financière. La féminisation du salariat n'a cependant pas abouti à une régression des inégalités entre hommes et femmes dans l'emploi.

Les femmes ont toujours travaillé, mais le nombre de femmes actives a progressé de manière continue depuis cinq décennies. Les femmes représentaient 30 % de la population active européenne dans les années 60 contre 45 % à ce jour (33% et 48 % en France).

Le nombre d'hommes et de femmes actifs atteignait respectivement 13,17 millions et 6,59 millions en 1962, contre 15,25 millions et 13,92 millions en 2008. Les femmes sont désormais proportionnellement plus salariées que les hommes. Le taux d'activité des femmes en âge d'élever des enfants (25-49 ans) a progressé de 40 % à plus de 80 % en cinquante ans, pour se confondre presque avec celui des hommes.

Ces données diffèrent selon les pays d'Europe, mais une tendance générale à la féminisation du salariat peut être observée. Vous noterez que la distinction ne s'opère pas spécifiquement entre les pays du Nord et du Sud.

La traditionnelle division du travail domestique n'a que peu évolué. Il ressort des enquêtes Emploi du temps de l'INSEE que les hommes ne consacraient que 2 heures par jour à ces tâches en 2010, contre 4 heures pour les femmes.

Le niveau scolaire et universitaire des femmes est désormais supérieur à celui des hommes. La part des femmes dans l'enseignement supérieur atteint ainsi 54 %. Il existe une corrélation entre le niveau d'instruction des femmes et leur taux d'activité.

Les femmes sont plus diplômées, mais elles bénéficient de rémunérations inférieures et sont sur exposées au chômage et au sous-emploi. La féminisation de la population active ne s'est pas traduite par une véritable mixité professionnelle. Le processus de concentration sur des métiers peu valorisés socialement s'est aggravé. Des métiers traditionnellement masculins se sont en revanche féminisés sans perdre de leur prestige. Le nombre de femmes cadres progresse, mais l'afflux de femmes actives s'est concentré sur des emplois peu qualifiés du tertiaire. Il existe donc une forme de bipolarisation.

Aucun pays d'Europe ne présente de situation d'égalité de rémunération entre les hommes et les femmes. Les statisticiens conviennent cependant de l'existence de plusieurs critères permettant de mesurer ces écarts. Les écarts de revenu atteignaient ainsi 27 % tout temps de travail confondu, 19 % pour les temps complets, 13 % en salaire horaire lissé sur l'année et 10 % toutes choses égales par ailleurs. Certains analystes ont cependant observé que le principe « à travail égal, salaire égal » ne pouvait pas être appliqué car il n'existe pas de travail égal.

Il ressort de l'analyse du temps de travail que le travail à temps partiel concerne pour 80 % des femmes. Ces emplois sont concentrés dans les secteurs de la grande distribution, du nettoyage, et de l'hôtellerie. Ils présentent des horaires et des conditions de travail difficiles, et donnent lieu à une rémunération peu élevée.

Le travail à temps partiel a permis aux femmes d'entrer sur le marché du travail dans certains pays, mais il a contribué à les en éloigner dans d'autres. Les pays du Sud ne comptent ainsi que peu de femmes travaillant à temps partiel, quand celui-ci constitue une modalité d'entrée sur le marché dans les pays du Nord. 76 % des femmes travaillent à temps partiel aux Pays-Bas. Les pays scandinaves voient quant à eux le travail à temps partiel coexister avec un fort taux d'activité à temps plein des femmes. Le troisième modèle est celui des pays dans lesquels le travail à temps partiel s'est développé dans un contexte de politique publique incitative, tels que la France. Cette stratégie a contribué à éloigner partiellement les femmes du monde du travail.

Le travail à temps partiel est devenu la figure emblématique de la division sexuelle du marché du travail et le moteur du sous-emploi. Il engendre la paupérisation de secteurs entiers de la population active.

La féminisation de la population active a coïncidé avec un sur-chômage des femmes. La situation s'est inversée en 2009, car la crise a touché en premier lieu l'industrie dont les salariés sont majoritairement des hommes, mais le taux de chômage des femmes a de nouveau excédé celui des hommes en 2010.

Le taux de chômage le plus élevé s'observe chez les jeunes actifs depuis 1975. Il atteint 23,8 % chez les hommes de moins de 25 ans et 24,6 % chez les femmes du même âge en 2012.

En 2011, les chômeurs se répartissaient entre 104 000 hommes cadres et 63 000 femmes cadres, 600 000 employées et 176 000 employés, et 208 000 ouvrières et 596 000 ouvriers. Les facteurs d'inégalités, liés au genre, à l'appartenance sociale, à l'âge ou à la nationalité, se multiplient donc entre eux, et la tolérance au chômage semble évoluer selon ces critères. La question du sur-chômage féminin n'est ainsi que rarement évoquée dans les débats sur l'emploi. Le découpage par tranche d'âge ne fait que masquer cette réalité. Ce silence renvoie au concept de « tolérance sociale au chômage féminin ».

Les inégalités face à la retraite confirment les écarts observés dans le monde du travail. Les femmes ne peuvent pas bénéficier d'un revenu de remplacement suffisant lorsqu'elles ont travaillé à temps partiel pendant leur carrière. La pension complète moyenne des femmes atteint ainsi 979 euros contre 1 625 euros pour les hommes

Les femmes ont été l'élément actif du renouvellement des forces de travail. Le fait qu'elles constituent la moitié des forces laborieuses constitue une évolution sociale majeure. Il serait cependant réducteur d'estimer que tout a changé, ou que rien n'a évolué. Les progrès observés ne s'apprécient pas uniquement en termes de mixité. La parité n'a pas permis d'atteindre l'égalité mais a favorisé la liberté des femmes.

Jacqueline MAGNIER

Les éléments que vous avez avancés devraient nous permettre de repenser les politiques publiques en matière d'emploi des femmes.

De la salle

Le rapport des femmes au syndicalisme peut-il influer sur l'évolution des inégalités de rémunération ?

Margaret MARUANI

Le syndicalisme repose sur une tradition machiste. Les syndicats reconnaissent à ce jour l'impératif d'égalité mais n'en font pas une priorité. Les secteurs dans lesquels travaillent les femmes sont généralement peu syndicalisés. Ces populations ne sont donc que peu représentées.

De la salle

Une forte pression était exercée sur les femmes ayant plus de deux enfants dans les années 60 afin qu'elles ne travaillent pas. Avez-vous pu mener des analyses comparées des carrières menées par les jeunes hommes et femmes issus des mêmes écoles ?

Margaret MARUANI

Le processus de féminisation du salariat a débuté dans les années 60. Il apparaît que l'activité des femmes a été la plus discontinue pendant cette période, et non au début du siècle.

Concernant votre seconde question, il ressort d'une étude que les chances de devenir cadre atteignent 88 % pour les hommes et 76 % pour les femmes issus des mêmes écoles. Les diplômes ne semblent pas présenter la même valeur selon le genre de leur titulaire.

Jacqueline MAGNIER

Cette réalité s'observe également lorsque les candidats sont recrutés sur concours.

De la salle

Le comportement de l'employeur peut évoluer lors de la première grossesse des salariées. Les entreprises visent généralement en priorité ces femmes lorsqu'elles mènent des plans sociaux. Le nouveau dispositif de rupture conventionnelle se substituant au licenciement est également proposé en majorité à des femmes.

De la salle

L'analyse de sexisme dans le monde du travail repose-t-il selon vous sur une vision marxiste ou sur une tradition patriarcale ?

Margaret MARUANI

Les inégalités professionnelles ont été justifiées par les inégalités existant dans la sphère domestique pendant de nombreuses années. Je doute cependant de la pertinence de cette explication. Il m'apparaît que le monde du travail produit sa propre ségrégation. L'impact négatif des congés parentaux est indiscutable. Les politiques publiques en faveur du travail à temps partiel ont également contribué au développement de ces inégalités.

De la salle

Comment pouvez-vous expliquer le phénomène de valorisation des métiers à diplôme égal ? Les BTS secrétariat sont moins valorisés que les BTS informatique. Quels sont les leviers d'action pouvant être activés pour remédier à cette situation ?

Margaret MARUANI

Je n'ai que peu de réponses à vous apporter. Des chercheurs québécois ont effectivement démontré que les gardiens de zoos sont davantage valorisés que les gardiennes d'enfants.

De la salle

Existe-t-il une corrélation entre le développement du temps partiel et le fait qu'un nombre accru de femmes occupe des postes valorisés ?

Margaret MARUANI

On ne peut pas considérer que les secondes ont embauché les premières pour faire « un travail de femme ». Je maintiens que l'accession des femmes à des professions valorisées n'a pas engendré une égalité des genres sur le marché de l'emploi. La mixité n'induit pas l'égalité.

Introduction de la question du plafond de verre

Jacqueline LAUFER
Professeur émérite au groupe HEC, chercheuse au CNRS

Le plafond de verre est un symptôme fort de l'inégalité entre les hommes et les femmes dans la société. Le BIT a défini ce phénomène comme *« les barrières invisibles artificielles créées par les préjugés comportementaux et organisationnels qui empêchent les femmes d'accéder au plus hautes responsabilités. C'est une discrimination inhérente aux structures et aux dispositifs organisationnels des entreprises ainsi qu'à la société. »*

Les obstacles ont été identifiés et le plafond n'est donc plus invisible. Il demeure cependant artificiel, à plus forte raison quand les femmes sont plus qualifiées que les hommes. Le plafond résulte des processus organisationnels et s'observe lorsque deux salariés de genre différent issus d'une même école ne bénéficient pas de la même progression de carrière au sein de la même société.

Des « parois de verre » ont également été évoquées pour définir la forte représentation des femmes dans des filières jugées moins stratégiques.

Les plafonds de verre existent dans toutes les organisations, telles que les entreprises, la fonction publique, les universités, les syndicats, les associations ou la vie politique, ainsi que dans tous les pays. Les femmes représentent près de la moitié de la population active, mais uniquement 36 % des cadres et 17 % des dirigeants salariés d'entreprise. La proportion de femmes dirigeantes évolue cependant en fonction du secteur économique de leur société.

Les femmes présentes dans des équipes dirigeantes interviennent pour 20 % dans la communication et pour 13 % aux RH. Elles n'occupent que plus rarement des fonctions de direction des ventes ouvrant la voie à des fonctions plus élevées dans l'entreprise.

Au périmètre européen, les conseils d'administration et les conseils de surveillance ne comptent que 13,7 % de femmes. Ce pourcentage progresse cependant en France en application des textes réglementaires imposant un quota de 40 % de femmes, pour atteindre 22 % en 2012.

Le plafond de verre s'observe également dans la fonction publique. Les femmes occupent 59,1 % des emplois des trois fonctions publiques mais 27,6 % des 4 480 emplois supérieurs.

Les femmes constituent 44 % des élus européens et 49 % des conseillers municipaux, mais elles ne représentent que 14 % des maires et 19 % des députés.

Un tel décalage s'observe également dans les syndicats, malgré des politiques volontaristes.

L'égalité et la liberté des femmes ont fortement progressé dans la sphère domestique et personnelle, et de nombreuses lois ont été votées pour renforcer l'égalité entre les hommes et les femmes dans le secteur professionnel.

Le plafond de verre nait d'une interaction entre plusieurs facteurs que sont la société, les normes des organisations, les stratégies et comportements des femmes et des hommes, l'organisation familiale, ou le poids des stéréotypes. Cette situation a été justifiée par l'accès plus tardif des femmes à l'éducation et aux diplômes, mais la progression du nombre de femmes diplômées invalide cette explication. Une approche anthropologique et sociologique a donc été privilégiée. Ce raisonnement porte sur les logiques de genre, sur la division sexuelle du travail, sur la « valence différentielle » des sexes, sur la domination masculine des ressources matérielles, sur le pouvoir exercé par les hommes dans les organisations, et sur le rôle des représentations sociales et des stéréotypes.

L'exercice du pouvoir renvoie à la problématique de la hiérarchie formelle, définie par les rôles et l'autorité de chacun, et aux processus informels tels que la réaction des individus face à cette autorité. Les relations de pouvoir entre les hommes et les femmes n'ont fait l'objet d'études que tardivement. Cette dimension donnait lieu à un « *gender blind* » niant l'existence de tels rapports de pouvoir et des inégalités engendrées.

Les organisations mettent en œuvre une utilisation différentielle de la main d'ouvre féminine. Le discours sur les qualités spécifiques des femmes reste présent, et le travail féminin est régulièrement dévalorisé. La construction sexuée de l'organisation repose également sur la croyance en des postes et fonctions « convenant aux femmes ».

Une prise de conscience sur la féminisation des sphères de pouvoir a eu lieu. Des progrès ont été réalisés en termes de continuité des carrières, et le plafond de verre est désormais perçu comme pleinement illégitime.

Les représentations sociales mobilisent des stéréotypes véhiculés dès l'école. Cette éducation conduit à construire des rôles de sexe. L'image des femmes dans les médias participe également de la reproduction des stéréotypes de genre. Ceux-ci reposent sur de prétendues différences naturelles entre les femmes et les hommes. Ces stéréotypes ont un effet prescriptif, en ce que les hommes et les femmes estiment qu'ils doivent adopter un comportement conforme à leur genre.

Le plafond de verre peut également se justifier par des normes et pratiques organisationnelles. L'organisation du temps de travail se fonde sur une disponibilité totale exclusive d'un investissement équilibré, et les modèles d'autorité et de qualités managériales convoquent une image masculine.

Les processus informels accompagnant l'accès au pouvoir formel bénéficient davantage aux hommes. Les politiques de gestion des carrières contribuent également à créer un plafond de verre lorsque les femmes sont dirigées vers des métiers les éloignant du pouvoir.

Les stéréotypes dressent le portrait péjoratif de « femmes de pouvoir » ambitieuses et recourant à la séduction pour progresser dans l'Entreprise. Ils valorisent des femmes discrètes et subordonnées, et mobilisent certaines qualités perçues comme spécifiquement féminines dans le cadre d'un « management au féminin ».

Le plafond de verre résulte également des processus de gestion de carrière mis en place par les entreprises. Les femmes se voient confiées peu d'expérience d'encadrement opérationnel, de pouvoir décisionnel ou de responsabilités budgétaires, et sont rarement exposées à des postes impliquant une forte mobilité géographique. Les *a priori* reposent sur la faible propension supposée des femmes à se mettre en avant, sur leur absence de carriérisme et sur la faiblesse de leurs réseaux.

Les femmes cadres à potentiel sont soumises à des normes d'âge. Les femmes ne peuvent que difficilement franchir le plafond de verre si le développement de la carrière intervient à l'âge de 30 ans. Les entreprises ont donc fait en sorte de reporter ces normes d'âge. Les femmes cadres à potentiel appartiennent à des réseaux, mais n'ont pas su imposer leur propre culture du temps. Elles bénéficient d'un soutien conjugal fort et sont soumises à un dilemme lorsqu'elles sont en mesure de franchir le plafond de verre.

Un sondage de la HALDE a démontré en 2009 que près d'un répondant sur deux considère que la grossesse constitue un inconvénient dans l'évolution d'une carrière professionnelle. Ce taux atteint 64 % parmi les femmes cadres.

Le rôle des femmes a été évoqué pour expliquer l'existence du plafond de verre. Celles-ci effectueraient des arbitrages au bénéfice de leur famille, éprouveraient des difficultés à affirmer une ambition, seraient victimes d'une sous-évaluation de leurs capacités, et ressentiraient une pression sociale.

De nombreux facteurs constituent des points d'appui à la lutte contre le plafond de verre. L'Union Européenne a ainsi inscrit cette problématique à son agenda et pourrait définir des règles de quota dans les conseils d'administration. La perception de l'impact des femmes sur les organisations évolue également de manière favorable.

De la salle

Des études ont-elles permis d'identifier les volontés des femmes en matière de rythme de travail ? Certaines femmes pourraient désirer travailler moins.

Jacqueline LAUFER

Cette décision relève d'un choix individuel. Les femmes et les hommes souhaitant travailler moins risquent cependant d'être culpabilisés par leur organisation. Cette décision peut également n'être que temporaire. Les femmes interrogées déplorent à ce titre que les organisations ne tiennent pas compte de cette temporalité de la réduction du temps de travail.

De la salle

Je suis confrontée à un management strictement masculin et je suis contrainte d'adopter une attitude féminine au quotidien. L'agglomération de communes dans laquelle je travaille ne compte que deux élues femmes sur un total de 47 élus. J'ai été interrogée sur ma situation personnelle lors de mon recrutement et j'ai dû accepter de ne pas poser de jours lorsque mon enfant était malade. Considérez-vous que les organisations tiennent compte de la situation des femmes présentant mon profil ?

Jacqueline LAUFER

Certaines entreprises accordent effectivement une importance particulière à ces problématiques, et s'assurent notamment de la localisation des crèches.

De la salle

Certaines femmes ayant franchi le plafond de verre peuvent elles-mêmes appliquer des mesures discriminantes à l'encontre des salariées attendant un enfant.

Jacqueline LAUFER

La solidarité entre les femmes ne fait l'objet que de peu d'études. Je suis cependant rassurée par les entretiens que je mène auprès de jeunes dirigeantes. Celles-ci ont tendance à apporter des conseils à leurs collaboratrices, plutôt qu'à imposer aux salariées de surmonter les mêmes épreuves qu'elles.

Jacqueline MAGNIER

Il n'existe aucun lien entre le nombre de femmes élues dans une collectivité et le nombre de recrutements de femmes pratiqués par cette collectivité.

Jacqueline LAUFER

La mixité ne peut pas constituer l'unique affaire des femmes. Elle doit mobiliser les femmes et les hommes.

De la salle

Avez-vous identifié une double injonction visant à se conformer à la structure et à la modifier chez les femmes que vous avez interrogées ?

Jacqueline LAUFER

Les arbitrages menés par ces femmes sont généralement pratiqués au détriment de la sphère familiale. Ces populations favorisent donc la conformité à la structure.

De la salle

Je pense que la nouvelle génération saura développer la sororité qui a pu leur faire défaut.

Jacqueline LAUFER

J'ai effectivement pu observer une progression de cette attitude solidaire.

Stéréotypes et normes

Brigitte GRESY
Experte des questions d'égalité, auteur du Petit traité contre le sexisme ordinaire et du rapport de l'ORSE sur le poids des normes masculines

On peut parler d'une sorte de « malédiction des 20 % ». Les écarts de rémunération atteignent plus de 20 %, et les femmes ne représentent qu'un peu plus de 20 % des membres du Parlement, des conseils d'administration des entreprises du CAC 40 et des experts consultés dans les médias. Les hommes n'exercent que 20 % des emplois à temps partiel et des tâches de la sphère domestique. Les femmes représentent pourtant la moitié de la population et les deux tiers des diplômés du troisième cycle.

Il y a une différence entre stéréotypes et catégorisation du monde. Il est légitime de catégoriser le monde et de le découper en ensemble de personnes ou de choses de même nature, à partir de leurs caractéristiques. Les stéréotypes dessinent cependant des images figées, simplistes et grossières de ces groupes et réduisent les comportements individuels aux attitudes collectives. Ils déforment le réel et établissent une asymétrie entre les genres. Les caractéristiques associées aux femmes sont systématiquement dévaluées par rapport à celles des hommes.

Les stéréotypes constituent une double menace. Pour autrui d'abord : le stéréotype peut devenir discriminatoire lorsqu'il conduit à restreindre le développement, l'expression ou l'exercice des droits des personnes. Il aboutit à traiter de manière moins favorable des personnes placées dans une même situation. Ces signes, comportements ou propos exprimés dans le monde du travail visent à déstabiliser les femmes en raison même de leur genre.

Les stéréotypes constituent également une menace pour soi. Ils renforcent le sentiment d'incompétence et fragilisent la confiance en soi des individus. Cette pression réduit la capacité de travail des femmes et leur confiance en elles, et agit comme une forme de prédiction auto réalisatrice.

Les actions à mener doivent cependant veiller à ne pas produire de contre-stéréotypes en attribuant des capacités qui survalorisent les femmes : prédisposition à l'empathie ou à la bienveillance par exemple. Cette démarche peut aboutir à une naturalisation des compétences et à une catégorisation fondée sur une complémentarité des hommes et des femmes. Celles-ci se trouvent dès lors prises dans une division sexuelle des fonctions, elles risquent d'être écartées des fonctions de stratégie, de finance ou de *leadership* et d'intervenir essentiellement dans les RH ou la communication.

Les hommes peuvent également être victimes de stéréotypes. L'étude que j'ai menée pour l'ORSE a ainsi démontré qu'ils s'inscrivaient dans un déni du modèle machiste et ressentaient un sentiment de dépit et de dépossession d'une part de la sphère publique (les femmes deviennent des concurrentes jalousées) et de la sphère privée (par la place occupée par les femmes dans la vie familiale. Le maintien de la tradition existante conduit en dernier lieu à s'interroger sur le désir réel des hommes de remettre en cause ce modèle.

Il apparaît désormais indispensable d'adopter une approche historique de la problématique des stéréotypes. Les femmes ne sont pas coupables de leur manque de confiance en leurs capacités car celui-ci s'inscrit dans un contexte historique plus large.

Intervention du groupe de travail des élèves administrateurs territoriaux de la promotion Paul Eluard

Emilie Agnoux, Christophe Blesbois, Elodie Chabaud, Maëlle Daniaud, Justine Dalphin, Camille Lloret-Linares, Elena Suzat.

Dans le cadre du groupe égalité hommes-femmes de l'INET, nous avons élaboré un guide pratique en matière d'égalité professionnelle. Ce guide recense un certain nombre d'actions que les collectivités peuvent mener en interne pour favoriser l'égalité hommes-femmes, à travers notamment de leur politique de ressources humaines. Pratique et synthétique, il s'adresse à tous les managers territoriaux et se veut avant tout un outil d'appui opérationnel. Ce guide pratique sera publié au mois de juin, en lien avec le CNFPT.

Les actions proposées prennent appui sur les pratiques de la vingtaine de collectivités auprès desquelles nous avons mené des entretiens. Nous n'avons pu rencontrer l'ensemble des acteurs qui ont mis en œuvre des démarches en faveur de l'égalité hommes-femmes, mais le guide a essayé de refléter au mieux la diversité des collectivités (échelons, géographie, taille…). Si la volonté d'agir dans ce domaine est bien présente, certaines collectivités n'ont pas réellement connaissance des différents outils existants. Ce guide entend donc répondre à ce besoin.

Six grandes thématiques structurent le document. Au sein de chacune d'elle vous trouverez des actions pouvant être menées et des exemples concrets de leur mise en œuvre. Un point juridique sera également proposé pour chaque thématique. Un index thématique permettra également au lecteur d'identifier les collectivités ayant mené des actions et les personnes à contacter.

Nous vous proposons aujourd'hui de vous présenter les différentes thématiques, en y associant une pratique à titre d'exemple. Vous retrouverez l'ensemble des actions dans le guide.

La première thématique propose différentes actions permettant de s'engager dans une démarche d'égalité professionnelle. Dans ce cadre, la signature de la charte de l'Egalité entre les femmes et les hommes dans la vie locale est un moyen d'entrer efficacement dans cette dynamique. Ce document porté par le Conseil des Communes et Régions d'Europe, s'adresse à l'ensemble des collectivités locales européennes et réunit à cette date plus de 120 signataires en France. Les collectivités signataires doivent mettre en œuvre un plan d'action pour l'égalité qui fixe les priorités, les actions et les ressources nécessaires à sa réalisation.

La deuxième thématique que nous abordons est celle du recrutement et de la formation. L'égalité de recrutement entre les hommes et les femmes peut être assurée par le déploiement de formations visant à sensibiliser les salariés à des métiers traditionnellement associés au genre opposé. Le dispositif « Perzhded » mis en place par le Conseil Régional de Bretagne en est un exemple.

La troisième thématique porte sur les progressions de carrière. Ces actions visent à favoriser la promotion des femmes et la prise de postes à responsabilité, ainsi qu'à réduire les écarts de rémunérations. La Ville de Rennes a ainsi engagé une action « à niveau de fonction égal, salaire égal » afin de réduire les écarts de rémunération entre les hommes et les femmes.

La conciliation entre temps personnel et temps professionnel est également une thématique que nous abordons dans ce guide. Elle peut être traitée par exemple à travers reprogrammation des réunions stratégiques du mercredi au mardi, et en préconisant de commencer l'ensemble des réunions avant 17 heures.

Ce guide aborde également la question de la sensibilisation des agents de la collectivité à ces enjeux. Le Conseil Général du Limousin a ainsi organisé des saynètes permettant aux agents et aux élus de réagir et de débattre sur la problématique des inégalités de genre.

.

Le sixième thème concerne la protection des agents victimes de discrimination. Nous n'avons rencontré que peu d'exemples dans ce domaine et nous vous invitons donc à nous contacter si vous avez connaissance de pratiques en la matière : guidebonnespratiques@gmail.com.

Rendez-vous donc en juin, et n'hésitez pas à en parler autour de vous !

Table ronde animée par Manon PECH, élève administratrice promotion Paul Eluard

Mine GUNBAI
Conseillère municipale, Ville de Strasbourg, déléguée aux droits des femmes et à l'égalité des genres

Muriel SAM GIAO
Directrice de l'administration et de la sécurité juridique, Conseil général de la Gironde. Coordinatrice du rapport AATF " L'accès des femmes aux postes de direction générale dans les grandes collectivités locales "

Anne MIRANDE
Consultante senior, Responsable du développement, Cabinet Light Consultants

Manon PECH

Cette table ronde sera organisée autour d'un temps de discussion entre les intervenantes et une séance d'échanges avec la salle. Je suis issue de la promotion Paul Eluard, dont les représentants vous ont présenté le projet de guide des bonnes pratiques. Nous organisons également des autoformations menées par et pour les élèves administrateurs sur les problématiques de l'homosexualité, de la parentalité ou de la construction de la virilité.

L'objectif de cette table ronde est d'échanger sur la problématique du plafond de verre dans les collectivités. Cette situation illustre le paradoxe selon lequel les femmes sont plus diplômées que les hommes et ne parviennent pourtant que pour une minorité d'entre elles aux positions de pouvoir dans les organisations. Le plafond de verre est donc réel, et il nous appartient désormais de le comprendre pour mieux le combattre.

La problématique de la place réservée aux femmes renvoie à la double question du rôle de la société dans l'accession des femmes aux rôles de pouvoir et à la problématique de la responsabilité des femmes elles-mêmes dans cette situation. Celles-ci doivent assumer leur potentiel et se considérer légitime pour occuper ces postes. Ce dernier point est lié aux notions d'asservité et d'autocensure.

Cette table ronde se déroulera en deux temps. Le premier portera sur le rôle des politiques RH et du management dans la lutte contre le plafond de verre, et le second concernera la problématique de la gouvernance et de la responsabilité des pouvoirs politiques.

Madame Sam Giao, pouvez-vous nous présenter votre vision du débat ?

Muriel SAM GIAO

Je suis la fille d'une féministe ayant fait le choix de poursuivre une activité professionnelle alors même que la totalité de son salaire était absorbée par la garde de ses trois enfants. En tant que femme, je suis moi-même active et mère de trois enfants. Mon mari m'a suivi dans mes multiples mobilités professionnelles.

Je porte en dernier lieu un regard en qualité de représentante de l'association des administrateurs territoriaux de France. Nous avons publié un rapport sur l'accès des femmes aux postes de direction générale en 2011, et je vous propose d'en présenter quelques éléments.

J'ai étudié les résultats aux concours d'administrateur territorial depuis leur création en 1990, et il en ressort que le nombre de femmes lauréates a progressé et qu'une parité est désormais

atteinte. Cette évolution est révélatrice des changements survenus dans la société en général. Nous avons cependant mené une analyse par type de concours et avons ainsi observé que les femmes sont majoritaires dans les concours externes et minoritaires dans les concours internes. Il nous faudra donc vérifier si les femmes se présentent moins en interne, ou si elles obtiennent de moins bons résultats.

La promotion Aimé Césaire des élèves administrateurs a mené une enquête sur la place des femmes dans les grandes collectivités locales fin 2009. Il en ressort que 20 % à 25 % des femmes sont DGA et que moins de 10 % d'entre elles sont DGS.

Cette étude a permis de confirmer l'existence de parois de verre, à savoir une surreprésentation des femmes dans certains métiers ou secteurs comme l'éducation, le social ou les ressources humaines. De plus, il n'existe pas un plafond de verre mais une succession de plafonds. Le coordinateur de l'étude a ainsi démontré que la place des femmes se réduit à chaque passage d'une strate à l'autre. 58 % des postes de direction sont occupés par des femmes, mais seuls 21 % des postes de DGA et 8 % des DGS sont confiés à ces populations dans les grandes collectivités. Inversement, les hommes occupent 42 % des postes de direction mais plus de 95 % des postes de direction générale.

Mine GUNBAI

Cette pyramide ne s'observe pas à Strasbourg.

Manon PECH

Madame Mirande, pouvez-vous nous apporter le regard des cabinets de recrutement sur le plafond de verre ?

Anne MIRANDE

Le cabinet Light intervient auprès des secteurs public et parapublic. Il ne recrute que des cadres A et A+ sur des postes de direction et de direction générale.

Notre cabinet s'implique dans les problématiques de discrimination et bénéficie du label Diversité. Nous avons rajouté un 19ème critère discriminant relatif au genre dans ce label, et avons intégré le label Egalité à notre label Diversité.

Nos consultants ont été formés pour répondre aux éventuelles demandes discriminantes de nos clients. Nous mettons en œuvre des démarches de sensibilisation sur les enjeux d'égalité.

Nous menons également un travail d'accompagnement des candidats au cours du processus de recrutement afin de combattre le phénomène d'auto discrimination. Nous constatons que les femmes ne font pas acte de candidature sur les postes de direction et de direction générale.

Nous avons mis en place une action de sensibilisation « CV citoyen » afin de valoriser les compétences des salariées interrompant leur activité professionnelle pour raisons personnelles (élever des enfants, pour suivre leur conjoint, pour s'investir dans une association…). Il nous apparaît que ces personnes ne sont pas inactives pendant cette période. Cette action permet de réintégrer des femmes dans le marché du travail ou de travailler sur de nouvelles compétences acquises pendant l'arrêt à valoriser dans le *curriculum vitae*.

Notre cabinet est confronté aux absences de candidatures de femmes sur certains postes. Nous ne recevons ainsi que peu de candidates aux services techniques. Le plafond de verre s'explique donc à notre sens en premier lieu par un phénomène d'auto discrimination.

Manon PECH

Vous travaillez donc sur le vivier et sur les compétences pour désamorcer les stéréotypes.

Anne MIRANDE

En effet. Le label Diversité permet une analyse des compétences, et nous faisons en sorte de valoriser celles-ci pour permettre à des femmes d'accéder à des postes de direction et de direction générale.

Brigitte GRESY

La problématique du vivier invite à s'interroger sur les compétences requises pour exercer un métier, et aboutit donc à une professionnalisation de celui-ci. Le fait d'inclure de l'égalité engendre un process de transformation profonde de l'organisation.

Manon PECH

Quel est le véritable rôle du manager dans la construction de l'égalité et dans la lutte contre le plafond de verre ?

Muriel SAM GIAO

L'accès à des grades supérieurs peut être conditionné par l'exercice de fonctions d'encadrement dans certaines collectivités. Certains métiers fortement féminisés ne comportent cependant pas une telle dimension et excluent de fait de ces postes supérieurs les femmes les exerçant. Je pense en particulier à la filière médicosociale.

Vous noterez par ailleurs que le rapport au temps diffère dans les communes et dans les départements. Les réunions peuvent avoir lieu le soir ou le week-end dans les communes, alors qu'elles sont organisées entre 10 heures et 16 heures dans les Conseils généraux ou régionaux, notamment parce que les élus n'ont pas le même profil ni les mêmes contraintes (professionnelles ou de déplacement). Il serait donc dommageable d'appliquer les mêmes solutions sans tenir compte des cultures propres aux collectivités.

Il faut également s'avérer vigilant au quotidien. J'explique depuis cinq ans à un chef de service arrivant chaque jour à 7 heures 45 et repartant à 19 heures que ces horaires peuvent traduire une mauvaise organisation de son service et un manque de délégation. De même, mon directeur général m'a demandé si une salariée sollicitant une prime réalisait des heures supplémentaires. Je pense que nous devons sortir de ce modèle valorisant l'amplitude horaire.

Manon PECH

Les instances de décision prennent les initiatives permettant d'impulser ou de freiner l'effort en matière d'égalité professionnelle. Pensez-vous que la politique peut apporter des évolutions dans ce domaine ?

Mine GUNBAI

Il m'est difficile de porte seule la voix des politiques au cours de cette journée d'échanges. Le groupe de travail des élèves administrateurs a présenté un projet de guide des bonnes pratiques et je pensais que la collectivité Strasbourg serait citée en exemple. Notre maire s'est engagé dans

la Charte européenne pour l'égalité des femmes et des hommes dans la vie locale dès 2010. Ce document a constitué un outil politique permettant d'affirmer nos positions et d'agir en interne.

Je suis conseillère municipale déléguée rattachée à une adjointe et ne fait donc pas partie de l'exécutif. Cette distinction me paraît essentielle pour traiter des problématiques d'égalité.

Il m'apparaît que la place faite aux femmes ne constitue pas un symptôme du monde du travail mais l'apogée de la construction des rapports sociaux de genre. Nous observons mieux en temps de crise le handicap que ces différences représentent pour les femmes.

La ville de Strasbourg entend favoriser une politique volontariste au sein même de l'administration. Il nous paraît en effet indispensable d'être exemplaires si nous devons diffuser des bonnes pratiques en externe. Nous souhaitons également irriguer la ville d'une culture de l'égalité afin que chaque citoyen y soit sensibilisé et puisse agir à son propre niveau. J'estime que nous avons atteint cet objectif. Le colloque portant sur l'impact de l'éducation sur les violences faites aux femmes organisé en octobre a ainsi enregistré plus de 900 inscriptions. De même, le forum européen de la bioéthique a compté 500 participants lorsque les questions de genre ont été abordées.

La communauté urbaine de Strasbourg compte 8 383 agents dont 48 % de femmes. Celles-ci représentent 49 % des cadres en catégorie A, 60 % des cadres en catégorie B et 43 % en catégorie C. Les filières les plus féminisées sont le social, à 93 %, l'administratif, à 75 % et l'animation, à 68 %. Les filières les plus masculinisées sont la sécurité, à 77 %, la technique, à 76 % et le sport, à 71 %. La déconstruction des genres n'est donc pas encore opérationnelle.

Les femmes représentent 94 % des agents à temps partiel. Le DGS et les quatre DGA sont des hommes, et nous ne comptons qu'une femme parmi la trentaine de directeurs. Il faut descendre à l'échelon des chefs de service pour aboutir à une quasi-parité.

Les freins à l'égalité ne sont pas politiques mais également administratifs. Je pense notamment aux effets de la culture d'entreprise. Des affirmations politiques ont eu lieu, et nous devons faire en sorte que le discours politique et la pratique administrative convergent. Je peux accepter d'être perçue comme une militante féministe car je dispose d'un mandat politique, mais il est généralement plus difficile pour l'administration d'accueillir ce type de qualificatif. Il me paraît pourtant légitime que le service public défende l'égalité de traitement. Je pense donc que l'ensemble des collectivités devrait se saisir de cette problématique.

Vous m'avez demandé en préparant cet entretien si la désignation d'une élue en charge de ce sujet permettait d'avancer plus rapidement. Je ne serai pas catégorique dans ma réponse, mais il m'apparaît que cette question doit être portée en priorité par des femmes. Le fait qu'un homme soit en charge de cette problématique aboutirait probablement à constater une forme d'empathie de cette personne à l'égard des femmes.

Manon PECH

Pouvez-vous nous présenter le dispositif de coaching permettant de lutter contre le plafond de verre ?

Mine GUNBAI

Nous avons mené un long travail d'enquête s'appuyant sur le bilan social de la collectivité et sur les constats auxquels sont parvenus des groupes de femmes. Nous devons harmoniser les process de recrutement et former les personnes en charge de ces recrutements aux enjeux de l'égalité. Notre collectivité poursuit une démarche d'identification des potentiels afin que les femmes chefs de service susceptible d'occuper des fonctions de direction soient reconnues et incitées à y postuler.

Nous menons enfin une réflexion sur la rédaction des profils de poste, qui peuvent parfois dissuader des femmes de candidater.

Ce plan d'action sera disponible à ceux qui souhaitent le consulter. Nous n'avons pas la prétention de présenter des bonnes pratiques mais d'affirmer les inégalités pour souligner leur existence.

Manon PECH

Madame Gresy, pouvez-vous nous présenter votre vision sur la problématique de la gouvernance et des quotas ?

Brigitte GRESY

La méthodologie nous étant imposée par l'Europe me paraît essentielle. Il faut respecter quatre éléments pour qu'une politique d'égalité parvienne à s'intégrer dans une organisation. La problématique de l'égalité doit être « accrochée » au plus haut niveau. Il ne suffit pas de confier cette mission à un simple référent égalité.

Il faut également objectiver cette politique avec des chiffres. On ne peut progresser qu'en communiquant des éléments factuels et en définissant des objectifs chiffrés de progression.

Le troisième élément essentiel est d'évaluer annuellement la situation comparée de l'emploi des femmes et des hommes.

Enfin, la personne en charge de cette politique doit être sanctionnée si elle ne parvient pas à des résultats en matière d'égalité entre hommes et femmes. Ces sanctions peuvent notamment porter sur son positionnement dans l'organigramme.

Il faut cesser de culpabiliser lorsque nous adoptons des mesures de quota ou de discrimination positive. La logique de cooptation, qui a prévalu pendant des années dans les conseils d'administration, est une démarche de quota qui ne dit pas son nom. Il n'est donc pas inconcevable de fixer de tels *minima* de présence de femmes dans ces instances. Certaines femmes ont pu refuser de devenir des « femmes alibi » et ont souhaité être reconnues exclusivement pour les compétences, mais j'estime que ce statut ne dure que quelques heures. Le quota est la clé qui permet d'ouvrir la porte fermée à double tour et que les hommes ont possédée pendant de nombreuses années.

La définition de quotas est assortie de sanctions résidant dans l'annulation de la nomination des conseils d'administration mal composés, et les organisations de la fonction publique supérieure seront impactées en termes de budget.

La logique de données chiffrées est déjà intégrée dans la NAO des entreprises. Les objectifs chiffrés visent à définir contractuellement une hausse de la représentation des femmes devant être atteinte. Cette réflexion prend en compte l'ensemble des femmes susceptibles d'être promues et leur permet de bénéficier d'accompagnements dans une logique de cordée.

Des actions publiques doivent également être mises en place pour mieux travailler sur les congés parentaux et pour mieux organiser les comptes épargne temps. Les femmes doivent entrer en résistance. Il existe en France une grande tolérance aux injustices de tous les jours, aux passe-droits et aux primes dévolues selon qu'un service est majoritairement masculin ou féminin.

Les réseaux féminins doivent faire du lobbying pour se réassurer entre soi du bien-fondé de son action, pour lutter contre l'autocensure que les femmes s'imposent et pour faire progresser les organisations de l'intérieur.

Les politiques collectives d'accompagnement, d'appropriation et de familiarisation doivent donc être doublées de logiques individuelles.

Manon PECH

Je vous invite désormais à un temps d'échange avec la salle.

De la salle

Les réseaux féminins pourraient permettre aux femmes de se sentir moins vulnérables. Il me paraît cependant essentiel de ne pas adopter une posture séparatiste avec les hommes, qui constituent nos premiers alliés dans la sphère privée et professionnelle.

Brigitte GRESY

Il existe effectivement une véritable réflexion sur la constitution de réseaux mixtes. Je pense cependant que la profonde inégalité hommes-femmes et le déficit des systèmes de représentation justifient de créer en premier lieu des réseaux strictement féminins, sur le modèle des clubs masculins. Ces structures pourront être ouvertes par la suite aux hommes. La fonction de réassurance des réseaux est primordiale et doit aboutir à un processus de transformation interne des entreprises.

La symétrie du passage des femmes vers la vie professionnelle et des hommes vers la sphère familiale n'est pas atteinte à ce jour. Les résultats de l'enquête Emploi du temps de l'INSEE ont démontré que les « nouveaux pères » ne consacrent que huit minutes de plus à leurs enfants, et cette faible progression se justifie uniquement par une baisse égale du temps dédié au bricolage.

Les phénomènes de *burnout* pèsent de plus en plus sur les hommes, et les femmes pourraient donc les décharger d'une partie de cette tension en intégrant des postes de direction.

Mine GUNBAI

Il me paraît également nécessaire de nous retrouver entre femmes. J'estime par ailleurs que ces temps d'échange devraient entrer dans le calcul du temps de travail. Les groupes de femmes que j'ai entendus ont tous exprimé la volonté d'intégrer des hommes dans un souci d'égalité alors que les groupes d'hommes ne formulent jamais cette préoccupation.

De la salle

Je fais partie des 8 % de femmes ayant crevé le plafond de verre en tant que DGS de la d'agglomération de Pau, et j'ai également su m'affranchir des parois de verre au cours de ma carrière.

Je pense que la détermination de quotas chiffrés et évalués est obligatoire. Leur atteinte implique que les femmes adoptent elles-aussi une démarche de cooptation.

La problématique de la place des femmes constitue à mon sens un combat. Il faut savoir s'opposer frontalement aux interlocuteurs masculins.

Mon DGA m'a indiqué qu'il ne me percevait pas comme une femme de pouvoir mais comme une femme de résultats. Certains mots traduisent parfois des positions historiques et culturelles. Il faut donc se poser la question de la sémantique.

De la salle

Le Conseil Régional de Picardie est signataire de la Charte européenne pour la promotion de l'égalité dans la vie locale. Une Mission Egalité a été créée et rattachée à la Direction Générale des Services. Son objectif était de définir un plan d'action en lien avec cette charte. Notre priorité était de travailler en interne et de faire preuve de l'exemplarité évoquée par les auteurs du guide de bonne pratique.

Le bilan social sexué ne démontre pas une égalité parfaite au sein de la collectivité, alors même que nous avons engagé une démarche d'amélioration continue et obtenu le label Egalité professionnelle de l'AFNOR.

Je partage la remarque de Madame Maruani sur l'obligation de cumuler les temps. Le Conseil Régional a créé une crèche pour accueillir les enfants des agents et entend mettre en place une procédure d'accompagnement des congés liés à la parentalité. Nous avons constaté que les discriminations s'expriment le plus souvent lors de la prise des congés parentaux. Cette situation nous invite à mener une réflexion sur l'organisation du travail et à remettre en question certaines de nos procédures actuelles.

La rédaction d'un guide de bonne pratique me paraît indispensable. Nous devrions à ce titre identifier des critères communs pour évaluer les collectivités.

Brigitte GRESY

Je partage ce qui a été dit. La place des femmes est un combat, mais nous devons adopter un langage de neutralité s'appuyant sur des données chiffrées. J'ai souvenir que mes interlocuteurs de Matignon riaient lorsque l'égalité entre les hommes et les femmes était évoquée.

Le langage de la compétence technique de l'égalité légitime notre action. Je favorise la stratégie de l'expertise à celle du militantisme. Nous n'étions que 3 femmes contre 63 hommes lors des réunions hebdomadaires du cabinet ministériel dans lequel je travaillais, et nous adoptions une apparence d'expertise en refusant de sourire au cours de ces séances. Il nous faut présenter cette apparence de l'expertise, et conserver nos convictions militantes en notre for intérieur.

Je ne souhaite pas entrer dans un débat sémantique sur le pouvoir ou la gouvernance, et j'utilise personnellement la notion de *leadership*. Celle-ci permet de réintroduire l'idée d'une action faisant sens.

Je conclurai en signalant que les hommes pratiquent le cumul des mandats et que les femmes s'inscrivent dans un cumul des temps.

Muriel SAM GIAO

Les parcours des cinq femmes DGS que j'ai interrogées étaient très différents, mais chacune de ces personnes a souligné la nécessité d'oser pour faire parvenir à franchir le plafond de verre.

La question des temps est transversale et fondamentale. J'estime que la collectivité locale doit s'intéresser à l'articulation de la vie privée et de la vie professionnelle de ses agents en tant qu'employeur. Les problématiques de garde d'enfants ne relèvent pas exclusivement des politiques publiques. Les hommes doivent également être impliqués dans cette réflexion et bénéficier de ces prestations.

De la salle

Le Conseil Général de la Seine Saint-Denis apporte des précisions supplémentaires dans le bilan social, et intègre notamment de nombreux indicateurs sur les écarts de rémunérations. Ces remontées d'informations ne sont pas pour autant suivies d'effets.

Nous sommes particulièrement attentifs à la mixité des cadres d'emploi. Nous avons constaté que les pairs avec lesquels nous travaillons sont majoritairement masculins dans des environnements masculins et majoritairement féminins dans des cadres d'emploi féminins.

Le CNFPT pourrait-il développer son offre de formation sur l'égalité professionnelle ? J'ai par ailleurs noté que les formulaires d'admission mentionnent le terme « mademoiselle ». Il ne serait pourtant pas difficile de le supprimer sur un document numérisé.

Pensez-vous que des quotas plus contraignants pourraient être définis à court terme ?

De la salle

Nous pourrions imaginer que les formations RH du CNFPT incluent mécaniquement et logiquement un pan consacré à l'égalité professionnelle. Je pense que l'égalité ne constitue pas un enjeu de performance ou d'efficacité pour beaucoup d'administrations, et qu'elle n'est perçue que comme une contrainte supplémentaire.

Madame Gresy disait qu'il faut « accrocher » la problématique de l'égalité au plus haut niveau, et je considère donc qu'il faudrait que la RH y soit sensibilisée en premier lieu. La loi du 12 mars 2012 définit à ce titre des indicateurs devant être intégrés aux bilans sociaux.

L'acculturation aura lieu lorsque la problématique de l'égalité sera intégrée en interne et que les organisations n'oseront plus mener de réunions de DG non-mixtes.

De la salle

Je souhaite poser une question à Madame Mirande. Avez-vous déjà dû valoriser une période d'absence pour un homme ?

Anne MIRANDE

J'ai évoqué ce travail de valorisation à propos de femmes bénéficiant de congés parentaux ou suivant leur conjoint bénéficiant d'une mobilité. Ces derniers cas concernent majoritairement des femmes.

De la salle

Je suis soumise à une forte obligation de résultats en tant que chef de service. La collectivité de Champigny-sur-Marne a signé la charte de l'Egalité entre les femmes et les hommes dans la vie locale. Nous avons transformé la journée de la Femme en journée de l'Egalité et avons supprimé le cadeau distribué aux femmes. Nous considérons que ce type d'initiative retarde les progrès en matière d'égalité.

Nous considérons que les agents citoyens doivent être conscients de l'existence de stéréotypes et que l'action ne peut pas reposer exclusivement sur l'employeur, mais également sur ces populations.

Mine GUNBAI

Nous avons expérimenté à Strasbourg le rattachement de la chargée de mission à la DGS. Cette démarche n'a pas fonctionné en raison de la taille de notre collectivité. La chargée de mission est donc désormais rattachée au DGA en charge du pôle Solidarité et Services à la personne.

Le Conseil Européen promeut une approche intégrée en termes d'égalité, mais je pense que nous devons également maintenir des politiques spécifiques. La problématique de l'égalité des femmes ne peut pas être confondue avec la défense d'autres causes.

Brigitte GRESY

La méthodologie est essentielle car elle constitue l'antidote au changement des personnes. Les actions portées par un agent s'investissant dans la problématique de l'égalité cessent lorsque celui-ci quitte la collectivité. Il m'apparaît donc fondamental d'associer la lutte contre les inégalités à une structure et non à une personne.

Je pense également que cet effort doit combiner les approches intégrées et spécifiques. C'est ainsi que nous pourrons appréhender la problématique de l'égalité.

De la salle

Madame Gumbai a souligné que l'objectif d'une politique d'égalité est l'égalité de traitement. J'estime cependant que cette démarche est insuffisante. Il n'existe aucun lien avéré entre l'égalité et les performances d'une entreprise. Il me parait en revanche aisé de démontrer l'utilité de la recherche de l'égalité pour la politique RH en soulignant que l'amélioration de la situation des femmes bénéficiera également à l'organisation.

La politique d'égalité doit être étayée par des arguments chiffrés, mais il existe un écart important entre les chiffres et l'action. Nous devrons mener une réflexion sur ce point.

De la salle

Le temps partiel dans le secteur privé a été fortement brocardé ce matin. J'estime pourtant que cette modalité revêt plusieurs réalités dans le secteur public. Les emplois à temps incomplet s'apparentent au temps partiel contraint existant dans le secteur privé, mais il existe également un temps partiel choisi. Je me demande donc si nous ne devrions pas effectuer une distinction entre ces pratiques.

De la salle

Les écarts de rémunération peuvent résulter d'inégalités de traitement entre les filières. Comment contrer l'argument de la contrainte budgétaire pour promouvoir l'égalité de rémunération à niveau de fonction égal ?

Brigitte GRESY

Je considère que l'égalité doit constituer un agent de transformation d'une organisation et qu'elle participe d'une démarche de professionnalisation des métiers. Ainsi, l'intégration des chaînes de montage par les femmes a bénéficié aux hommes car les charges à porter ont diminué. Il existe clairement une corrélation, et non une causalité, entre la place des femmes dans une organisation et la rentabilité financière de celle-ci. J'aime à rappeler que les entreprises menant une politique de recrutement diversifiée sont également plus orientées vers l'innovation, la prise de risque et le

changement des process. Leur stratégie commerciale et leur recherche de clients sont plus novatrices. Les problématiques de santé au travail, de risques psychosociaux et de promotions peuvent concerner les hommes et les femmes.

Je suis circonspecte sur l'importance à accorder aux statistiques. Il me paraît préférable de réaliser des nuages de points offrant davantage de lisibilité. Je préconise donc d'identifier des poches d'inégalité et d'agir pour les réduire, puis d'aborder d'autres sujets deux ans plus tard.

Mine GUNBAI

Certains fonctionnaires peuvent être accusés de militantisme, mais je maintiens que la garantie de l'égalité de traitement constitue la première mission du service public. J'entends la stratégie visant à considérer que l'égalité servira à tous, mais je ne pourrai pas préconiser à des hommes d'œuvrer pour la non-discrimination au motif qu'elle leur bénéficiera.

Il ne me paraît pas nécessaire d'établir un diagnostic de l'égalité hommes femmes car les faits sont désormais avérés. Le bilan social comprenant des indicateurs de genre me paraît à ce titre suffisant pour en juger.

Muriel SAM GIAO

J'ai noté que les agents de ma collectivité sollicitant des temps partiels ne sont pas systématiquement des jeunes mères demandant leur mercredi, mais également des hommes souhaitant partir en week-end prolongé ou bénéficier de temps avec leurs enfants.

J'estime par ailleurs que les inégalités entre les filières ne doivent pas être appréhendées sous l'angle unique des écarts de rémunérations. Il faut identifier d'autres manières de réduire ces inégalités.

Anne MIRANDE

Nous sommes de plus en plus souvent sollicités sur des procédures de recrutement impliquant des candidats internes et externes dans le respect de l'égalité hommes-femmes. Nous observons une prise de conscience des collectivités sur ce sujet.

Brigitte GRESY

Le premier levier de notre combat est celui du principe constitutionnel d'égalité entre les hommes et les femmes.

Une justification des démarches de progrès par le gain d'efficacité et de performance en découlant pourrait conduire à une managérialisation du Droit et à une instrumentation économique du principe d'égalité. Il m'apparaît que la théorie des enrichissements croisés se développe. Un fonctionnaire ou un salarié est plus efficace lorsqu'il bénéficie d'une reconnaissance privée et publique.

Manon PECH

Je tiens à souligner l'importance de rester vigilant collectivement et individuellement aux enjeux de l'égalité et à l'impact des normes comportementales et des stéréotypes. Je clos cette table ronde en vous rappelant les propos de Françoise Héritier, *« Le mal commence avec l'indifférence et la résignation. »*

Conclusion

Jérôme TEILLARD
Directeur de cabinet adjoint au Ministère des Droits des Femmes

Vous avez pu débattre de la problématique de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes au cours de la journée. J'ignore si vous avez évoqué le protocole d'accord qui devrait prochainement aboutir (Ndlr : le protocole a été signé par le Premier ministre avec l'ensemble des organisations syndicales représentatives de la fonction publique et les représentants de l'ARF, de l'ADF, de l'AMF et de la FHF, le 8 mars 2013 http://www.gouvernement.fr/presse/signature-du-protocole-d-accord-sur-l-egalite-professionnelle-dans-la-fonction-publique) mais je voulais vous signaler qu'à la suite de la grande conférence sociale de juillet 2012, le Gouvernement a inscrit l'égalité professionnelle au cœur de l'agenda social : deux négociations concernant l'égalité professionnelle et à la qualité de vie au travail ont été engagées dans les secteurs privé et public.

L'affirmation de l'égalité professionnelle est une responsabilité de chaque collectivité et de chaque autorité, ministre, maire, ou président d'EPCI, de collectivité. Le progrès n'est pas à rechercher dans l'adoption de nouveaux de textes mais plutôt dans la manière dont ceux-ci sont intégrés et mis en œuvre très concrètement.

Le Gouvernement constitué le 15 mai 2012 a institué la parité au niveau gouvernemental. Sa deuxième décision importante a été de recréer un Ministère des Droits des Femmes de plein exercice. Cela faisait 26 ans que ce n'était plus le cas.

En matière d'égalité professionnelle, souvent la premier réflexe pour un fonctionnaire, c'est de penser que l'égalité est garantie par le statut. On s'aperçoit pourtant qu'il existe encore 15 % d'écart salarial dans la fonction publique. Nous avons fêté en décembre 2012 les 40 ans de l'inscription du principe d'égalité salariale dans le Code du Travail, mais chacun d'entre vous pourra noter qu'il nous reste du chemin à faire dans ce domaine. Les écarts de salaire entre les genres s'établissent à 27 % en moyenne ; un tiers des femmes travaillent à temps partiel. 50 % des femmes sont réparties dans seulement 15 % des métiers, et la part de femmes parmi les maires et les conseillers généraux atteint respectivement 14 % et 13,8 %.

Voilà ce que sont quelques-unes des inégalités qui demeurent dans notre pays. Mais les inégalités peuvent aussi apparaître là où on les cherche pas…l'agenda d'un ministre renseigne sur l'identité de ses interlocuteurs et bien souvent les hommes sont majoritaires ; les discours aussi nous enseignent sur la perception de l'égalité hommes-femmes et bien souvent sur son absence de prise en compte. Quels sont ceux qui n'ont jamais entendu évoquer un voyage du Président *« avec les patrons »*, ou la référence aux *« hommes du Président »* pour évoquer son entourage y compris lorsqu'ils comportent des femmes (une récente Une du Monde).

Pour engager notre pays sur le chemin de l'égalité réelle, Nous avons dû adopter une approche intégrée de l'égalité.

Nous nous sommes dotés de trois outils d'égalité.

Nous avons dû nous assurer que le Ministère des Droits des Femmes ne serait pas replié sur lui-même et qu'il ne porterait pas seul la problématique de l'égalité entre les femmes et les hommes. Celle-ci doit être prise en compte dans le fonctionnement du Gouvernement et dans toutes les politiques publiques. Depuis l'été, un haut fonctionnaire à l'égalité est présent dans chaque ministère et un référent du ministère des droits des femmes a été désigné dans chaque cabinet ministériel afin de rappeler aux ministres leur responsabilité en la matière.

Des études d'impact ont ainsi été organisées afin d'évaluer de manière systémique les effets des projets de texte normatif sur l'égalité femmes-hommes. Cette démarche démarre mais elle est prometteuse car elle inscrit l'égalité comme un réflexe. C'est un sujet qui crée du débat aussi : Thomas *Piketty* dans un édito de Libération a pris le parti de défendre que la réforme des rythmes

scolaires pourrait impacter favorablement l'égalité hommes-femmes. Dès cette année, nous étendrons cette logique d'étude d'impact dans les textes financiers et nous développerons les statistiques sexuées, dans tous les champs : l'absence de visibilité de ces informations a contribué à la faible prise en compte de la problématique de l'inégalité.

Nous avons créé un Haut Conseil de l'Egalité entre les Femmes et les Hommes, pour animer le débat public sur la question de l'égalité dans une démarche transversale et puis nous avons réactivé le Comité Interministériel pour définir les orientations de notre politique interministérielle en faveur de l'égalité. Nous nous sommes entendus sur des orientations globales et avons renvoyé à chaque Ministre la responsabilité d'établir sa propre feuille de route dans son administration.

Au-delà de la volonté d'inscrire l'égalité dans le cœur du fonctionnement de la « machine gouvernementale », la Ministre des Droits des Femmes s'est donnée pour objectif de réaliser la troisième génération des droits des femmes. Les droits politiques ont été affirmés après la seconde guerre mondiale, et des droits personnels, économiques et sociaux ont été consacrés dans les années 70 et 80.

La notion de troisième génération des droits des femmes implique que nous nous engageons à mettre en œuvre les textes qui proclament l'égalité, que nous allons nous attaquer aux racines de l'inégalité, les stéréotypes et représentations sexistes.

Notre effort porte en priorité sur l'égalité professionnelle, mais ce travail nous conduit nécessairement à aborder les problématiques de répartition des tâches dans la sphère privée l'implication des hommes dans les tâches ménagères n'a progressé que de 6 minutes en 25 ans.

Nous entendons souvent que les filles doivent davantage être orientées vers des métiers techniques, mais nous devons également nous interroger sur la manière dont les garçons sont orientés car la mixité des filières de formation et des métiers doit être envisagée globalement. Nous devons aussi mettre en exergue les réussites des femmes afin que les jeunes filles puissent se constituer des modèles, s'orienter vers des métiers y compris à prédominance masculine, si c'est leur choix. Notre ambition, c'est d'ouvrir le champ des possibles à toutes et tous, filles et garçons.

Plus largement, nous intervenons sur les violences faites aux femmes. Une femme décède tous les trois jours des coups de son conjoint. Nous devons donc nous interroger sur l'accompagnement des femmes victimes de violences et sur la manière dont celles-ci peuvent porter plainte (aujourd'hui seule une femme battue sur dix porte plainte). Il nous faudra travailler en réseau avec les régions, avec les conseils généraux et avec les communes afin de joindre nos forces sur ces problématiques d'égalité.

Chacune des collectivités peut agir à son niveau, que cela soit dans le champ des politiques publiques ou dans celui de la gestion des ressources humaines.

De la salle

J'ai été déçue par l'intitulé du Ministère, qui me paraît restrictif. La problématique de l'égalité hommes-femmes doit bénéficier à tous, et ne peut donc pas se limiter aux seuls droits des femmes.

Jérôme TEILLARD

Vous noterez que le nom a évolué, de Ministère des Droits de la Femme en 1981 à Ministère des Droits des Femmes aujourd'hui. Nous avons souhaité isoler la problématique des droits de femmes de celle de la diversité ou des personnes handicapées. L'égalité entre les femmes et les

hommes embrasse une autre réalité, c'est en effet l'inégalité première, celle dont découlent toutes les autres. Je vous renvoie aux écrits de Françoise Héritier. Le Ministère des Droits des Femmes agit de manière transversale sur les sujets de parité, d'égalité professionnelle ou de violences faites aux femmes…au-delà du titre, nous avons un champ d'action très large. Je prends cependant note de votre remarque.

De la salle

J'adhère au dispositif que vous mettez en œuvre. Votre Ministre s'est-elle assurée auprès de sa garde rapprochée que celle-ci met en œuvre ces préconisations, y compris dans la sphère privée ?

Jérôme TEILLARD

Nous avons parfois du mal à concilier notre vie personnelle et notre activité professionnelle. Notre cabinet est paritaire, et nous avons choisi de confier la communication à un homme, et non à une femme, afin de sortir du schéma traditionnel dans lequel les femmes traitent de ces problématiques.

Nous avons pour ambition de réduire le travail à temps partiel des femmes, en particulier dans le domaine de la propreté. Nous avons ainsi décidé que nos équipes de nettoyage n'interviendraient plus de 6 heures à 9 heures du matin, mais sur la tranche horaire de 8 heures à 11 heures à compter du mois d'avril. Nous nous heurtons cependant aux difficultés que nous relatent ces agents nous signalant qu'ils ont d'autres employeurs pendant le reste de la journée. C'est important, cela veut dire que l'on doit passer à une autre échelle, celle de la politique publique pour engager tous les ministères sur cette voie. C'est ce que nous ferons !

Document rédigé par la société Ubiqus – Tél. 01.44.14.15.16 – http://www.ubiqus.fr – infofrance@ubiqus.com