



Étude & Documents

**Mixité, diversité, compétitivité
économique des entreprises**

*La Fédération Française des Sociétés d'Assurances (FFSA)
et le Groupement des Entreprises Mutuelles d'Assurances (GEMA)
ont créé une association, régie par la loi du 1er juillet 1901, dénommée*



Par ses travaux d'analyse et ses préconisations, l'Observatoire a pour objet d'apporter son concours à l'identification des facteurs qui risquent d'affecter les métiers de l'assurance et particulièrement des conséquences qui en découlent pour les qualifications et les besoins de formation.

L'Observatoire constitue une base de données sociales sur l'état des ressources humaines de la profession, afin de mieux cerner, à partir d'enquêtes :

- . les besoins des entreprises en matière de compétences et de formation,*
- . les facteurs économiques et organisationnels susceptibles d'influer sur ces besoins,*
- . les pratiques de gestion des ressources humaines.*

Il organise et anime des rencontres d'experts sur des thèmes spécifiques en lien avec la problématique d'évolution des métiers.

Il vérifie périodiquement auprès des utilisateurs, la qualité et la pertinence de ses travaux.

L'Observatoire met ses études à la disposition des sociétés d'assurances, des organisations d'employeurs et de salariés, ainsi que des organismes professionnels intervenant dans les domaines de l'emploi, de la formation et de l'enseignement.

Editorial

En décembre 2004, l'Observatoire a publié une étude sur la place des femmes dans l'assurance¹ s'inscrivant dans le cadre de l'accord national interprofessionnel du 1er mars 2004 relatif à la mixité et à l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes², et dont le préambule déclare : "l'emploi des femmes est un facteur de dynamisme social et de croissance économique. Les femmes constituent un vivier de compétences dont une société moderne a besoin. L'égalité des chances et de traitement à tous les stades de la vie professionnelle, est un investissement social qui sert tant le respect de la dignité des personnes que le développement de l'économie. La mixité et l'égalité professionnelle sont la mesure de l'efficacité économique et sociale d'un pays développé. La mixité dans l'entreprise, comme tout autre facteur de diversité, est un réel stimulateur de performance et le travail des femmes ne doit plus être considéré comme une variable d'ajustement du marché du travail".

A l'occasion de cette première contribution, l'idée de prolonger l'analyse de l'égalité professionnelle par celle de la diversité était apparue comme un élément naturel, et avait été retenue dans les conclusions de l'étude.

Par ailleurs et dans un même temps, la volonté politique des pouvoirs publics de faire respecter le droit, de faire évoluer les pratiques, voire de tendre vers la labellisation en matière d'égalité professionnelle et de diversité s'est trouvée au cœur de l'actualité. Dans cet esprit, différentes initiatives se mettent en place pour promouvoir l'égalité professionnelle et la diversité dans les milieux de travail intra et inter professionnels.

Ainsi, si ces sujets de société font aujourd'hui l'objet d'un débat et d'une médiatisation, ils ne sont pas pour le futur réductibles à un phénomène de mode passager. C'est ce que nous proposons de montrer à travers ce document.

Il n'y a pas si longtemps, l'égalité était invoquée au nom d'un rattrapage social, d'un rééquilibrage nécessaire dans une dimension plutôt morale. Aujourd'hui, elle s'inscrit aussi dans une dynamique porteuse d'efficacité économique.

En effet, le choc démographique, les risques de pénurie de main d'œuvre, l'accroissement de la concurrence, voire la mondialisation interpellent les entreprises et les conduisent à repenser les problématiques de ressources humaines et de gestion de la main d'œuvre. Dans ce contexte, les entreprises d'assurance n'échapperont pas à une réflexion sur ces thèmes de mixité, d'égalité professionnelle et de diversité.

A partir du constat dressé par la première étude réalisée par l'Observatoire, on remarque que la féminisation apparaît plus quantitative que qualitative au sein de la profession. De même, on peut faire l'hypothèse que la part du travail féminin continuera d'aller croissant dans les années à venir. De ces constats, des interrogations se posent quant aux chemins à prendre pour parvenir à l'égalité professionnelle à travers la mixité dans les emplois et dans les fonctions.

En tout état de cause, la mixité, l'égalité professionnelle et la diversité ne peuvent se réduire au seul rapport homme/femme. Elles concernent tout autant la diversification des effectifs composant les entreprises de la profession (sexe, âge, handicap, origines...).

Ainsi, face à l'allongement de la durée de vie au travail il faudrait, d'une part, définir une politique des fins de carrières et de gestion de la diversité des âges et, d'autre part, prendre en compte les attentes des nouvelles générations en matière de parcours et d'expériences diversifiées.

¹ "Première contribution à l'analyse de la place des femmes dans l'assurance", Observatoire de l'Evolution des Métiers de l'Assurance, Décembre 2004.

² Pour rappel, les signataires de cet accord national interprofessionnel sont le MEDEF, la CFTD, la CFTC, la CGC, la CGT et FO.

Sans quoi, on pourrait courir le risque de ne pas parvenir à les motiver, les attirer, les retenir.

De même, face aux risques de pénurie de cadres sur le marché de l'emploi, il conviendrait d'apporter des réponses plurielles, conjuguer recrutements et promotions, pour maintenir en volume compétences et expertises³. Parallèlement, il semblerait nécessaire dans certaines filières de métier de recruter des candidats d'autres origines pour ne pas se priver d'une potentialité de main d'oeuvre.

En outre, les évolutions démographiques des années à venir dans la branche viendront modifier les profils des salariés aussi sûrement que ceux des clients.

C'est pourquoi, le management de la diversité représente un enjeu clé à moyen terme de la performance des entreprises et de la profession. La diversité vise non seulement à ce qu'une structure donnée soit à l'image de la société, mais aussi des marchés dans lesquels elle évolue. La différenciation se traduira de plus en plus par l'innovation, la créativité et la réactivité en matière de qualité de service. Il semble donc important de valoriser le talent de l'ensemble des salariés. La tâche serait de trouver les moyens de réussir non pas en dépit de la diversité des effectifs de la branche, mais précisément grâce à elle.

Nous entendons la diversité non pas au sens limitatif de la stigmatisation des différences, mais plutôt en vue de favoriser la richesse des échanges et l'acceptation de ce qui est autre.

Ainsi, il ne s'agit pas tant d'accroître le nombre de femmes, de travailleurs handicapés ou de personnes d'origines étrangères dans les entreprises de la profession, que d'y faire évoluer les représentations et la culture de management. Il s'agit simplement de permettre à tout un chacun, à travers ses différences, sans qu'il ait à les renier ou à les revendiquer, de contribuer efficacement à la performance d'ensemble.

La gestion de la diversité envisagée sous l'angle de l'égalité des chances et de l'inclusion professionnelle prend non seulement en compte le sexe, l'âge, les origines, le handicap, mais également le parcours, l'expérience, le profil, les compétences et la personnalité d'un individu.

Au final, cette étude poursuit un double objectif, au-delà de la seule parité entre les femmes et les hommes, éveiller une prise de conscience sur l'importance de la diversité dans les interactions entre l'environnement et les entreprises, et réfléchir à la diversité comme un cadre de mise en oeuvre de l'égalité des chances et de l'égalité professionnelle, au sens large.

Cette réflexion, outre sa dimension sociétale, s'inscrit dans le développement de l'efficacité économique des entreprises dans un environnement mouvant, concurrentiel, en mutations rapides.

Gérard LOBJEOIS
Secrétaire Général

Emmanuelle FRANK
Chargée d'études métiers RH

avec la participation de :
Norbert GIRARD, Chargé de mission et
Mickaël BEYOU, Chargé d'études statistiques

Paris, le 17 octobre 2005

Avant propos en forme d'avertissement

Comme indiqué dans l'éditorial, la présente étude est le prolongement des travaux déjà réalisés par l'Observatoire sur l'égalité et la diversité.

Tout d'abord, rappelons que les aspects de la rémunération sont de la compétence des partenaires sociaux, et n'entrent pas dans le champ du présent mandat de l'Observatoire pour la réalisation de ses travaux.

Notre objectif se veut une démarche de sensibilisation. Il ne s'agit donc pas d'appréhender ce document sous un angle moralisant et comminatoire, mais plutôt comme un outil informatif et pédagogique, une aide à l'éveil dans une vision prospective d'une réalité future possible à forte certitude.

Cette étude annoncée, tout en s'inscrivant dans la continuité de celle réalisée en décembre 2004 sur la place des femmes dans l'assurance, se situe néanmoins quelque peu en marge des travaux habituels de l'Observatoire dans la mesure où elle aborde des sujets sociétaux sensibles, en terme sociologique, mais qui ne peuvent à notre sens être éludés.

En effet, trop d'indicateurs montrent qu'à plus ou moins court terme les entreprises seront confrontées sous l'angle social, juridique et économique à la diversité.

L'Observatoire en tant qu'outil de gestion prospectif des ressources humaines de l'assurance, ne pouvait donc être absent du débat qui s'amorce.



Editorial	p.3
Avant propos en forme d'avertissement	p.5
Méthodologie et glossaire	p.10
1. Le cadre historique et juridique de l'égalité homme/femme en France et dans l'Union européenne	p.12
1.1. Quelques repères chronologiques	p.12
1.1.1 - Les textes précurseurs en faveur des droits de la femme	p.13
1.1.2 - D'une logique de protection et de non-discrimination...	p.14
1.1.3 - ...à une logique d'égalité	p.14
1.2. Dispositions législatives : bilans et perspectives	p. 14
1.2.1 - La loi du 13 juillet 1983	p.14
1.2.2 - Les outils de l'égalité professionnelle	p.15
1.2.3 - Bilan des actions engagées	p.16
1.2.4 - Une montée en puissance du travail féminin tous secteurs confondus	p.17
1.2.5 - Pourquoi promulguer une nouvelle loi ?	p.20
1.2.6 - L'esprit de la loi Génisson	p.20
1.2.7 - Sur quels fondements négocier ?	p.21
1.2.8 - Pour autant, légiférer ne signifie pas appliquer	p.23
1.2.9 - Premiers éléments d'analyse suite à la loi du 9 mai 2001	p.25
1.3. Aux côtés de la loi du 9 mai 2001, les initiatives et les engagements du gouvernement se multiplient	p.27
1.3.1 - Une charte sur l'égalité...	p.27
1.3.2 - Un label égalité	p.28
1.3.3 - L'égalité salariale pour 2010	p.28
1.4. Un cadre européen très normatif en matière d'égalité	p.29
1.4.1 - Les textes communautaires fondamentaux	p.29

1.4.2 - Les directives communautaires	p.29
1.4.3 - Les programmes d'action communautaire	p.30
1.4.4 - Des structures et des fonds dédiés aux questions d'égalité	p.31
1.4.5 - Le principe d'intégration du genre	p.32
1.5. De l'égalité à la diversité	p.33
1.5.1 - Divergence d'approche entre les modèles d'intégration nord-américain et français	p.33
1.5.2 - Entre quotas et indifférence : "l'égalité positive"	p.36
2. La place des femmes, l'égalité professionnelle et la diversité dans l'assurance	p.39
2.1. Historique de la féminisation dans l'assurance	p.41
2.1.1 - Analyse de l'évolution des effectifs homme/femme de 1963 à 2004	p.41
2.1.2 - Evolution des domaines d'activité des femmes	p.44
2.2. La place des femmes dans les familles de métiers	p.45
2.2.1 - Toujours plus de femmes dans les familles déjà féminisées	p.46
2.2.2 - Une part grandissante de la présence des femmes dans les métiers traditionnellement masculins	p.47
2.3. L'accès des femmes aux métiers de cadre	p.48
2.3.1 - Evolution de la part des femmes parmi les cadres	p.49
2.3.2 - Evolution de la part des femmes cadres dans les familles de métiers	p.51
2.3.3 - Segmentation par classe de fonction	p.52
2.3.4 - Segmentation par niveau de diplôme et par classe	p.52
2.3.5 - Segmentation par classe de fonction et par âge moyen	p.53
2.3.6 - Les femmes aux postes à responsabilités directoriales	p.54
2.4. Le profil des femmes dans les embauches	p.56
2.4.1 - Répartition homme/femme selon le statut	p.56
2.4.2 - Répartition homme/femme selon le diplôme	p.57

2.4.3 - Répartition selon la catégorie des nouveaux entrants	p.58
2.4.4 - Zoom sur les "jeunes diplômés" Bac+5	p.59
2.5. Quelle sensibilité des assureurs à la mixité, diversité ?	p.61
2.6. Poursuivre le chemin...	p.65
2.6.1 - Des expériences intra professionnelles innovantes	p.65
2.6.2 - Les enjeux de la diversité dans les entreprises transnationales	p.73
2.6.3 - Analyse thématique des accords et politiques sociales d'entreprises sur la diversité	p.75
Annexes	p.79
Contribution théorique au débat sur la diversité	p.79
ORSE : un portail recensant les pratiques d'égalité professionnelle dans les entreprises	p.101
Ministère délégué à la cohésion sociale : label "égalité", critères et mode d'emploi	p.102
Pour la diversité, contre les discriminations : une initiative de l'Union européenne	p.104
Institut Montaigne : une charte de la diversité, pour quoi faire ?	p.105
Les recommandations de la CNIL pour mesurer la diversité des origines	p.106
Information, outils, pratiques d'entreprises... : sélection de sites internet	p.108
Bibliographie, revues, publications	p.109

Remerciements

L'Observatoire de l'Evolution des Métiers de l'Assurance tient à exprimer ses remerciements pour leur contribution à cette étude :

Monique BERTOLA, Directrice du développement RH MACIF

Jacques CAMPORA, Président B2V Gestion (ex Ucreppsa)

Jean-Marc CHARQUET, Département RH B2V Gestion (ex Ucreppsa)

Henry CHEYNEL, Responsable de l'Observatoire des métiers de la Banque

Cyrille de MONTGOLFIER, Directeur RH AXA France Assurances

Nicolas DUMAZY, Chargé de mission ETHIAS, Liège

Philippe LALLEMAND, DRH, ETHIAS, Liège

Martine LE BOULAIRE, Directrice d'études, Entreprise & Personnel

Anne LE SAUX, Chef de projet Label égalité,
attachée à la direction générale MACIF

Antoinette PROST, Directrice du développement durable,
DRH AXA France Assurances

Bernard QUINTREAU, Président de la section "cadre de vie" CES

Jean-Luc VERGNE, Directeur RH PSA Peugeot-Citroën

Marie WIERINK, Chargée de mission DARES, Ministère du Travail

ainsi que les sociétés suivantes, pour leur participation à l'enquête "mixité" :

ACE Insurance – AGF Groupe – Assurances Mutuelles de Picardie – AVIVA France – AXA France – AZUR Assurances – CIVIS Gie – CNP Assurances – COFACE – CTR Riverstone France – GENERALI France Assurances – GERLING Konzern-Allgemeine – GFA CARAIBES – GMF Assurances – GROUPAMA – Groupe MONCEAU – Groupe PREVOIR – IMPERIO COMPANHIA de SEGUROS – LA MONDIALE – MAAF Assurances – MACIF – Mutuelle Assurance de l'Education – Mutuelle des architectes français – MAIF – MATMUT – MMA – Mutuelle de POITIERS Assurances – NEUFLIZE Vie – PACIFICA – PARTNER Ré SA – PREDICA Groupe Crédit Agricole – SURAVENIR – SURAVENIR Assurances



Éléments de méthodologie

Pour réaliser la présente étude, l'Observatoire de l'Évolution des Métiers de l'Assurance, a :

- procédé à de nombreux entretiens, auprès de responsables RH, experts, chercheurs, complétés par des visites d'entreprises ;
- utilisé les éléments statistiques contenus dans sa base de données sociales, qui rassemblent des informations sur l'ensemble des salariés de l'assurance (138 000 au 31/12/2004). Les données utilisées concernent les années de 1996 à 2004, ainsi que les données Ucreppsa de déclarations chômage des entreprises d'assurances de 1963 à 2003.
- réalisé une enquête par questionnaire, en avril 2005, auprès d'entreprises adhérentes à la FFSA (Fédération Française des Sociétés d'Assurances) et au GEMA (Groupement des Entreprises Mutuelles d'Assurances), à laquelle 33 groupes ont répondu, qui représentent 158 sociétés employant un total de 111 092 salariés, soit 84,45% de la population concernée. Les éléments recueillis, anonymes, et combinés aux statistiques contenues dans la base de données sociales, nous ont permis de quantifier et de qualifier la problématique étudiée.
- consulté, à travers la recherche documentaire, des études, des documents, des publications, parus sur ces thèmes, tant en France, qu'en Belgique, aux USA, Grande-Bretagne, Canada...

Glossaire : points de vue et définitions retenus dans le cadre de cette étude

L'importance que nous devons accorder à la définition des termes parité, mixité, égalité et diversité n'est pas des moindres dans le contexte actuel. Il ne s'agit pas pour autant d'en donner une définition universelle, mais de s'entendre sur les termes utilisés et de faire connaître notre position.

• Parité

Dans le cadre de la défense des droits des femmes, la notion de parité a été avancée pour défendre l'égalité organisée en nombre de sièges ou de postes occupés par les hommes et les femmes dans des institutions publiques ou privées qui font apparaître une discrimination de fait. C'est ainsi que l'on parle de parité dans un parti politique, à l'Assemblée Nationale, dans une profession. Le même sens est retenu dans le cas où l'équilibre recherché n'est pas entre deux sexes mais entre deux catégories sociales qui devraient être à l'équilibre. Dans ce cadre, il est aussi possible de recourir à la notion de mixité. De notre point de vue la parité ne signifie pas l'égalité de fait, mais elle peut permettre d'y parvenir.

• Egalité

L'égalité dont on parle ici est, en premier lieu, l'égalité des droits c'est-à-dire l'égalité devant la loi qui ne débouche pas automatiquement sur une égalité de fait. L'idée d'égalité des chances apparaît en second lieu. Il faut essayer de donner à chacun les mêmes chances au départ de sorte à compenser les inégalités de position. Ainsi, par exemple, l'égalité entre les sexes ne signifie pas que les hommes et les femmes sont identiques, mais que les droits et les possibilités auxquels aspire tout individu ne sont pas tributaires du fait d'être un homme ou une femme. L'égalité professionnelle renvoie à l'égalité de fait, et se définit par l'absence de discrimination à l'encontre des femmes en l'occurrence, en matière d'évolution et de formation professionnelle, de rémunération. Pour parvenir à l'égalité professionnelle, il faut auparavant promouvoir une réelle égalité des chances.

• Mixité

La mixité se définit comme le caractère de ce qui est formé de deux, voire de plusieurs éléments de nature différente. Elle renvoie à ce qui est combiné, mélangé, composé et rejoint le concept de diversité. Or, la mixité est essentiellement abordée sous l'angle du rapport homme/femme que ce soit à l'école ou dans le monde du travail. Selon nous, la mixité ne se réduit pas seulement au genre, mais peut s'étendre à d'autres variables telles que l'âge, les origines sociales, les origines ethniques, l'emploi, le métier... Ainsi, ce que nous appelons la mixité dans les collectifs de travail fait non seulement référence aux hommes et aux femmes, mais aussi aux équipes intergénérationnelles et "métissées" en termes de culture professionnelle, d'emploi, de parcours, de compétence. Pour autant, la mixité au travail ne garantit ni l'égalité des chances, ni ne crée spontanément l'égalité professionnelle.

• Diversité

Par diversité il faut comprendre multiplicité, pluralité, variété, hétérogénéité et richesse par opposition à uniformité, ressemblance, concordance et monotonie. La diversité reconnaît, respecte et privilégie les différences individuelles.

Cependant, nous attirons l'attention sur le fait qu'il est tout autant nécessaire de tirer parti des avantages de la diversité que de préserver la cohésion d'une entreprise. Autrement dit, diversité et cohésion sont les deux visages d'une même réalité. Il ne s'agit pas de donner à penser que toutes les différences sont positives, ce qui aurait pour effet la montée en puissance des corporatismes et du communautarisme. Il ne s'agit pas non plus d'imposer des modèles de comportement et de gestion strictes et uniformes, ce qui aurait a contrario pour conséquence l'annulation des bénéfices de la diversité. L'enjeu consiste plutôt à identifier les facteurs clé d'équilibre socio-économique et culturel pour faire de la diversité un atout.

Parmi toutes les manifestations de la diversité, il convient d'identifier celles qui méritent une attention particulière telle que : l'âge, le sexe, le handicap, l'origine ethnique, le mode de pensée... mais pas seulement. En favorisant le maillage, la mixité des expériences, des profils et des cultures, l'entreprise se construit des avantages compétitifs. Cela lui permet, en l'occurrence, de puiser dans un vivier de talents plus large les compétences dont elle a besoin ; de développer grâce à la confrontation de points de vue davantage de créativité, d'innovation ; de se différencier sur le marché de l'emploi en valorisant l'ouverture d'esprit, la mobilité et la coopération.

Les entreprises sont confrontées à la diversité dans de multiples domaines. Il ne s'agit pas ici de fournir un inventaire exhaustif. Il revient à chaque entreprise de déterminer les champs dans lesquels l'expression de la diversité revêt une importance particulière.



1. Le cadre historique et juridique de l'égalité homme/femme en France et dans l'union européenne

"Il ne suffit pas de proclamer les hommes et les femmes égaux en droit, mais il faut en faire des égaux" Léon Gambetta

Dans cette première partie descriptive nous proposons de faire le point sur l'égalité entre les hommes et les femmes au plan historique et législatif. Nous donnons ici un éclairage interprofessionnel avec quelques connotations sur l'assurance qui seront développées plus avant dans la seconde partie du document.

Actuellement, il est difficile de passer outre la question de l'égalité professionnelle notamment, dans la mesure où elle est au cœur de préoccupations nationales, européennes, voire internationales.

Si par le passé elles étaient cantonnées dans un rôle mineur derrière le père ou l'époux, les femmes d'aujourd'hui ne se contentent plus d'élever leurs enfants et de jouer la ménagère. Leur objectif principal n'est plus seulement de réussir une vie familiale, mais est plutôt celui de concilier vie privée et vie professionnelle.

Les transformations de l'activité féminine se caractérisent par quatre éléments : la tertiarisation, la salarisation, la continuité des trajectoires professionnelles, la réussite scolaire et universitaire. En 2002, quatre femmes sur cinq travaillent dans le tertiaire (et un peu plus d'un homme sur deux). Elles sont salariées à hauteur de 92% (contre 86% pour les hommes). Les femmes, en majorité, n'interrompent plus leur activité professionnelle lorsqu'elles ont des enfants : 80% des femmes âgées de 25 à 49 ans sont actives⁴. A l'école comme à l'université, dans tous les milieux sociaux, les filles réussissent mieux que les garçons.

Pour s'adapter à l'évolution des mentalités, à la montée en puissance du travail féminin et remédier aux inégalités, deux dispositifs juridiques pivots sont venus consacrer l'égalité homme/femme. Il s'agit, d'une part, du principe général de non-discrimination affirmé pour la première fois en 1950 par la Convention européenne de sauvegarde des Droits de l'Homme et des Libertés Fondamentales, et d'autre part, du principe spécifique d'égalité professionnelle faisant l'objet d'une protection particulière en droit du travail, à travers les lois du 13 juillet 1983 et du 9 mai 2001.

Néanmoins, si le principe est reconnu par le droit, au sein même de l'entreprise les femmes restent encore dans une situation fragile.

1.1. Quelques repères chronologiques

L'histoire de l'égalité professionnelle est celle des droits acquis par les salariées, mais aussi celle du droit du travail des femmes, longtemps contesté. Les périodes de crise économique, où l'offensive contre le travail féminin est la plus forte, alternent avec les périodes de relance où celui-ci devient nécessaire. Le travail des femmes n'est pas d'origine récente, mais son développement n'a pas été linéaire. Lentement l'égalité professionnelle s'inscrit dans les textes.

Le cadre historique et juridique de l'égalité homme/femme en France et dans l'Union Européenne

1.1.1 - Les textes précurseurs en faveur des droits de la femme

Bien avant que la question de l'égalité professionnelle ne soit soulevée, Olympe de Gouge publiait en septembre 1791 une Déclaration des droits de la femme et de la citoyenne. Il s'agit d'une réplique en un préambule et 17 articles à la Déclaration des droits de l'homme et du citoyen du 26 août 1789, texte dans lequel elle prend au mot l'universalisme des révolutionnaires. Nous retenons ici deux articles précurseurs et emblématiques.

Article 1 : la femme naît libre et demeure égale à l'homme en droits.

Article 6 : la loi doit être l'expression de la volonté générale ; toutes les Citoyennes et tous les Citoyens doivent concourir personnellement ou par leurs représentants, à sa formation ; elle doit être la même pour tous : toutes les Citoyennes et tous les Citoyens, étant égaux à ses yeux, doivent être également admissibles à toutes dignités, places et emplois publics, selon leurs capacités, et sans autres distinctions que celles de leurs vertus et de leurs talents.

Le principe d'égalité entre les hommes et les femmes, a quant à lui valeur constitutionnelle depuis 1946. De nombreuses lois ont rappelé ce principe de façon spécifique. Le code du travail et le code pénal stipulent l'interdiction de toute distinction opérée entre personnes physiques en raison notamment du critère du sexe.

En droit communautaire, le principe de l'égalité de traitement entre les hommes et les femmes figure dans l'article 119 du traité de Rome, et depuis 1957 plusieurs directives ont été adoptées pour confirmer ce principe.

Textes principaux en matière d'égalité entre les hommes et les femmes

1946 : Préambule de la Constitution : la loi garantit à la femme, dans tous les domaines, des droits égaux à ceux des hommes.

1951 : Convention n°100 de l'Organisation Internationale du Travail : égalité de rémunération entre les femmes et les hommes pour un même travail ou un travail de valeur égale.

1957 : Article 119 du Traité de Rome : égalité de rémunération entre les travailleurs et les travailleuses.

1972 : Loi du 9 décembre sur l'égalité de rémunération entre les hommes et les femmes pour un même travail ou un travail de valeur égale.

1976 : Directive européenne du 9 février relative à la mise en œuvre du principe d'égalité de traitement entre les hommes et les femmes concernant l'accès à l'emploi, à la formation et à la promotion professionnelle, et les conditions de travail, modifiée par la Directive 2002/73 du 20 septembre 2002.

1979 : Convention ONU du 18 décembre sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes.

1983 : Loi du 13 juillet sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes

1997 : Traité d'Amsterdam : le principe d'égalité de traitement entre les hommes et les femmes est inscrit comme objectif à prendre en compte dans toutes les politiques communautaires.

1997 : Directive du 15 décembre sur la charge de la preuve dans les cas de discrimination fondée sur le genre.

2001 : Loi du 9 mai relative à l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes.

2002 : Loi du 16 novembre relative à la lutte contre les discriminations.

2004 : Accord National Interprofessionnel du 1er mars relatif à la mixité et à l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes. Présentation de la charte de l'égalité le 8 mars. Lancement du label égalité le 28 juin.

Source : Observatoire sur la Responsabilité Sociale des Entreprises (ORSE), Synthèse tirée du "Répertoire sur les pratiques d'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes dans les entreprises", Septembre 2004.

1.1.2 - D'une logique de protection et de non-discrimination...

A y regarder de plus près, la législation en matière d'égalité professionnelle n'est pas nouvelle. Elle apparaît dès la fin du 19^{ème} siècle avec le développement du travail salarié féminin. Les femmes mariées devront attendre 1907 pour obtenir le droit de disposer librement de leur salaire.

Mais si la loi votée cette année-là - sous la pression d'un mouvement féministe alors puissant - introduit une notion d'autonomie par rapport au mari, c'est l'idée de protection qui domine jusqu'au milieu du XX^{ème} siècle.

Il s'agit en, effet, de protéger la femme "fragile"- ne pouvant travailler la nuit et toujours potentiellement enceinte - des nuisances du travail. Dès 1892, la loi interdit le travail nocturne pour les femmes. En 1909, le législateur institue un congé maternité de huit semaines sans rupture du contrat de travail.

En 1920, les femmes acquièrent le droit d'adhérer à un syndicat sans l'autorisation de leur mari, mais ce n'est qu'en 1965 qu'elles auront le droit d'exercer une activité professionnelle sans leur consentement. L'ajustement de la réglementation va longtemps être confrontée à deux logiques diamétralement opposées : faut-il revendiquer l'égalité professionnelle ou assurer une protection spécifique des femmes au travail ?

L'idée d'égalité et de non-discrimination entre hommes et femmes ne commencera à être traduite dans la loi qu'au lendemain de la seconde guerre mondiale. Le préambule de la Constitution de 1946 pose le principe de l'égalité des droits entre les deux sexes dans tous les domaines. Cette même année, un décret du ministre du travail, Ambroise Croizat⁵, annule les abattements légaux sur les salaires féminins. Vingt-six ans plus tard, la loi du 22 décembre 1972 établit un principe d'égalité de rémunération entre les hommes et les femmes "pour un même travail ou un travail de valeur égale". Et en 1975, la loi du 4 juillet sanctionne les discriminations fondées sur le sexe et la situation familiale, en matière d'embauche et de licenciement, "sauf pour motif légitime".

1.1.3 - ...à une logique d'égalité

La loi Roudy du 13 juillet 1983 marque le passage de l'idée de non discrimination à l'affirmation d'un principe positif d'égalité. Ce texte fondateur sera actualisé et renforcé en 2001 par une nouvelle loi sur l'égalité professionnelle.

1.2. Dispositions législatives : bilans et perspectives

Malgré la participation croissante des femmes sur le marché du travail et leur accès à des emplois plus qualifiés, des inégalités dans le champ des relations professionnelles persistent entre hommes et femmes, qu'il s'agisse des écarts de rémunération, du travail à temps partiel ou de la formation.

Vingt deux ans après l'adoption de la loi du 13 juillet 1983, son application et ses impacts sur les inégalités restent modestes. De plus, la loi Génisson qui vise le renforcement des outils de la loi du 13/07/83, en développant le dialogue social sur l'égalité professionnelle dans les branches et dans les entreprises peine aussi à être appliquée, même s'il apparaît à travers l'enquête réalisée par l'Observatoire que les sociétés d'assurances sont respectueuses des textes. Ce point sera développé dans la seconde partie.

1.2.1 - La Loi du 13 juillet 1983

Comme nous venons de le voir précédemment, la loi Roudy du 13 juillet 1983 a permis le passage d'une logique de protection à une logique d'égalité. Son apport est double : renforcement du principe d'égalité des droits d'une part, et promotion de l'égalité des chances d'autre part. Cette loi propose par des actions spécifiques de pallier aux inégalités, de redresser les pratiques et toutes situations tendant à écarter les femmes du développement de l'entreprise. Ces actions visant l'égalité des chances ont été conçues dans le cadre d'une véritable stratégie de changement à partir de moyens instaurés par la loi :

Le cadre historique et juridique de l'égalité homme/femme en France et dans l'Union Européenne

- un rapport de situation comparée des conditions générales d'emploi et de formation des hommes et des femmes, permettant d'identifier les disparités entre les hommes et les femmes, de repérer leurs besoins au moyen d'indicateurs sexués. Cet outil de diagnostic est resté sous-utilisé dans les entreprises ;
- le rapport doit donner lieu à un débat entre les partenaires sociaux et aboutir à la négociation d'un accord de branche ou d'entreprise. Le but est de privilégier le recrutement, la formation, la promotion ou les conditions de travail des femmes pour mettre en œuvre un "plan d'égalité professionnelle", signé entre la direction et les organisations syndicales de l'entreprise ;
- une aide financière attribuée par le Service des droits des femmes et de l'égalité aux plans d'égalité professionnelle comportant des actions notoires du point de vue de l'amélioration de la place des femmes au sein de l'entreprise. Il s'agit d'une mesure collective, qui prend la forme d'un plan d'égalité professionnelle, signé entre l'entreprise et l'Etat. Ce dernier prend en charge 30% du coût, 30% des salaires des salariées en formation et 50% des autres coûts.

1.2.2 - Les outils de l'égalité professionnelle

Depuis 1983, trois instruments ont été mis en œuvre pour promouvoir l'égalité professionnelle et la mixité des emplois : le plan d'égalité professionnelle, le contrat d'égalité professionnelle, le contrat pour la mixité des emplois. Il faut noter que le plan d'égalité professionnelle est un dispositif juridique d'application de l'égalité professionnelle alors que les contrats d'égalité et les contrats de mixité concernent les aides financières de l'état.

Les plans d'égalité professionnelle mis en place par la loi Roudy du 13 juillet 1983, sont des accords qui peuvent être conclus de façon volontaire par la direction de l'entreprise et les syndicats. Ils sont ensuite soumis au comité d'entreprise pour approbation. Ces plans sont rédigés sur la base du rapport annuel obligatoire de situation comparée des hommes et des femmes dans l'entreprise en termes de recrutement, de formation, d'échelon conformes aux qualifications et de rémunération. Ils sont ensuite utilisés comme instrument légal et outil pratique pour mettre en œuvre les mesures de "rattrapage" de la situation des femmes au sein de l'entreprise. Ces mesures s'étendent sur une période de trois à cinq ans, et les domaines couverts sont le recrutement, la formation professionnelle continue, la promotion, l'accès aux postes à responsabilités, les conditions de travail et les conditions générales d'emploi. Selon le rapport Génisson, l'information sur ces aides n'a pas été relayée correctement, puisque les entreprises n'ont pas connaissance de cette disposition financière. Une trentaine de plans d'égalité seulement a été signée au sein des entreprises.

Les contrats pour l'égalité entre les hommes et les femmes permettent que les plans pour l'égalité entre les hommes et les femmes reçoivent des subventions publiques pour financer les activités de formation, les réformes des postes et des conditions de travail ou les projets de recherche. Ces contrats sont signés par les entreprises et l'Etat. L'objectif est de donner la priorité à l'accès des femmes à tous les postes de l'entreprise et de permettre aux femmes ayant le moins de qualifications d'accroître leurs compétences. Les incitations financières peuvent couvrir jusqu'à 50% du coût de la formation et des autres frais liés à la réalisation des plans d'égalité. L'Etat peut aussi financer 30% du total des salaires au cours de la formation. Une vingtaine de contrats d'égalité seulement a été conclue avec l'Etat.

Les contrats pour la mixité des emplois créés en 1987, visent à permettre aux femmes, au cas par cas, d'occuper des postes traditionnellement masculins dans leur entreprise. Il s'agit de contrats tripartites signés par l'État, l'employeur et la femme concernée. Ils peuvent couvrir le financement de cours de formation, mais aussi un changement draconien des conditions de travail, équipements et installations pour améliorer les niveaux de postes occupés par des femmes. Ces contrats concernent uniquement les entreprises de moins de 600 salariés. Les incitations financières sont multiples : l'Etat peut couvrir jusqu'à 50% des frais de formation et des coûts liés au changement des installations ; et il peut aussi payer 30% des coûts salariaux pendant la formation. Quelques 1 500 contrats ont été signés depuis 1987. Ce système est plus souple que les contrats pour l'égalité entre les hommes et les femmes et implique davantage d'entreprises, même si les contrats sont conclus individuellement.

1.2.3 - Bilan des actions engagées

Le bilan est mitigé du fait de la mobilisation contrastée des acteurs, qu'il s'agisse de l'Etat, des partenaires sociaux et des entreprises. L'égalité professionnelle n'a pas été un enjeu significatif en matière de dialogue social. En effet, la situation économique a amené les organisations syndicales à investir d'autres champs de la négociation collective face à l'urgence de la situation de l'emploi. Les actions les plus souvent menées sont relatives à la formation qualifiante et aux conditions de travail.

La modestie du bilan quantitatif de l'application de la loi du 13 juillet 1983 a, cependant, quelques raisons objectives. En premier lieu, la conduite d'actions concrètes au bénéfice des femmes au titre de l'égalité des chances ne va pas de soi. Les modalités d'action sont difficilement définissables d'emblée. A contrario, leur mise en oeuvre en milieu de travail induit, de la part des différents acteurs concernés, une très forte volonté relayée par un non moins important travail de sensibilisation auprès de l'ensemble des salariés, notamment auprès de l'encadrement intermédiaire.

En second lieu, c'est plutôt dans l'articulation des mesures d'égalité professionnelle avec la stratégie de l'entreprise que des éléments d'innovation peuvent être décelés dans certains secteurs d'activité. Ces mesures peuvent être un moyen de faire face aux mutations économiques et technologiques impliquant la transformation des contenus de postes. Les changements d'organisation du travail conduisent également le personnel féminin peu qualifié à évoluer vers des tâches plus qualifiantes.

Dans l'assurance, la disparition des "pools" dactylographiques a entraîné une mobilité qualitative vers des emplois de gestionnaire de contrat⁶ correspondant à une évolution positive de l'intérêt du travail, ce qui était à l'époque le signe d'une ascension promotionnelle dans l'échelle des qualifications. De fait, les mesures d'égalité professionnelle et de mixité des emplois s'intègrent fréquemment dans une stratégie de maintien et/ou de développement de l'emploi féminin.

Dans cette perspective, l'égalité professionnelle n'est plus seulement un objectif en soi, mais devient un levier d'accompagnement du changement, préoccupation qui se trouve actuellement au cœur du dispositif de formation tout au long de la vie signé dans l'assurance le 14 octobre 2004, notamment en ce qui concerne le personnel féminin de 45 ans et plus.

Population active et part des femmes dans l'Union Européenne

Pays	Population active (Effectif en milliers)	Population active Part des femmes en %
Allemagne	39 819	46,2
Autriche	3 902	45,2
Belgique	4 432	43,4
Danemark	2 862	46,5
Espagne	18 822	40,5
Finlande	2 599	48
France	26 463	46,2
Grèce	4 454	40,4
Irlande	1 887	42
Italie	24 149	39,2
Luxembourg	195	41,5
Pays Bas	8 435	44,2
Portugal	5 460	46
Royaume Uni	30 193	44,6
Suède	4 574	47,7
Union européenne en 2003	178 246	44
Pays entrant dans l'Union en 2004 : Chypre, Estonie, Hongrie, Lettonie, Lituanie, Malte, Pologne, République Tchèque, Slovaquie et Slovénie	33 714	45,9

Source : Eurostat, Enquête sur les forces de travail, 2004

Le cadre historique et juridique de l'égalité homme/femme en France et dans l'Union Européenne

1.2.4 - Une montée en puissance du travail féminin tous secteurs confondus

Les données issues du recensement de 1999 confirment les tendances à l'oeuvre depuis quatre décennies. La féminisation du salariat se poursuit dans toutes les catégories sociales et dans toutes les régions.

Dans la France des années 2000, les femmes représentent près de la moitié du monde du travail, soit 46,2% de la population active, contre un tiers seulement dans les années 1960.

La montée en puissance du travail féminin s'est traduite par un double mouvement. Un certain nombre de femmes ont accédé à des professions ou des fonctions autrefois réservées aux hommes : elles sont avocates, médecins, journalistes, pilotes de lignes, actuaires... Mais en même temps, l'emploi des femmes demeure pour l'essentiel concentré dans quelques professions mal rémunérées du tertiaire de services : femmes de ménage, caissières, assistantes maternelles...

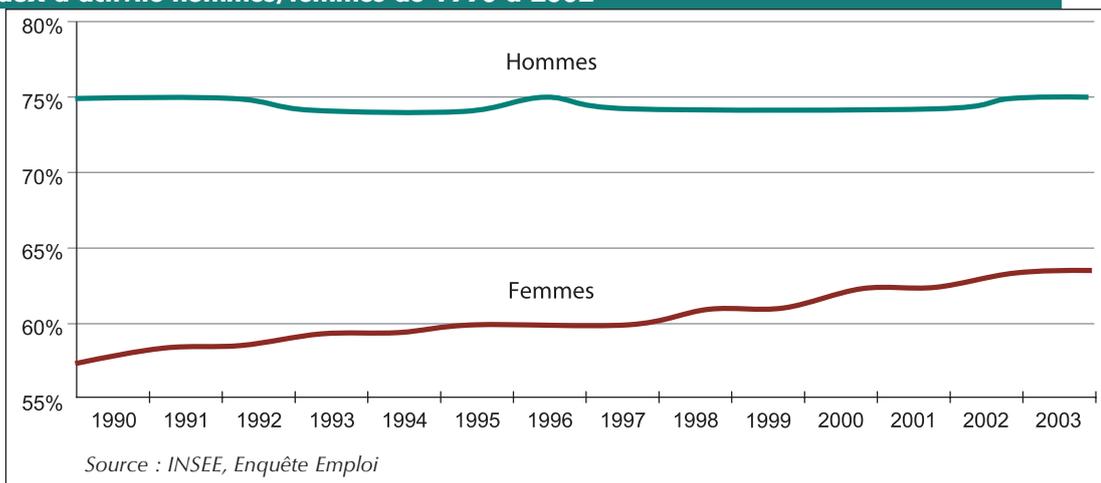
Une étude de la DARES montre qu'entre 1992 et 2002, la place des femmes dans les professions s'est accrue, en particulier dans celles à dominante masculine⁷. En l'espace de 10 ans le nombre d'emplois féminins a augmenté de 13%. Pour autant, ce phénomène sociologique ne parvient pas à la remise en cause des équilibres dominants.

La part des femmes actives continue à progresser

L'écart entre les taux d'activité masculin et féminin continue de se réduire, mais il reste encore relativement important : il est désormais de 10 points, avec 75% d'actifs chez les hommes et près de 65% chez les femmes. Entre 1990 et 2002, le taux d'activité des femmes a progressé alors que celui des hommes est resté relativement stable après avoir fortement reculé les années précédentes. L'année 2002 a été marquée par une rupture de tendance, que l'on peut considérer comme l'amorce des nouvelles politiques de maintien dans l'emploi.

Source : Apec, "Le temps des femmes", 2005

Taux d'activité hommes/femmes de 1990 à 2002



L'emploi féminin est concentré. En effet, 10 des 84 familles professionnelles répertoriées par la DARES⁸ constituent plus de la moitié des emplois occupés par les femmes. Les femmes sont très présentes dans le secteur tertiaire.

⁷ "L'accès des femmes aux métiers : la longue marche vers l'égalité professionnelle", DARES, Juillet 2004.

⁸ Il s'agit d'une nomenclature de métiers permettant le rapprochement entre les données sur l'emploi et celles du chômage. Elle est utilisée par la DARES et de nombreux organismes. Les besoins d'analyse de l'emploi et du chômage par métier ont conduit à la création d'une nomenclature spécifique des métiers fondée sur la famille professionnelle ou FAP. Les métiers sont regroupés par familles professionnelles (224 à un niveau détaillé, 84 à un niveau plus agrégé), elles-mêmes rassemblées en grands domaines professionnels (au nombre de 22). Les familles professionnelles sont un rapprochement du Répertoire Opérationnel des Métiers et des Emplois (ROME), utilisé par l'ANPE pour codifier le métier demandé par les demandeurs et les offreurs d'emplois, et de la nomenclature des Professions et Catégories Socioprofessionnelles (PCS), utilisée notamment dans la codification du Recensement de la Population et de l'enquête emploi de l'INSEE.

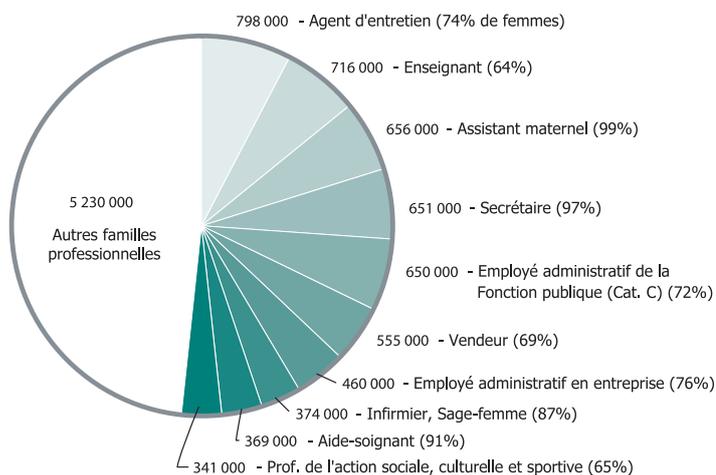
Les métiers les plus féminisés relèvent quasiment tous du groupe des employés, dont une très forte proportion de femmes au sein de la famille professionnelle "agents d'entretien". Les femmes sont aussi majoritairement présentes au plus bas de l'échelle de la fonction publique (catégorie C) et parmi les assistantes maternelles. En comparaison, les métiers où la part des hommes est majoritaire appartiennent tous à la sphère industrielle.

Par ailleurs, un nombre important de femmes accède à des postes d'encadrement ou techniques. Plus diplômées que leurs confrères masculins, elles renforcent leur présence dans les professions intermédiaires. Ce sont les plus jeunes qui contribuent le plus à cette tendance : 45% des cadres de moins de 35 ans sont des femmes, contre 35% tous âges confondus. On les retrouve essentiellement dans les métiers de la communication et des ressources humaines. Ce phénomène s'observe également dans l'assurance : les taux de féminisation dans les familles de métiers ressources humaines et communication sont respectivement de 61,6% et 69,3%⁹. Ce problème relatif à la place des femmes dans les métiers de l'assurance sera traité dans la seconde partie de ce document.

Ainsi, au niveau interprofessionnel selon la DARES, les femmes demeurent minoritaires au sein des professions de notaires, de conseils juridiques et fiscaux. D'autres métiers reflètent même une diminution de la place des femmes. C'est notamment le cas de l'informatique. Leur proportion est passée de 20 à 24% en dix ans. Le déplacement de l'emploi non qualifié vers le secteur tertiaire n'a pas contribué significativement à l'amélioration de la qualité des emplois occupés par les femmes. Et ce, en dépit d'une présence féminine plus importante dans des postes qualifiés, voire au niveau cadre.

La marche vers l'égalité professionnelle est de fait loin d'être achevée, puisque pour parvenir à une parfaite harmonie au sein des familles professionnelles, 30% de femmes doivent être amenées à changer d'emploi.

Le degré de concentration des femmes dans l'emploi : les dix familles professionnelles comptant le plus de femmes (en %)



Lecture : 10 des 84 familles professionnelles regroupent plus de la moitié des emplois occupés par des femmes (51,6%). La catégorie qui emploie le plus de femmes est celle des agents d'entretien (798 000 femmes, soit 74% de la catégorie).

Source : Premières synthèses. Premières informations, "L'accès des femmes aux métiers : la longue marche vers l'égalité professionnelle", DARES, Juillet 2004, enquête emploi Insee, calculs DARES.

Le cadre historique et juridique de l'égalité homme/femme en France et dans l'Union Européenne

Ce qu'il faut retenir en bref : les faits majeurs, les freins structurels et culturels à l'égalité professionnelle¹⁰

- 1 Une progression constante du taux d'activité des femmes depuis 1960.
- 2 Une progression de ce taux d'activité qui a accompagné la tertiarisation de l'emploi, d'où une situation paradoxale entre des métiers "mixés" qualifiés (quantitativement minoritaires) et des métiers féminisés faiblement qualifiés.
- 3 Un niveau de formation initiale des filles équivalent, voire supérieur, à celui des garçons d'où des effets sur le recrutement - mais des représentations marquées sur les types de formation initiale choisis (filières techniques, scientifiques, métiers industriels investis dans une moindre proportion par les filles).
- 4 Un accès à la formation continue qui demeure inférieur pour les salariées femmes par rapport à leurs confrères masculins.
- 5 Un taux de chômage supérieur pour les femmes, à formation initiale et à âge équivalents.
- 6 Une surreprésentation des femmes dans des formes particulières d'emploi précaires : CDD, emplois aidés et temps partiel contraint.
- 7 En dépit d'une progression plus rapide du salaire moyen féminin que celui du salaire masculin moyen, un écart significatif entre les sexes. A formation équivalente, l'INSEE pointe un écart résiduel de l'ordre de 20%, qui ne peut s'expliquer que par des effets discriminatoires ou de promotion.
- 8 A formation équivalente, l'évolution professionnelle des femmes ne va pas de soi et se heurte au plafond, voire à la paroi de verre. L'effet des congés maternité explique largement ce phénomène.
- 9 Un faible impact des dispositifs publics, en aval de la loi de 1983.

Pour le féminisme engagé, le poids de l'histoire, le façonnement identitaire et les choix des filles sont le produit de stéréotypes séculaires. Elles s'orientent majoritairement dans des filières scolaires et professionnelles dont les activités s'apparentent aux rôles et places traditionnellement dévolues aux femmes (enseignement, santé, social). Devenues femmes et sous-estimant leurs compétences, elles cherchent avant tout à concilier vie professionnelle et vie familiale. La boucle étant bouclée, elles font ainsi des choix de carrière tout aussi sexués. La combinatoire des choix induits des femmes et des discriminations dont elles font habituellement l'objet génère le fameux "plafond de verre", invisible mais bien réel, qui contient les carrières des femmes. Pour le briser, l'école, la famille et le monde du travail doivent évoluer. Sans quoi il ne saurait être question d'égalité professionnelle, égalité professionnelle dont la pente n'est en rien naturelle...

Cette vision du mouvement féministe le plus militant n'est pas toujours totalement partagée. La question de savoir si les femmes aspirent toutes au modèle de réussite professionnelle masculin est posée, la dimension familiale pouvant être une motivation autre, tout aussi légitime.

Certaines compagnies d'assurances ont analysé le processus d'"auto-exclusion" des femmes des carrières ascensionnelles comme étant le résultat de contraintes de conciliation spécifiques et comme l'expression d'un investissement différencié des femmes dans la réussite professionnelle. Des études internes ont ainsi mis en évidence l'absence d'appétence pour un niveau professionnel plus élevé de la part de femmes non cadres. L'idée selon laquelle tout un chacun doit avoir des fonctions à responsabilités se heurte au fait que beaucoup de femmes ne sont pas dans cette logique. Ce cas de figure est probablement le fruit d'une socialisation sexuellement différenciée, mais toujours est-il que des politiques volontaristes de promotion des femmes peuvent rencontrer des réticences de la part de celles qui ne conçoivent pas la réussite professionnelle selon un modèle d'ascension promotionnelle prédéterminé. Les femmes sont en effet nombreuses à préférer un modèle de carrière fondé sur le désir d'avoir une activité intéressante, mais n'impliquant pas de pouvoir ou de responsabilités d'encadrement, de manière notamment à assurer plus de disponibilité pour leur rôle familial.

¹⁰ Synthèse tirée de Développements, "L'emploi au féminin : de la mixité à l'égalité professionnelle", Développement&Emploi, n°25, Janvier 2001.

Quelques indicateurs sur la situation des femmes dans la société

SOCIÉTÉ :

51,4% de la population française soit 31,5 millions de personnes.
(Insee, Bilan démographique au 01/01/2003)

EMPLOI :

- Les femmes représentent 45,9% de la population active.
- 10,1% des chômeurs contre 7,9% pour les hommes.
- 36,5% des cadres et professions intellectuelles supérieures, 46,9% des professions intermédiaires, 75,6 % des employés et 19,6 % des ouvriers.
- 15,1% des chefs d'entreprise de 10 salariés à 49 salariés et 11,5% des chefs d'entreprises de 50 salariés et plus.
- 5,1% des membres des Conseils d'Administration des sociétés du CAC 40.
- 29,5% des artisans, commerçants et chefs d'entreprise.
- Salaire médian inférieur de 21% à celui des hommes toutes durées de travail confondues.
(Insee, Enquête emploi 2002)

ÉDUCATION :

40% des effectifs des Instituts universitaires technologiques ; 27,2% des classes préparatoires aux grandes écoles, série scientifique et 23,6 % des écoles d'ingénieurs.
(Ministère de l'Éducation Nationale, année 2001-2002)

1.2.5 - Pourquoi promulguer une nouvelle loi ?

La loi du 9 mai 2001 relative à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes a pour origine le diagnostic selon lequel la loi Roudy n'a pas suffi à corriger les inégalités entre les hommes et les femmes dans le monde du travail. L'absence de mesures coercitives en association à la non application de la loi, compte tenu de son caractère incitatif, explique largement ce phénomène.

Partant du principe que l'égalité professionnelle ne se décrète pas mais qu'elle s'organise par le biais de la négociation, la loi du 9 mai 2001 impose une obligation de moyens immédiats pour une obligation de résultat sur le moyen et long terme. Elle sensibilise les acteurs de la branche et de l'entreprise aux questions relatives à l'égalité professionnelle, à ses enjeux et ses atouts.

1.2.6 - L'esprit de la loi Génisson

La loi du 9 mai 2001 vise à renforcer les outils de la loi Roudy, en développant le dialogue social dans la branche et l'entreprise, notamment en :

- donnant un rôle prépondérant au **rapport de situation comparée** annuel dans les procédures internes de négociation par la pertinence et la lisibilité des informations qu'il contient. Dans les entreprises de **50 salariés ou plus**, l'employeur est tenu de soumettre **chaque année**, pour un **avis motivé**, au CE ou DP, un rapport écrit sur la situation comparée des conditions générales d'emploi et de formation des femmes et des hommes.

Le cadre historique et juridique de l'égalité homme/femme en France et dans l'Union Européenne

Dans les entreprises de **plus de 200 salariés**, le CE met en place une commission de l'égalité professionnelle dès lors que les autres commissions obligatoires sont constituées. L'objectif de cette commission est de repérer les écarts, d'en déterminer les causes et éventuellement d'identifier les problèmes de discrimination. En outre, **l'instauration par décret d'indicateurs** a pour objectif de mieux évaluer la situation homme/femme au regard de l'emploi. Ils doivent être également portés à la connaissance des salariés. Ces indicateurs constituent un support à la négociation collective ;

- faisant de l'égalité professionnelle **un enjeu majeur de la négociation collective**. Au niveau de la branche est créée **une obligation de négocier spécifiquement sur l'égalité professionnelle tous les trois ans**, la négociation se basant sur le rapport de situation comparée. De plus, l'égalité professionnelle doit être intégrée **dans toutes les négociations obligatoires** (annuelles pour les rémunérations, quinquennale pour les classifications et la formation professionnelle). De la même manière, l'entreprise a l'obligation de traiter de l'égalité professionnelle dans la négociation annuelle. Le non respect de cette obligation est passible de sanctions pénales et relève du délit d'entrave à l'obligation de négocier.

- élargissant les aides financières en faveur de l'égalité professionnelle. **L'aide limitée aux actions exemplaires contenues dans les plans d'égalité professionnelle s'étend aux actions exemplaires hors du champ du plan d'égalité, par simple voie d'accord collectif et à tous les employeurs (associations incluses) ;**

- introduisant le principe d'une représentation équilibrée des femmes et des hommes dans les élections prud'homales ainsi que dans celles des IRP.

Par ailleurs, l'accord national interprofessionnel du 1er mars 2004, relatif à la mixité et à l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes, vient renforcer la législation existante, et notamment la loi Génisson qui rend obligatoire la négociation de l'égalité professionnelle dans les branches et les entreprises. Cette loi confie une mission spécifique aux observatoires prospectifs des métiers qui doivent chaque année donner "les résultats de leurs travaux sur l'évolution qualitative et quantitative des emplois et des qualifications de leur champ professionnel en mettant en lumière les métiers porteurs à moyen terme, dans une vision non sexuée".

L'accord national interprofessionnel du 1er mars 2004 a pour objectif :

- d'améliorer la mixité des recrutements dès qu'un déséquilibre est constaté ;
- de renforcer l'accès des femmes à la formation, y compris avec des mesures particulières avant la fin d'un congé parental ou de maternité ;
- d'améliorer le lien entre l'entreprise et les femmes en congé parental ou de maternité ;
- de réduire les inégalités salariales ;
- de faire en sorte que ni la maternité ni la "parentalité" ne soient des obstacles à l'évolution professionnelle.

1.2.7 - Sur quels fondements négocier ?

Afin que les parties en présence puissent se comprendre lors des négociations, elles doivent utiliser un langage commun. Certains termes couramment usités et semblant signifier les mêmes choses, recouvrent en fait et en droit des acceptions et des modalités de mise en œuvre différentes. C'est ainsi que l'on évoque indistinctement des notions telles que l'égalité de traitement, l'égalité des droits, l'égalité des chances. Il paraît utile de se référer au Guide pour la négociation collective¹¹ qui donne la définition de ces concepts divers.

¹¹ Ministère de l'emploi, du travail et de la cohésion sociale "Egalité de rémunération femmes/hommes. Enjeux et perspectives", Paris, Editions Liaisons, 1999.

Tout d'abord, **l'égalité de traitement ou l'égalité des droits**, ne sont pas expressément définis par le droit français. Mais, elles s'inscrivent dans le Code du travail comme une interdiction de discriminer directement ou indirectement en raison du genre et de la personne.

On appelle **discrimination directe**, toute discrimination s'exprimant ouvertement par une référence explicite directe en référence au genre. Une **discrimination indirecte** est une discrimination dite "cachée". Elle opère dès lors qu'une disposition, un critère ou une pratique, neutre en apparence, désavantage les personnes de l'un des deux sexes¹².

Le concept d'**égalité des chances** introduit, par ailleurs, un autre critère d'appréciation. Ce concept induit effectivement que l'on ne peut appliquer des mesures identiques à des personnes placées dans des situations inégales, au risque de perpétuer des inégalités. Selon cette logique, les inégalités sexuées justifient des actions correctives ayant pour objectif de faciliter l'exercice d'une activité professionnelle par les femmes, de prévenir ou compenser des désavantages dans leur carrière professionnelle. A cet égard, la cour de justice européenne a beaucoup légiféré dans ce domaine, en recourant notamment aux notions de discrimination indirecte et apparente.

¹² Une directive du 15 décembre 1997 fait une distinction entre la discrimination directe et la discrimination indirecte, cette dernière étant définie comme "la situation dans laquelle une disposition, un critère ou une pratique apparemment neutre désavantagerait particulièrement des personnes d'un sexe par rapport à des personnes de l'autre sexe à moins que cette disposition, ce critère ou cette pratique ne soit objectivement justifiée par un but légitime et que les moyens pour parvenir à ce but soient appropriés et nécessaires". Ici s'opère le passage de l'égalité à l'objectivité, puisque la différenciation de traitement doit être justifiée par des considérations objectives. Elle doit faire l'objet d'une appréciation rigoureuse des éléments objectifs de différenciation. Au total, l'obligation de non-discrimination ne doit pas emporter la négation des différences.

Le cadre historique et juridique de l'égalité homme/femme en France et dans l'Union Européenne

1.2.8 - Pour autant, légiférer ne signifie pas appliquer

Il est remarquable qu'après quatre ans de promulgation de la loi de 2001, peu d'accords aient été signés. Les résultats ne pas encore tangibles. Cette situation peut s'expliquer par le fait que la correction des inégalités est difficilement réalisable en moins de quatre ans.

Mais malgré tout, force est de constater que la loi Génisson peine encore à être appliquée. En témoigne l'enquête de l'Ifop¹³ réalisée en octobre 2004 sur la situation professionnelle des femmes. Cette étude s'appuie sur les témoignages de plus de 2000 DRH et responsables des ressources humaines dans des entreprises de plus de 50 salariés. L'enquête a produit des résultats très révélateurs sur la persistance des inégalités professionnelles entre les hommes et les femmes, dans la hiérarchie tant des fonctions que des rémunérations. Et cela même si elle laisse apparaître qu'une nouvelle génération de femmes, caractérisée par leur jeunesse et leur haut niveau de diplôme, parvient à occuper assez rapidement des postes à responsabilités au sein de l'entreprise ; ce qui permet d'envisager l'idée selon laquelle cette génération serait moins victime des inégalités professionnelles que les précédentes cohortes.

Les résultats de notre enquête montrent que l'assurance se singularise par rapport au tableau figurant ci-dessous. Ces résultats seront commentés dans la seconde partie.

Nombre d'entreprises ayant mené des négociations sur l'égalité professionnelle en 2003

En %	Ensemble	Entreprises de 50 à 99 salariés	Entreprises de 250 à 499 salariés	Entreprises de plus de 1000 salariés
oui	23	17	35	35
non	73	79	59	58
Ne se prononcent pas	4	4	6	7
TOTAL	100	100	100	100

Source : Sénat

Une autre étude, celle de la DARES¹⁴ sur les écarts salariaux entre les hommes et les femmes fait apparaître que les femmes sont moins bien positionnées que les hommes dans les grilles de classifications des conventions collectives¹⁵. Cette enquête a été réalisée dans trois branches professionnelles : banques, plasturgie, bureaux d'études techniques. Ce classement préjudiciable aux femmes est à la source de l'écart salarial constaté entre les deux sexes. Les différences de caractéristiques, notamment en matière de diplôme, d'ancienneté et de parcours professionnels n'expliquent que faiblement les disparités salariales. En réalité, ces écarts inexpliqués sont davantage le reflet des effets de carrière que de discrimination salariale. Autrement dit, les disparités de rémunération entre les hommes et les femmes se constituent et se creusent lors de la carrière sous l'effet d'un système promotionnel plus favorable aux hommes.

¹³ En avril 2004, la délégation du Sénat aux droits des femmes et à l'égalité des chances entre les hommes et les femmes a commandé un sondage téléphonique sur la situation professionnelle des femmes et l'application de la loi du 9 mai 2001. Elle a souhaité que l'enquête, afin d'avoir une valeur statistique solide, soit conduite sur un échantillon de 2000 responsables des ressources humaines d'entreprises de 50 salariés et plus.

¹⁴ "Les écarts de rémunération hommes/femmes : un positionnement défavorable des femmes dans les grilles des conventions collectives", Premières informations et premières synthèses, DARES, Mars 2003-n°11.3.

¹⁵ Rappelons que la présente étude n'a pas mandat pour aborder la question des rémunérations dans l'assurance.

Les enseignements de l'enquête Ifop réalisée en octobre 2004

L'évaluation de la situation des femmes dans l'effectif salarié : pour dresser une carte rapide, seulement 24% des entreprises sondées s'inscrivent dans une logique de parité en affichant entre 40 et 60% de femmes dans leur effectif. Au-delà de ce premier chiffre, certaines disparités perdurent au sein de l'entreprise. Les contraintes familiales poussent notamment les femmes à faire des choix personnels et professionnels qui se traduisent souvent par du travail à temps partiel.

La rémunération des femmes de l'entreprise : le critère sur lequel la disparité se joue, et se juge, le plus est la rémunération. Sur ce terrain, dans une entreprise sur quatre, une seule femme figure parmi les dix rémunérations les plus élevées. Si la proportion de femmes parmi les dix salaires les plus élevés était conforme au taux d'activité des femmes, il devrait y avoir 3 ou 4 femmes parmi les dix premiers salaires. Or, dans 23% des entreprises, aucune femme ne figure parmi les dix premières rémunérations et, dans 71% des cas, on compte moins de trois femmes. Même au sein des entreprises les plus féminisées, des inégalités de rémunérations importantes demeurent. Ainsi, au sein des entreprises où l'on compte plus de 80% de femmes, 56% d'entre elles comptent cinq femmes ou plus parmi les dix premières rémunérations.

Le niveau d'application de la "loi Génisson" : près de quatre ans seulement après son adoption, la loi du 9 mai 2001 fait l'objet d'une application mitigée, voire médiocre sur certains points. L'application de la loi Génisson est corrélée à la taille des entreprises. Autre signe de l'application insuffisante de la loi, 72% des entreprises n'ont jamais organisé de négociations spécifiques sur le thème de l'égalité professionnelle. Statistiquement, il apparaît que les négociations spécifiques sur l'égalité professionnelle ont lieu davantage au niveau des branches que des entreprises. Cela s'explique surtout par le fait que la branche est traditionnellement un lieu plus favorable à l'exercice des négociations collectives. Toutefois, sur cette question, la proportion de DRH s'estimant incapables de répondre est supérieure à celle concernant les négociations au sein de l'entreprise. Par ailleurs, concernant l'inclusion de la thématique de l'égalité homme/femme dans les négociations obligatoires déjà existantes, plus de la moitié de l'ensemble des entreprises (52%) n'a pas introduit le thème de l'égalité dans les négociations déjà existantes. Il faut toutefois noter que plus la taille de l'entreprise augmente, plus celle-ci est respectueuse de la loi sur ce sujet. Ainsi, 73% des entreprises de plus de 1000 salariés ont inclus le thème de l'égalité homme/femme dans leurs négociations existantes, contre 36% des entreprises comptant entre 50 et 99 salariés.

Les pratiques concernant le rapport de situation comparée : dans 60% des entreprises, le rapport de situation comparée n'a jamais été écrit depuis 2002. Parmi les entreprises qui ont rédigé au moins une année un rapport de situation, 87% l'ont transmis au comité d'entreprise. Ce taux progresse en fonction de la taille de l'entreprise et atteint 98% pour les entreprises de plus de 1000 salariés. La transmission du rapport semble plus fréquente en interne qu'en externe. En effet, 60% seulement des entreprises envoient ce rapport à l'inspection du travail. Le respect de cette disposition de la loi est encore une fois corrélé à la taille de l'entreprise. En outre, les indicateurs utilisés pour la rédaction du rapport sont portés à la connaissance des salariés dans 48% des cas

Source : IFOP-2004

Le cadre historique et juridique de l'égalité homme/femme en France et dans l'Union Européenne

1.2.9 - Premiers éléments d'analyse suite à la loi du 9 mai 2001

Bien que l'obligation de négocier prévue dans la loi de 2001 ne soit pas toujours respectée, un mouvement est néanmoins en marche dans les grands groupes.

En effet, une étude réalisée début 2005 par Jacqueline Lauffer et Rachel Silvera¹⁶ fait un bilan provisoire des accords négociés en matière d'égalité professionnelle suite à la loi du 9 mai 2001, tant au plan de leurs objectifs que de leur contenu. De cette première analyse, il apparaît à travers 40 accords signés depuis 2002 dans les grandes entreprises, que les motivations qui amènent les directions et les partenaires sociaux à négocier sont de trois ordres : la volonté de se conformer à la loi, l'articulation de la problématique d'égalité professionnelle à la responsabilité sociale et sociétale de l'entreprise, l'égalité professionnelle envisagée sous l'angle de la performance économique globale de l'entreprise. La promotion de l'égalité professionnelle dans ces entreprises correspond aussi à une préoccupation en terme d'image et de communication à la fois en interne et à l'externe.

A l'issue de cette étude, quatre points saillants se dégagent :

- bon nombre d'accords signés sont à l'initiative unilatérale des directions de ressources humaines ;
- les travaux de repérage des inégalités pour constituer le rapport de situation comparée, notamment les indicateurs pertinents pour l'entreprise, ne font pas toujours l'unanimité du point de vue des acteurs ;
- les entreprises sont nombreuses à vouloir neutraliser les effets des congés de maternité sur la rémunération et sur l'évolution professionnelle, ce qui est tout à fait novateur ;
- les degrés d'engagements vers l'égalité dans ces 40 accords sont, outre le rappel de non discrimination et le souci de respecter la loi, le suivi d'indicateurs, des plans d'action à l'horizon de 3 ans autour de la représentativité des femmes (dans les recrutements, les promotions et avancement en fonction de leur part dans la catégorie d'emploi). Dans 15 accords sur 40, des objectifs quantitatifs engageant l'entreprise au-delà de la proportionnalité s'inscrivent dans le cadre d'actions positives.

En ce qui concerne l'assurance, la MACIF, ETHIAS, AXA, entre autres entreprises, sont engagées dans des accords, des travaux, des réflexions, des actions non seulement sur le thème de l'égalité professionnelle mais aussi sur celui de la diversité au sens large. Nous commenterons ce point dans la seconde partie du document.

¹⁶ "Accords sur l'égalité professionnelle suite à la loi du 9 mai 2001 : premiers éléments d'analyse", Emergences, Timetis, 2005. Etude cofinancée par le fond social européen dans le cadre d'un programme Equal.

Tableau récapitulatif des entreprises et des branches ayant signé un accord d'égalité professionnelle suite à la Loi du 9 mai 2001

Entreprises ou branches signataires	Type d'activité	Effectif en 2003	Part des femmes
1. Branche des industries des tuiles et briques	Tuiles et briques	5 866	10%
2. Valéo EEM	Équipementier automobile	2 798	30%
3. Crédit Mutuel de Loire-Atlantique et du Centre Ouest	Banque mutualiste	1 838	50,9%
4. Crédit Mutuel de Bretagne	Banque mutualiste	4 600	47,8%
5. Crédit Mutuel Océan	Banque mutualiste	1 422	48,5%
6. Technip France	Ingénierie-Etudes techniques	2 031	30,2%
7. Snecma Services	Aéronautique	2 806	16%
8. Hurel-Hispano (groupe Snecma)	Aéronautique	2 616	12%
9. Snecma Moteur	Aéronautique	10 565	15%
10. Hispano-Suiza (groupe Snecma)	Aéronautique	1 753	15%
11. Air France	Transport aérien	57 016	44%
12. MGE UPS systems	Electricité	832	26%
13. Accord Graveleau	Transport	2 989	26%
14. AFPA	Formation	11 989	44,2%
15. BioMérieux	Recherche médicale	2 187	54,6%
16. Crédit Lyonnais	Banque	37 324	57,6%
17. CEGETEL	Télécommunications	9 000	40%
18. RATP	Transport parisien	44 795	19,4%
19. PSA Peugeot Citroën	Automobile	90 542	15%
20. Thales	Electronique	34 243	30%
21. Renault	Automobile	44 112	13,4%
22. ADECCO	Travail temporaire	4 500	77,2%
23. ADIA	Travail temporaire	1 961	77,6%
24. Branche industries électriques et gazières	Gaz - électricité	144 311	22,3%
25. Centre national d'études spatiales (CNES)	Aéronautique	2 526	35%
26. Euroviande Service	Agroalimentaire	1 050	19%
27. BNP Paribas	Banque	39 569	54,2%
28. France Télécom	Télécommunication	110 271	37,3%
29. EADS	Aérospatial	45 000 (environ)	16%
30. Caisse d'Épargne	Banque	40 000 (environ)	40% (environ)
31. Groupe Caisse des Dépôts (dont IXIS)	Banque	12 697 (550)	55,5% (36%)
32. Aéroport de Paris	Transport	8 203	40,3%
33. Branche Entreprises du médicament (LEEM)	Industrie pharmaceutique	98 100	57%
34. EDF et Gaz de France	Gaz - Electricité	135 000	22,5%
35. Crédit du Nord	Banque	5 913	48,2%
36. Crédit Agricole	Banque	72 000	55%
37. Disneyland	Parc de loisirs	12 663	46,8%
38. Eaux de Paris (SAGEP)	Eau	606	25%
39. Schneider Electric Industrie	Electricité	12 348	34%
40. Bred	Banque	3 400	60%

Source : Emergences, Timetis, 2005

Le cadre historique et juridique de l'égalité homme/femme en France et dans l'Union Européenne

1.3. Aux côtés de la loi du 9 mai 2001, les initiatives et les engagements du gouvernement se multiplient

L'engagement politique des pouvoirs publics pour l'égalité entre les femmes et les hommes répond, comme nous l'avons vu plus haut, aux exigences et aux aspirations d'une société confrontée à quatre types d'enjeux : démocratique, économique, social et humaniste. En effet, partout dans le monde, alors que s'affirme la conscience des droits fondamentaux de la personne humaine, l'attention redouble sur une action résolue en matière de lutte contre les discriminations et de valorisation de l'égalité.

Au regard de ces enjeux, les pouvoirs publics ont adopté une stratégie pour faire valoir ce qu'ils nomment la "démocratie paritaire". Il s'agit d'une approche transversale et partenariale de l'égalité que l'Union européenne incite fortement tous les Etats membres à adopter, qui se trouve illustrée, entre autres, par la charte de l'égalité et par le label égalité.

1.3.1 - Une charte sur l'égalité...

Une concertation d'importance a été engagée en 2003 avec différents groupes d'acteurs oeuvrant au niveau national et local pour faire progresser l'égalité entre les hommes et les femmes. Cette mise en commun des synergies a abouti à une charte formalisant un ensemble d'engagements et d'actions à réaliser au cours des trois prochaines années pour bâtir une société plus égalitaire.

En outre, cette charte est à la fois l'outil et la traduction de la mise en oeuvre d'une nouvelle stratégie pour faire progresser l'égalité entre les hommes et les femmes, que l'Union européenne promet sous le nom de "gender mainstreaming" auprès de tous les Etats membres et dont elle a récemment résolu d'examiner les progrès lors de chaque sommet de printemps.

Cette approche transversale et partenariale de l'égalité repose sur le constat que toute politique, tout dispositif, toute mesure, loin d'être neutre dans ses effets, est susceptible d'avoir des incidences différentes sur la situation des hommes et sur celle des femmes, compte tenu des rôles sociaux et familiaux qui sont souvent dévolus aux uns et aux autres dans la société. Dès lors, la préoccupation de l'égalité entre les hommes et les femmes doit être intégrée non seulement dans toutes les politiques publiques, à l'échelon national comme à l'échelon régional et local, mais aussi irriguer tous les secteurs, politique, économique, social.

Cette charte recense près de trois cents actions de nature et de niveaux différents, selon cinq axes de progrès :

- la parité politique et l'accès à la prise de décision ;
- l'égalité professionnelle, qui est au cœur des engagements des partenaires sociaux et des chambres consulaires ;
- le respect des droits fondamentaux de la personne et sa dignité ;
- l'articulation des différents temps de vie - professionnelle, personnelle, familiale, sociale et civique ;
- la solidarité européenne et internationale.

1.3.2 - Un label égalité

Inscrit depuis mars 2004 au cour du programme contenu dans la charte pour l'égalité entre les hommes et les femmes, un label "égalité professionnelle" a été créé pour valoriser la prise en compte de la mixité et de l'égalité professionnelle par les entreprises, les administrations ou tout autre organisme générant une activité économique. Élaboré avec les partenaires sociaux, il a pour objectif la promotion de la mixité et de l'égalité professionnelle dans la gestion des ressources humaines et dans l'organisation de l'activité ou de la production, par les organismes qui en auront fait un élément fort de leur engagement en terme de responsabilité sociale et de développement durable.

Ce label vise la sensibilisation des acteurs socio-économiques et la diffusion des bonnes pratiques. Il repose sur l'évaluation d'une conduite de changement qui intègre la qualité du dialogue social sur la question de l'égalité professionnelle.

Le label est délivré par un organisme de labellisation pour une durée renouvelable de 3 ans. L'appréciation porte sur, d'une part, la prise en compte de l'égalité dans la gestion des ressources humaines et le management de l'entreprise, et d'autre part, sur l'articulation de la vie professionnelle, familiale et la valorisation de la "parentalité".

1.3.3 - L'égalité salariale pour 2010

Les récents travaux parlementaires et enquêtes concordent tous pour pointer la persistance des inégalités salariales. A cet égard, le gouvernement promet à travers une nouvelle loi de "parvenir à l'égalité salariale" entre les hommes et les femmes dans un délai maximum de cinq ans.

Les mesures devraient mobiliser les inspections du travail, les ANPE, et l'ensemble des structures de formation. La loi devrait également prévoir des sanctions financières contre les entreprises ainsi que des droits aux salariés pour vérifier l'application de cette égalité.

Où en est-on?

Le projet de loi a d'abord été présenté en conseil des ministres le 24 mars 2005. Il a été adopté en première lecture par l'Assemblée Nationale, et a été déposé le 12 mai 2005 ; il a ensuite été modifié en seconde lecture par le Sénat le 13 juillet 2005 ; et a été renvoyé à la commission des affaires sociales¹⁷.

De quoi s'agit-il ?

Le texte proposé s'organise autour de 4 objectifs :

- aboutir à la suppression des écarts de rémunération entre les hommes et les femmes dans les cinq ans à venir : prise en compte obligatoire de cet objectif dans les négociations ouvertes au niveau des branches ou des entreprises, conférence nationale dans un délai de 3 ans pour dresser un bilan de l'application de la loi ;
- concilier vie professionnelle et vie familiale : renforcement des droits des femmes en congé de maternité, majoration de l'allocation de formation pour les salariés devant engager des frais de garde d'enfants pour suivre une formation en dehors du temps de travail, aide aux petites entreprises pour le remplacement des salariés en congé de maternité ou d'adoption ;
- faciliter l'accès des femmes aux instances de délibération dans l'entreprise (conseils d'administration) et aux juridictions professionnelles (conseil des prud'hommes) ;
- accélérer l'accès des femmes et des jeunes filles à la formation professionnelle et à l'apprentissage en incitant les partenaires du secteur à promouvoir la mixité.

Le cadre historique et juridique de l'égalité homme/femme en France et dans l'Union Européenne

1.4. Un cadre européen très normatif en matière d'égalité

L'égalité entre les hommes et les femmes est, d'un point de vue juridique, le domaine de réglementation du marché du travail le plus développé dans l'Union Européenne. En outre, les dispositions sur l'égalité sont les aspects du droit européen qui ont été le plus transposés dans les législations nationales. L'Union dispose en effet d'un vaste arsenal législatif en la matière. Citons à titre d'exemples, la charte sociale européenne, le protocole social annexé au traité de Maastricht, des directives, une jurisprudence de la Cour de justice des communautés européennes. L'action communautaire s'étend à des thèmes aussi variés que la rémunération, l'accès à la formation et à l'emploi, le temps de travail, la protection sociale de la maternité, le congé parental...

La législation européenne a sans aucun doute permis de jeter les bases solides sur lesquelles de nouvelles mesures peuvent être adoptées. Pourtant, malgré l'importance accrue et l'accent placé sur l'égalité entre les hommes et les femmes dans les discours européens, des politiques plus concrètes et de plus grande envergure sont apparemment encore nécessaires. C'est pourquoi, l'Union continue d'ouvrir dans ce sens en créant des structures dédiées et en allouant des fonds.

1.4.1 - Les textes communautaires fondamentaux

Alors que dans notre pays, l'écart de rémunération entre les sexes était de 37% dans les années 50, contre 25% actuellement, le **Traité de Rome** de 1957 proclame l'égalité de rémunération pour un travail de valeur égale (cf. article 119, devenu l'article 141).

Le **Traité d'Amsterdam**, entré en vigueur le 1er mai 1999, introduit explicitement l'égalité des chances entre les hommes et les femmes et renforce les possibilités d'actions de l'Union européenne pour contrer les discriminations.

La **Charte des droits fondamentaux** de l'Union européenne, adoptée en décembre 2000 indique que "l'égalité entre hommes et femmes doit être assurée dans tous les domaines, y compris en matière d'emploi, de travail et de rémunération".

1.4.2 - Les directives communautaires

Neuf directives européennes ont permis de contraindre les états membres à progresser vers un objectif concret d'égalité économique et sociale entre les hommes et les femmes. Nous passons en revue les principales directives et nous invitons le lecteur à se reporter à une étude spécifique réalisée par la Fondation Robert Schuman¹⁸.

L'entrée en action de la Communauté européenne remonte à la période d'émancipation des femmes dans les années 1970. En 1975, la **directive européenne sur l'égalité de rémunération** est adoptée. Les voies législatives des états membres vont alors d'une démarche indirecte pour régler la discrimination salariale entre les sexes à une démarche directe traitant de l'égalité des sexes sur le lieu de travail. En France, par exemple, la législation oblige les employeurs à promouvoir la parité salariale.

En 1976, une autre **directive sur l'égalité de traitement** dans l'accès à l'emploi, la formation et la promotion professionnelle vise l'élimination à terme de toute discrimination en milieu de travail.

Suite aux questions relatives à l'emploi et au travail des femmes, l'Europe s'est penchée sur les conditions sociales de l'activité professionnelle. L'objectif a été alors, au-delà de l'égalité de traitement, de parvenir à l'égalité de fait qui concerne les discriminations indirectes à l'égard des femmes.

En 1978, la **directive sur l'égalité de traitement en matière de protection sociale** visait à supprimer toute discrimination basée sur le genre pour les conditions d'accès et l'application des régimes de sécurité sociale, de même que pour le calcul, les conditions de durée et de maintien du droit aux prestations.

De surcroît, d'autres directives européennes voient le jour entre 1986 et 1997 sur :

- l'égalité de traitement dans les régimes professionnels de sécurité sociale ;
- l'égalité de traitement entre hommes et femmes exerçant une activité indépendante ;
- l'amélioration de la santé et de la sécurité des femmes enceintes, accouchées ou allaitantes en milieu de travail ;
- le congé parental et la conciliation de la vie professionnelle et familiale ;
- la mise en application de l'accord cadre sur le travail à temps partiel ;
- la charge de la preuve. Il incombe à la partie défenderesse attaquée en justice pour cause de discrimination au travail, de prouver qu'il n'y a pas eu violation du principe de l'égalité de traitement.

Par ailleurs, le conseil des ministres de l'Union a opté pour une série de mesures renforçant sa volonté politique de voir des progrès réalisés en faveur de l'égalité des chances en matière de participation équilibrée des femmes et des hommes dans les processus de décision.

1.4.3 - Les programmes d'action communautaire

De sorte à atteindre un objectif concret en matière d'égalité entre les hommes et les femmes, l'Union met en place des programmes d'action communautaire depuis 1982. Le programme pour la période 2001-2005 vise à diffuser les valeurs et les pratiques sur lesquelles se fonde l'égalité entre les hommes et les femmes et à lutter contre les formes de discriminations directes et indirectes dans tous les secteurs. Chaque année un sujet majeur détermine la majorité des projets engagés.

Ainsi, 2001 a été l'année de l'égalité de rémunération entre hommes et femmes. La commission a attiré l'attention sur la nécessité de promouvoir la qualité de l'emploi, de lutter contre les diminutions de salaires dans les professions qui se féminisent de plus en plus, et d'obtenir un réel engagement de la part des partenaires sociaux. De plus, l'objectif est d'atteindre à l'horizon 2010 un taux d'emploi des femmes de 60%.

L'année 2002 a été consacrée à l'équilibre entre la vie familiale et la vie professionnelle, qui comprend entre autre, l'encouragement pour les pères à prendre le congé parental.

En 2003, l'emphase a été mise sur les femmes et la prise de décision pour mobiliser les gouvernements, les partis politiques ainsi que les organisations syndicales afin de permettre une parité des hommes et des femmes dans tous les aspects de la vie publique.

Le thème de 2004 aura été celui de l'élimination des stéréotypes sexistes. Il s'agit de modifier les comportements, les normes et les valeurs qui définissent et influencent les rôles sexués à travers la formation, l'éducation scolaire, la culture, le sport et les médias.

Le cadre historique et juridique de l'égalité homme/femme en France et dans l'Union Européenne

1.4.4 - Des structures et des fonds dédiés aux questions d'égalité

Au parlement Européen, alors que la commission ad hoc créée en 1979 par Yvette Roudy n'avait qu'un mandat limité visant à analyser la condition féminine en Europe, la commission permanente des droits de la femme, créée en 1984, a joué un rôle capital dans la promotion de l'égalité des chances. Cette commission a appuyé très largement les initiatives législatives et les programmes d'égalité ainsi que les dispositions ayant trait à la non-discrimination introduites dans le traité d'Amsterdam.

Autre exemple, en 1995 le groupe de commissaires à l'égalité des chances est constitué comme gage de son implication politique au plus haut niveau. Il a un rôle prépondérant dans les actions et la stratégie de la commission pour l'intégration d'une perspective égalité homme/femme et l'égalité des chances.

Par ailleurs, l'appareil financier le plus important est le Fond Social Européen (FSE) qui soutient un grand nombre de projets à destination des femmes. Entre autres, les programmes communautaires EQUAL ont pour but d'éliminer les discriminations et les inégalités sur le marché du travail. Quatre particularités font l'originalité d'EQUAL :

- **l'innovation** : tous les projets retenus doivent être à la recherche de nouvelles solutions expérimentales destinées à réduire les discriminations ;
- **la transnationalité** : la coopération transnationale est l'élément fondamental d'EQUAL. Elle favorise les échanges d'idées, consolide et valide la démarche des projets et accompagne le développement de pratiques européennes sur les thèmes de l'emploi et de la formation professionnelle ;
- **le partenariat de développement** : le projet doit être conduit par un partenariat constitué d'au moins deux structures de nature différentes favorisant les échanges d'expériences et de savoirs-faire de chacun pour mener à bien le projet commun ;
- **l'égalité des chances entre les femmes et les hommes** : c'est l'un des principes forts qui sous-tend EQUAL. Chaque projet, quel que soit le thème retenu, doit intégrer cette préoccupation.

Enfin, une autre structure va être créée prochainement à l'initiative de la commission européenne. La création d'un institut pour l'égalité entre les hommes et les femmes a été demandée par le conseil européen de juin 2004 ainsi que par le parlement européen.

Dès 2007, cet organisme aidera les institutions européennes et les Etats membres à promouvoir l'égalité entre les hommes et les femmes et à lutter contre la discrimination fondée sur le sexe.

Il constituera un centre d'excellence indépendant au niveau européen dont les missions seront :

- de stimuler la recherche et les échanges d'expériences entre les décideurs, les experts et les parties prenantes ;
- d'attirer l'attention sur les mesures en faveur de l'égalité entre les hommes et les femmes par des conférences, des campagnes et des séminaires ;
- d'élaborer des instruments destinés à mieux intégrer l'égalité entre les hommes et les femmes dans toutes les politiques communautaires.

1.4.5 - Le principe d'intégration du genre

Les institutions européennes s'attachent à ce que les questions relatives à l'égalité des genres soient prises en compte dans toutes les décisions politiques. Ce principe que l'Union promeut sous le vocable de *gender mainstreaming*, ou approche intégrée de la promotion des femmes aux politiques et actions communautaires et nationales, n'est pas une fin en soi mais un moyen de parvenir à l'égalité. Cette intégration de la dimension du genre dans tous les aspects de la vie économique et sociale est une priorité de la commission. Le *mainstreaming* rejoint largement le concept d'égalité des chances et peut être étendu à d'autres variables que le genre. Il affirme l'importance d'actions positives pour résorber les inégalités et il vise l'évaluation systématique des effets potentiellement discriminatoires d'un programme ou d'une politique.

Inéluctablement, à travers les différents programmes européens, à travers les influences juridiques et culturelles externes, cette approche de l'égalité des chances se diffusera dans l'hexagone.

Enfin, pour lutter contre la discrimination et l'exclusion, la commission conduit depuis 2003 une campagne d'information, intitulée "pour la diversité, contre la discrimination".

Le cadre historique et juridique de l'égalité homme/femme en France et dans l'Union Européenne

1.5. De l'égalité à la diversité

Après avoir jusqu'à présent traité la problématique de l'égalité professionnelle à travers son aspect législatif et son illustration statistique au niveau interprofessionnel, nous allons ici plus particulièrement centrer notre approche sur le thème de la diversité.

L'égalité professionnelle, la prévention et la suppression des discriminations, la promotion de l'égalité des chances, la gestion de la diversité dans les milieux de travail, sont autant de sujets qui soulèvent des polémiques interminables... et largement médiatisées d'ailleurs.

En dépit des partis pris, des modèles d'importations et de leur divergence avec l'idéal républicain, quels sont réellement les enjeux de l'égalité des chances et de la diversité ?

En premier lieu, il s'agit d'établir une relation gagnant-gagnant entre la société et l'entreprise. De plus, l'égalité et la diversité renvoient de plus en plus les entreprises à une nécessité de gestion économique et sociale.

En second lieu, les études¹⁹ qui traitent de l'égalité professionnelle et de la gestion de la diversité, au sens large, tendent toutes vers le même constat : des équipes mixtes et diversifiées en termes de compétences, d'approches et de sensibilités différentes s'avèrent plus innovantes, plus réactives et plus efficaces que des équipes se ressemblant et se reproduisant selon un modèle monolithique.

En troisième lieu, l'entreprise n'est isolée ni du reste de la société, ni du reste du monde. Outre le cadre juridique national et communautaire, l'influence des entreprises anglo-saxonnes et du nord de l'Europe, plus sensibles à ces thèmes que les entreprises françaises et de l'Europe méditerranéenne, viendra accélérer la transformation de la culture de management de ces dernières.

Par ailleurs, on peut faire l'hypothèse que le choc démographique à venir aura pour conséquence, entre autres, d'inciter les entreprises à recourir à toutes les compétences disponibles où qu'elles soient. Les tensions du marché de l'emploi conduiront les entreprises à recruter la main d'œuvre disponible et à développer leurs ressources internes pour assurer le maintien des compétences critiques.

Il en va aussi du degré d'attractivité des différents secteurs d'activité. Les standards de compétitivité requièrent une performance individuelle et collective toujours plus exigeante. Dans un tel contexte, comment séduire, attirer, motiver durablement les ressources humaines si ce n'est en encourageant le partage des savoirs et la créativité entre individus ayant une vision du monde et des expériences différentes ?

1.5.1 - Divergence d'approche entre les modèles d'intégration nord-américain et français²⁰

Le modèle nord-américain

Les premières réflexions sur l'égalité professionnelle émergent aux Etats-Unis dans les années 1960. Se basant au départ sur une conception collectiviste et affirmant qu'"être égaux c'est être semblables", les mesures d'*Equal Employment Opportunities (EEO)* visaient la suppression des pratiques discriminatoires à l'encontre des femmes notamment, par la mise en place de procédures garantissant l'égalité de traitement devant et dans l'emploi. Très vite, ces procédures se sont avérées incomplètes pour corriger les inégalités. En outre, la prise de conscience que d'autres groupes sociaux devaient être favorisés par des mesures correctrices face aux discriminations dont ils faisaient l'objet est à l'origine du concept de discrimination positive ou d'*affirmative action (AA)*. Cette politique mise en œuvre dans les années 1970 consiste donc à privilégier certaines catégories de la population lésées eu égard à leur appartenance ethnique, à leur sexe ou à leur localisation géographique.

¹⁹ Se reporter aux références bibliographiques figurant en annexe.

²⁰ Cette problématique fera l'objet d'un développement théorique, historique et sociologique plus approfondi dans la partie annexe intitulée "contribution théorique au débat sur la diversité".

Les différentes dispositions prises sur le fondement de cette loi s'exercent prioritairement dans les domaines de l'emploi, de l'admission dans les établissements supérieurs et de l'attribution de marchés publics.

Cette approche est liée à l'histoire des Etats-Unis, au mouvement des droits civiques et à la reconnaissance par la puissance publique et les institutions, du caractère multiculturel de la société américaine. Les politiques de mesures positives ont été adoptées en référence à un passé esclavagiste et ségrégationniste.

Par ailleurs, les politiques d'EEO et d'AA ont en commun de promouvoir la représentativité des groupes minoritaires ou fréquemment discriminés au moyen de quotas et d'objectifs numériques, et en tenant également compte du positionnement hiérarchique²¹. L'objectif étant d' "assurer que les décisions prises conduisent effectivement à l'embauche, à la promotion et la fidélisation dans l'entreprise des membres des groupes protégés (femmes, minorités, handicapés). Ces politiques incluent des programmes de formation destinés aux groupes concernés et des objectifs chiffrés de recrutements et de promotions. Elles ont une durée limitée. L'objectif est une égalité de fait, qui se manifeste dans les résultats²². Concrètement, la composition du personnel des entreprises est comparée à celle de son bassin d'emploi. Si les femmes, les handicapés ou minorités ethniques sont en nombre inférieur à ce qui devrait être le cas statistiquement, l'entreprise doit y remédier progressivement.

Ces politiques n'ont, en outre, pas pour but l'évolution des mentalités au sein du groupe dominant. Elles présupposent l'intégration et l'adaptation spontanée des minorités à la culture dominante.

Il n'est, de surcroît, pas question de gommer la différence visible. Il est même naturel de l'affirmer et de la revendiquer. Elle est, par ce fait, recensée au plan statistique. En effet, les méthodes d'analyse de la composition ethnique du service considéré passent aussi bien par l'identification visuelle, que par le remplissage de questionnaires par les personnes elles-mêmes. On se situe ici dans la logique de "minorités visibles"²³. Sont considérés comme appartenant à une minorité ethnique, les personnes présentant une caractéristique physique visible, telle que la couleur de peau, ou ayant un patronyme les rattachant directement à une origine ethnique particulière.

L'argument de la diversité, quant à lui, se développe dans les années 1980-1990 au moment où l'administration fédérale devient moins minutieuse dans son contrôle des dispositifs de discrimination positive. L'accent est mis non plus exclusivement sur l'égalité de capacités entre groupes sociaux, mais sur la valorisation des différences individuelles. Pour partie, la gestion de la diversité a été adoptée par les entreprises américaines pour contourner les lois et contraintes relatives aux politiques d'EEO et d'AA. Dans le même temps, certaines d'entre elles se sont appuyées sur les pratiques d'EEO et d'AA parce qu'elles constituent une première étape de la gestion de la diversité²⁴. Vue sous cet angle, la gestion de la diversité peut s'appuyer sur des pratiques de discriminations positives enrichies notamment par des actions de sensibilisation à destination des hommes et des femmes tous niveaux hiérarchiques confondus. Dans cette optique, la gestion de la diversité constitue un cadre de mise en œuvre de l'égalité professionnelle et crée une dynamique d'adhésion plus large au sein de l'entreprise.

²¹ Etude réalisée pour la DARES. Observatoire des discriminations, Université Paris I, Hélène Garner-Moyer, "Discrimination et emploi : revue de la littérature", opus cité, Mai 2003.

²² "L'accès des femmes aux postes de décisions dans les entreprises : entre nécessité et opportunité, une problématique dans la perspective de la Responsabilité Sociétale des Entreprises", Etude ORSE n°5, Février 2004.

²³ Il s'agit d'un terme québécois défini comme suit : "font partie des minorités visibles, les personnes autres que les autochtones, qui ne sont pas de race blanche ou n'ont pas la peau blanche". (cf. loi sur l'équité en matière d'emploi adoptée par le parlement canadien le 13 Août 1986, Statistiques Canada, Projection de la population des minorités visibles, Canada, provinces et régions 1991-2016, p.10).

²⁴ Harvard business review on managing diversity, R. Roosevelt, Jr.Thomas, 2002.

Le cadre historique et juridique de l'égalité homme/femme en France et dans l'Union Européenne

Le modèle français

Le modèle républicain prône l'égalité de chaque citoyen devant le droit qui doit aboutir naturellement à une égalité de fait. Les spécificités religieuses, ethniques, linguistiques ou culturelles n'ont pas leur place dans la sphère publique. L'enjeu est alors le maintien de l'équilibre entre l'abandon des particularismes identitaires et l'égalité des chances pour garantir le pacte citoyen. Comme nous le verrons dans l'annexe théorique sur la diversité, l'école laïque est l'un des principaux piliers du modèle républicain.

Par ailleurs, en France un consensus semble se former au plus haut niveau politique pour refuser cette discrimination positive basée sur l'insertion des minorités visibles par la mise en place de quotas, même si en tout état de cause le débat reste posé.

Le droit français et les principes républicains valorisent prioritairement le mérite et s'opposent ipso facto à toute stigmatisation des personnes notamment en raison de leur appartenance ethnique. Selon cette logique, le droit français interdit le recensement des minorités visibles dans les milieux de travail. La cause première est d'ordre sémantique et relève de dénominations diverses pour qualifier les minorités ethniques : français d'origine étrangère, français issus de l'immigration, immigrés de la première, deuxième génération... De ce fait, tout recoupement et toute comparaison est rendue impossible. La seconde cause est liée à l'absence d'outil statistique ou d'évaluation approprié. Les entreprises françaises peuvent mesurer à loisir les discriminations fondées sur le sexe, l'âge ou le handicap, mais en aucun cas la diversité ethnique.

Or en juin 2004, à l'annonce du plan de cohésion sociale, les entreprises et les branches professionnelles sont largement invitées à la mobilisation pour la diversité²⁵. Paradoxalement, la loi exige des entreprises un comportement non discriminatoire sans pour autant leur allouer les moyens nécessaires à la mesure de l'ampleur des discriminations. Dans ce cas, "comment mesurer les progrès et sur quelles bases décider si oui ou non les entreprises remplissent bien leur obligations en termes de diversité, au cas où d'aventure le parlement choisirait de leur imposer ?"²⁶

Plusieurs mois après l'annonce de ce plan, l'ancien ministre de l'industrie - Roger Fauroux - été chargé en janvier 2005 par le Ministère de l'emploi, de la cohésion sociale et du logement, "d'évaluer l'ampleur des discriminations" et de faire des propositions. Il a présidé une commission composée de représentants du patronat, des syndicats et d'entreprises.

Le rapport intitulé "La lutte contre les discriminations ethniques dans le domaine de l'emploi" et rendu public depuis septembre 2005, propose notamment de "promouvoir la technique d'anonymisation des CV". Mais, il suggère de "ne pas la rendre obligatoire". Il recommande aussi de "développer les expérimentations de la mesure de la diversité ethnique dans les entreprises".

Cependant, la commission nationale de l'informatique et des libertés (CNIL) a estimé en juillet 2005 que les entreprises ne peuvent pas utiliser des données à caractère "ethno raciales" dans leurs statistiques pour mesurer la diversité des origines de leurs salariés. Elle autorise seulement l'enregistrement des critères de "nationalité (de l'employé) ou nationalité d'origine le cas échéant, lieu de naissance, nationalité ou lieu de naissance de ses parents".

Ce débat est délicat tant le recensement ethnique est un sujet tabou dans un modèle républicain indivisible.

²⁵L'Institut Montaigne, club de réflexion à destination des entreprises et créé par le fondateur d'AXA a remis en octobre 2004 une note sur la discrimination ethnique pratiquée par les entreprises. Elle propose notamment la mise en place au sein des entreprises de statistiques "ethniques" sur la composition du personnel, et l'anonymisation des CV au cours des procédures de recrutement.

²⁶ "Ni quotas, ni indifférence : l'entreprise et l'égalité positive", Olivier Blivet, Institut Montaigne, octobre 2004, opus cité.

1.5.2 - Entre quotas et indifférence : "l'égalité positive"

Malgré la détermination affichée des pouvoirs publics à lutter contre les discriminations ethniques en l'occurrence, le phénomène semble prendre de l'ampleur : repli communautaire, renforcement du sentiment de "victimisation", "ghettoïsation"²⁷. Le principe d'égalité des chances stipule qu'en terme d'éducation et de formation initiale, l'origine sociale, voire l'appartenance à une minorité visible n'augure en rien de la destinée scolaire des personnes. Pourtant, dans le primaire et le secondaire, les minorités visibles représentent environ 35% des élèves localisés en ZEP. Ce taux peut parfois dépasser les 80%.

La ségrégation urbaine a pour conséquence la ségrégation scolaire comme en atteste un rapport du Conseil Economique et Social²⁸. L'inégalité des chances se construit dès l'école primaire pour se perpétuer tout au long de la scolarité. Elle est corrélée à l'origine sociale, laquelle est liée à la localisation géographique. Face à l'ampleur du phénomène, certaines grandes écoles n'ont pas hésité à user de la discrimination positive. En 2001, l'Institut d'Etudes Politiques de Paris a ouvert une voie d'accès alternative qui compte 100 élèves issus de ZEP. Autre exemple, l'ESSEC permet à des lycéens issus de milieux défavorisés et d'origine étrangère de suivre des modules préparatoires aux concours des grandes écoles.

Dans le monde du travail, et en dépit des efforts entrepris pour lutter contre les discriminations, les minorités visibles peinent à être recrutées ou à trouver des stages. Les difficultés d'accès à l'emploi ou l'obtention d'une évolution professionnelle une fois embauché, sont d'autant plus marquées pour des personnes d'origine étrangère munies d'un Bac+5.

Un rapport produit par l'Institut Montaigne en 2004 prend position contre l'application des quotas ethniques en France et propose une "politique d'égalité positive" qui s'appuie sur le mérite, éliminant ainsi les points d'obstacles à l'ascension sociale des minorités visibles. En effet, l'égalité positive se veut particulièrement vigilante face à tout obstacle direct ou indirect qui rend de fait plus difficile l'accès de certains groupes sociaux au monde du travail. Cette forme d'égalité entend combiner mérite, compétences, prévention des discriminations et diversité. La mise en œuvre de l'égalité positive conduit certes à faire bénéficier certains groupes sociaux d'une considération particulière, en raison du risque de discrimination imputable à leurs différences visibles (couleur de peau, handicap...). Mais, puisqu'elle ne donne à quiconque un privilège spécifique du fait de sa différence visible lors d'un processus de recrutement par exemple, l'égalité positive n'est pas synonyme de discrimination positive. L'égalité positive est, in fine, la déclinaison opérationnelle de l'égalité des chances dans l'entreprise.

Dans les milieux du travail, il s'agirait notamment de faire évoluer en profondeur les pratiques de gestion des ressources humaines.

A cet égard, les travaux de cet institut préconisent un certain nombre de mesures et en particulier :

- une évolution du dispositif statistique avec la mise en place d'"**indicateurs quantifiés**", capables de mesurer les discriminations. L'instauration dans les entreprises de catégories ethniques serait basée sur des "déclarations anonymes et volontaires" portant sur l'appartenance nationale ou d'origine des salariés²⁹ ;

²⁷ "Les oubliés de l'égalité des chances : participation, pluralité, assimilation...ou repli ?", Yazid Sabeg et Laurence Méhaignerie, Institut Montaigne, Janvier 2004.

²⁸ "L'insertion des jeunes d'origine étrangère", rapport du CES, 26 Septembre 2002.

²⁹ Sur ce point très polémique, nous invitons le lecteur à consulter en ligne les recommandations récentes de la CNIL quant à la mesure de la diversité des origines. En l'état actuel, les statistiques ethniques sont prohibées. Autrement dit, il n'est pas possible de demander aux personnes de se déclarer appartenir à telle ou telle origine, catégorie ethnique type ("asiatique", "maghrébin", "africain"...). En revanche, seul est permis le recensement de la nationalité du salarié, de sa nationalité d'origine, voire l'origine de ses parents. Mais dans le même temps, la CNIL met en garde les entreprises contre toute analyse de la consonance du nom ou du prénom, de la nationalité ou de l'adresse des personnes aux fins de classement dans des catégories "ethno-raciales". De plus, la CNIL spécifie que la collecte d'informations sur la nationalité des salariés ne doit en aucun cas être intégrés aux fichiers de gestion courante des RH.

Le cadre historique et juridique de l'égalité homme/femme en France et dans l'Union Européenne

- une meilleure communication quant aux initiatives de prévention et de lutte contre les discriminations, aux bénéfiques de "**l'égalité positive**" : la diffusion d'un Code de bonnes pratiques en matière d'égalité positive dans l'emploi... ;
- enfin, une **modification en profondeur des pratiques de gestion des ressources humaines** : un changement des pratiques de recrutement (abandon des CV classiques, entretiens collégiaux avec les candidats, tests sur les compétences requises pour un poste et non sur les qualifications...), la signature d'accords cadre ou de **charte de la diversité**, des formations à la non-discrimination, un système de tutorat pour les minorités visibles³⁰.

Sur ce dernier point, notons qu'en octobre 2004 près de 40 entreprises se sont engagées en signant une **charte de la diversité**, à mieux refléter dans leurs effectifs les différentes composantes de la société française³¹. Elles s'engagent spécifiquement sur le recrutement des minorités visibles, non pas pour des raisons d'ordre exclusivement moral, mais surtout parce qu'elles vont devoir affronter des pénuries de main d'œuvre en lien avec le choc démographique. Il s'agit bien d'une nécessité économique et sociale. Dans la continuité de leur action, les initiateurs de la charte souhaitent créer un **label diversité** permettant de récompenser les entreprises qui en feraient un axe de développement RH.

Enfin, le constat de la panne de l'ascenseur social pour certaines catégories de la population a ouvert le débat sur la nécessité de promouvoir une diversité à la française. En l'état des principes du droit interne, il n'est pas question de favoriser l'essor d'une diversité basée sur les seuls critères ethniques, mais d'élaborer un cadre de mise en œuvre de l'égalité des chances pour parvenir à une égalité professionnelle de fait.

³⁰ Rapport au Premier Ministre, "Minorités visibles : relever le défi de l'accès à l'emploi et de l'intégration dans l'entreprise. Des entreprises aux couleurs de la France", Institut Montaigne, Claude Bébéar, novembre 2004.

³¹ Se reporter à la charte de la diversité dans la partie annexe.

L'évolution historique du cadre institutionnel que nous venons de mettre en perspective situe d'abord l'égalité professionnelle entre les sexes au plan éthique. En effet, l'égalité professionnelle renvoie à un principe démocratique essentiel basé sur la méritocratie. L'égalité professionnelle participe, de surcroît, d'une autre légitimité d'ordre économique. Le renouvellement des générations a permis de combler les écarts en matière de formation initiale. De plus, les projections démographiques montrent que dans un futur proche, les entreprises vont devoir faire face à une pénurie de main d'œuvre. Sur le plan pratique, et malgré le vote de deux lois - Roudy en 1983 et Génisson en 2001 -, les inégalités promotionnelles entre hommes et femmes sont persistantes comme le montre plusieurs études. Or, la présence des femmes sur le marché du travail n'a jamais été aussi massive. Avec un taux de 46,2%, l'activité féminine est en progression constante depuis les années 1960. Cependant, à y regarder de plus près, l'essentiel de cette activité est concentré dans des emplois tertiaires de services à faible niveau de qualification. Il s'agit ainsi d'un phénomène d'accroissement davantage quantitatif que qualitatif. Les femmes cadres, quant à elles, occupent majoritairement des fonctions administratives et de communication, accèdent plus difficilement aux postes d'encadrement et très peu aux sphères du pouvoir.

Dans cette partie, nous avons présenté le cadre juridique et identifié au niveau interprofessionnel la situation en ce qui concerne la problématique de l'égalité professionnelle et de la diversité. A présent, dans la partie suivante, nous allons nous poser la question de savoir si les faits dégagés sont transposables à l'assurance. Quelles sont en effet les spécificités et les caractéristiques de notre branche professionnelle en termes : d'évolution historique de la féminisation, de construction des trajectoires de carrière incluant, entre autres, les problématiques de mixité horizontale par métier et verticale par accès aux postes à responsabilité ? Puis, dans un deuxième temps, nous aborderons divers aspects de la diversité perçue au niveau de l'assurance.



2. La place des femmes, l'égalité professionnelle et la diversité dans l'assurance

"Quand les vérités sont évidentes et contradictoires, tu n'as pas le choix, il faut changer le regard" Antoine de Saint Exupéry

Dans cette seconde partie, nous examinerons dans un premier temps :

- l'évolution historique de la féminisation à partir d'un regard statistique depuis 1963 ;
- l'évolution de la place des femmes dans les familles de métiers de 1997 à 2004 ;
- l'accès des femmes aux métiers de cadre et de direction ;
- le profil des femmes dans les embauches.

Nous restituerons, dans un second temps, les résultats d'une enquête que l'Observatoire a réalisée au printemps 2005 sur les thèmes de l'égalité professionnelle et la diversité dans l'assurance. Puis, dans un troisième temps nous ferons, notamment, état d'expériences intra professionnelles innovantes.

En quoi la profession de l'assurance est-elle concernée par l'égalité professionnelle et la diversité ?

Aujourd'hui, les entreprises sont confrontées à deux défis dans la gestion des ressources humaines : celui de l'impact démographique compte tenu du vieillissement de la population, conjugué à la remontée de l'âge de cessation anticipée d'activité, voire de l'âge de la retraite, et celui d'un risque de pénurie de main d'œuvre. L'emploi des femmes peut être une des réponses à ces problématiques.

L'étude sur "la place des femmes dans l'assurance", en tant que première contribution, dresse un portrait statistique, procède à une analyse par famille de métiers et montre l'évolution du rapport homme/femme depuis 1996³². Elle porte essentiellement sur la parité, tout en laissant le champ ouvert aux thématiques de la mixité, de l'égalité professionnelle et de la diversité sous toutes ses formes.

Cette première contribution fait apparaître une montée en puissance de la féminisation des effectifs (56,7% en 2004 contre 52% en 1996), dynamisée par un taux de 55,1% de recrutements féminins et une forte présence de femmes parmi les seniors. Par ailleurs, il faut relever de nombreux signes positifs en faveur de la parité. Le nombre de femmes cadres travaillant dans l'assurance est en constante progression, passant de 34% en 1996 à près de 41% en 2004, un taux bien supérieur à la moyenne française interprofessionnelle de 27%. Autre tendance à signaler : la hausse des niveaux de qualifications et de compétences des salariés, avec 50,7% de diplômés minimum Bac +2³³.

Mais il ressort aussi que l'augmentation quantitative du nombre de femmes dans la profession n'est pas automatiquement synonyme d'une amélioration qualitative de leur emploi. En effet, les femmes cadres se trouvent principalement dans les fonctions transversales (Rh, Communication), moins ascensionnelles que les filières financières par exemple. En ce qui concerne les femmes non cadres, elles sont souvent cantonnées dans les activités opérationnelles de masse (plates-formes, gestion de contrats).

Cette dichotomie cadre/non cadre pourrait entraîner à terme au sein même de la population féminine, un risque de "fracture sociale".

³² Première contribution à l'analyse de la place des femmes dans l'assurance", Observatoire de l'Evolution des Métiers de l'Assurance, Décembre 2004.

³³ Ces données sont issues du projet de Rapport 2005 de l'Observatoire sur les Métiers des salariés de l'Assurance (ROMA - hors Groupama).

Ainsi dans la mesure où la parité numérique ne garantit donc pas ipso facto l'égalité professionnelle en matière d'embauche, de niveau d'emploi, de formation, de trajectoire promotionnelle, la question de la place des femmes, y compris dans l'assurance, relève bien du débat sur l'égalité des chances.

L'égalité professionnelle relève tout à la fois :

- **d'un objectif démocratique** visant à remédier aux discriminations directes et indirectes au moment de l'embauche, au retour des congés maternité et parentaux, dans les écarts de rémunération et la trajectoire de carrière. Ainsi, en s'attachant à promouvoir l'égalité professionnelle, les entreprises se créent des opportunités permettant d'optimiser leur performance de manière globale ;
- **d'un impératif économique**, doublé d'un défi RH conséquent : l'allongement de la durée de vie au travail, la perspective potentielle d'une diminution des recrutements, le vieillissement de la population et la montée en puissance des compétences dans des secteurs où s'accroissent la transformation des métiers et des organisations, font que l'égalité professionnelle représente un enjeu de devenir structurel à moyen terme. La diversité des compétences et des qualifications permet un élargissement et un enrichissement de l'offre de main d'œuvre, tout autant qu'une organisation performante. L'amélioration de la place des femmes dans les entreprises participe tout autant d'une stratégie globale de développement que de l'atteinte d'objectifs de production ;
- **d'un enjeu sociétal** plaidant en faveur de la valorisation, de l'équilibre des rôles sociaux, des rôles professionnels des hommes et des femmes.

Le volet diversité, plus large que le seul rapport homme/femme, mais l'englobant, soulève le même type de questions. Il s'agit pour les entreprises de déployer le potentiel d'une main d'œuvre hétérogène dans des environnements de travail n'excluant personne. Ce qui implique l'évolution des cultures, des mentalités, des comportements individuels, de l'organisation et des pratiques de gestion RH notamment.

Comme nous le mentionnons dans l'introduction générale de ce document, plusieurs facteurs viendront à moyen terme impacter les entreprises :

- **facteur démographique** : face au choc démographique et plus qu'un déficit difficilement quantifiable, la gestion des ressources internes prend une dimension stratégique. Autrement dit, le risque est celui d'une concurrence exacerbée, nécessitant des réponses diversifiées pour maintenir en volumes expertises et compétences critiques³⁴ ;
- **facteur économique** : en dépit de la décline du volume de l'emploi qui semble s'amorcer notamment par les non cadres à partir de 2003³⁵, les besoins en recrutement, en particulier de cadres et experts, se feront sentir dans un contexte de risque de pénurie. Les entreprises seront donc amenées à composer avec une ressource issue de l'immigration, soit un potentiel de main d'œuvre bienvenu, pour ne pas dire quasiment incontournable, dans un contexte de marché de l'emploi tendu. De plus, l'internationalisation de certaines compagnies d'assurances nécessite un management interculturel du capital humain et des équipes de direction ;
- **facteur socio-culturel** : l'allongement de la durée de vie au travail et les attitudes des salariés face à l'entreprise et des jeunes générations en particulier, pourraient induire des attentes en termes d'expériences diversifiées ;
- **facteur législatif et sociétal** : l'adoption de normes européennes en faveur des minorités devient un indicateur du développement durable. Ces normes ne sont plus seulement des interdits de faire, mais deviennent de plus en plus des obligations sociétales.

³⁴ "Le choc démographique : vers un déficit de cadres ?...ou une autre politique de l'âge...!", Observatoire de l'Évolution des Métiers de l'Assurance, Décembre 2002.

³⁵ Rapport 2004 de l'Observatoire sur les Métiers des salariés de l'Assurance (ROMA)

La place des femmes, l'égalité professionnelle et la diversité dans l'assurance

2.1. Historique de la féminisation dans l'assurance

D'un point de vue historique, les secteurs de l'assurance et de la banque sont spontanément identifiés comme féminins. Or, dans les années 1960 les postes de guichetier dans la banque et de rédacteur, de commercial dans l'assurance sont occupés majoritairement par des hommes.

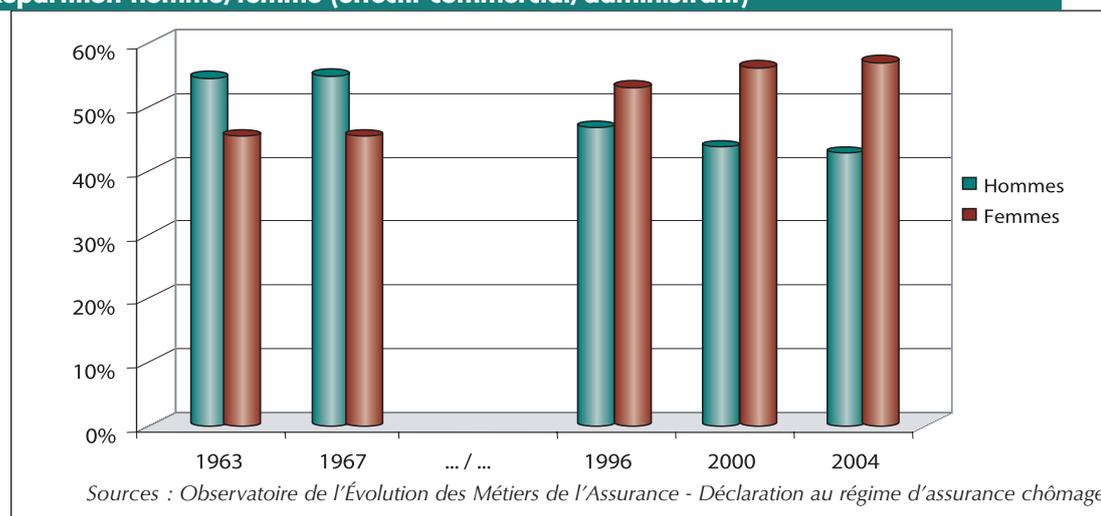
2.1.1 - Analyse de l'évolution des effectifs homme/femme de 1963 à 2004

Il s'agit ici de procéder à une analyse chronologique sur plus de 40 ans (1963-2004) de l'évolution de la population des salariés de l'assurance ressortissant de la FFSA et du GEMA, avec une intégration statistique de Groupama à partir de 2000 sur la base des déclarations des entreprises à l'assurance chômage. Les autres variables telles que diplômes, niveaux de formation, familles de métier seront traitées plus loin.

➤ Evolution comparée homme/femme dans la population totale

En 1963, comme le montre le graphique ci-dessous, les hommes étaient majoritaires dans l'ensemble de la profession (administratifs et commerciaux).

Répartition homme/femme (effectif commercial/administratif)



En effet en 1963 la population totale de 74 700 salariés se répartissait en 40 700 emplois masculins, et 34 000 féminins. Cette majorité masculine (54,5%) était la résultante d'une présence massive des hommes dans les catégories producteurs salariés. Ce fait, était confirmé par les chiffres de l'année 1967.

Répartition du personnel salarié selon le sexe

Année	Effectif masculin			Effectif féminin		
	Ensemble	Administratif	Commercial	Ensemble	Administratif	Commercial
1963	40700	26400	14300	34000	32700	1300
1967	46800	28900	17900	39100	37600	1500
1996	57100	36600	20500	64650	59600	5050
2000	59900	44700	15200	76600	72300	4300
2004	59200	45600	13600	78800	74200	4600

Sources : Observatoire de l'Évolution des Métiers de l'Assurance - Déclaration au régime d'assurance chômage

Une rupture s'est amorcée à partir des années 1970, en particulier à la suite du développement du marché de l'automobile, dont l'assurance avait été rendue obligatoire en 1958. L'ensemble des sociétés avait ainsi dû faire face à un accroissement d'activité qui avait d'ailleurs donné naissance au GEMA. Ce dernier avait effectué un recrutement à très large dominante féminine, basé sur une répartition régionale.

Malgré un accroissement conjoncturel des effectifs producteurs salariés, suite à la mise en place des Conventions Collectives EB-EI, le solde s'est avéré excédentaire au profit des effectifs féminins.

➤ Evolution comparée homme/femme dans la population commerciale

L'évolution du personnel salarié commercial au sens des Conventions Collectives EB-EI-Inspecteurs qui ne prend pas en compte les commerciaux "assis" (plates-formes et guichets), a été marquée par deux phases contradictoires :

- d'une part, une montée des effectifs jusqu'en 1996 (de 15 600 à 25 550), puis une décline liée entre autre, aux fusions-concentrations des réseaux des grandes entreprises ;
- et d'autre part, l'arrivée des nouveaux modes distribution, notamment avec la bancassurance.

Répartition du personnel Commercial salarié selon le sexe

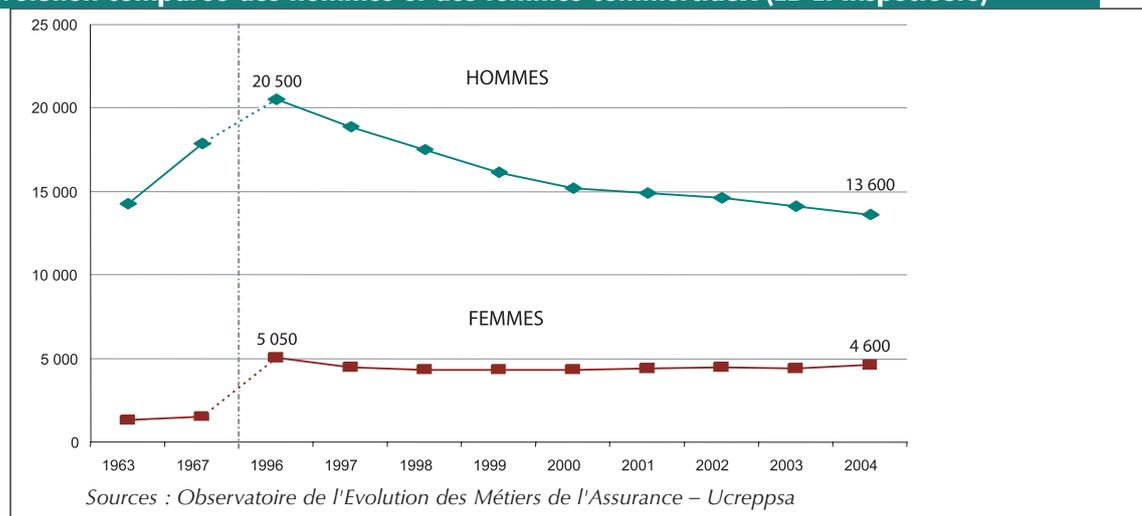
Année	Hommes (1)	Femmes (2)	Total (1)+(2)	Base 100 =1963		Répartition		
				Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Total
1963	14300	1300	15600	100,0	100,0	91,7%	8,3%	
1967	17900	1500	19400	125,2	115,4	92,3%	7,7%	
1996	20500	5050	25550	143,4	388,5	80,2%	19,8%	
2000	15200	4300	19500	106,3	330,8	77,9%	22,1%	
2004	13600	4600	18200	95,1	353,8	74,7%	25,3%	

Sources : Observatoire de l'Évolution des Métiers de l'Assurance - Déclaration au régime d'assurance chômage

En ce qui concerne l'évolution comparée des rapports homme/femme dans cette population, on constate un renforcement apparent de la féminisation, qui est passée de 8,3% en 1963, à 25,3% en 2004, soit un taux de progression de 253,8% durant cette période.

Mais cette vision est un trompe l'œil en matière d'effectifs ; en effet, on peut constater dans le graphique ci-dessous, que les effectifs en nombre absolu, ont toujours oscillé entre 4 300 et 5050. Mais bien évidemment, compte tenu que durant cette même période les hommes ont décliné de 20 500 à 14 000, le poids des femmes s'est accru proportionnellement.

Evolution comparée des hommes et des femmes commerciaux (EB-EI-Inspecteurs)



La place des femmes, l'égalité professionnelle et la diversité dans l'assurance

En réalité, la féminisation apparente des producteurs salariés "debout" est le résultat d'une régression des effectifs masculins, et non pas d'un accroissement en nombre des commerciaux féminins dont les effectifs encore une fois, sont restés relativement stables en chiffre absolu.

➤ Evolution comparée du rapport homme/femme dans la population administrative

Si en 1963 sur l'ensemble des populations (administratifs et commerciaux) les hommes étaient majoritaires, les femmes représentaient déjà 55,3% des emplois féminins administratifs.

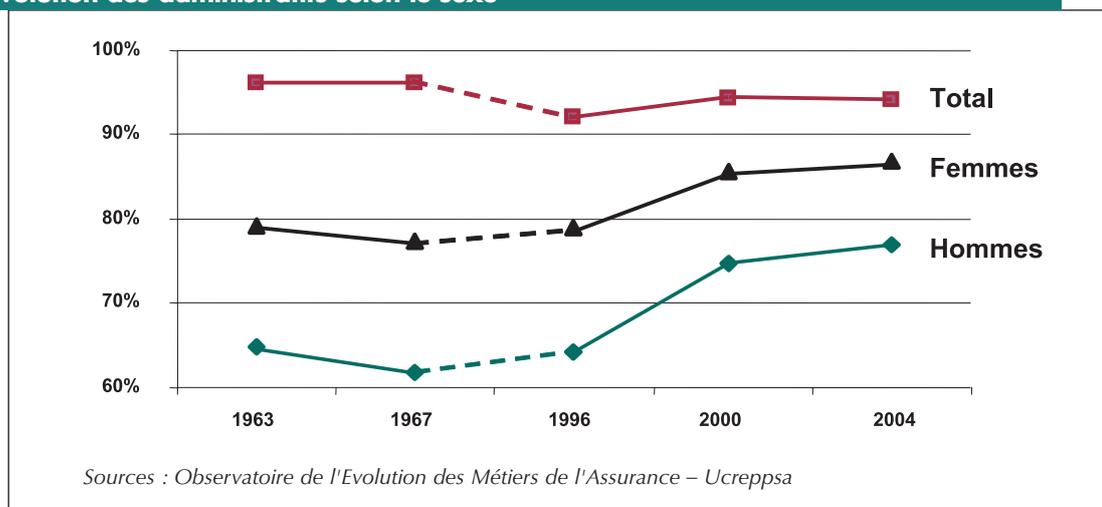
Répartition du personnel Administratif salarié selon le sexe

Année	Hommes (1)	Femmes (2)	Total (1)+(2)	Base 100 =1963		Répartition		
				Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Total
1963	26400	32700	59100	100,0	100,0	44,7%	55,3%	
1967	28900	37600	66500	109,5	115,0	43,5%	56,5%	
1996	36600	59600	96200	138,6	182,3	38,0%	62,0%	
2000	44700	72300	117000	169,3	221,1	38,2%	61,8%	
2004	45600	74200	119800	172,7	226,9	38,1%	61,9%	

Sources : Observatoire de l'Évolution des Métiers de l'Assurance - Déclaration au régime d'assurance chômage

Depuis, cette part n'a fait que s'accroître pour atteindre 61,9% en 2004. En nombre absolu, les effectifs féminins sont passés de 32 700 à 74 200 (+126,9%). En comparaison, l'emploi masculin chez les administratifs a lui-même progressé, passant de 26 400 à 45 600 (+72,7%), mais avec un taux de progression inférieur à celui de la population féminine.

Evolution des administratifs selon le sexe



Donc, malgré une progression en nombre absolu des effectifs masculins, le très fort accroissement des effectifs féminins a diminué proportionnellement, la part des hommes chez les administratifs passant de 44,7% en 1963 à 38,1% en 2004.

➤ **En conclusion,**

Le mouvement historique des quarante dernières années du rapport homme/femme dans l'assurance est marqué par une entrée massive des femmes, progressivement et essentiellement dans des fonctions à caractère administratif et opérationnel, corrélé à une réduction des activités commerciales "debout" d'origine masculines. Les perspectives d'évolution de l'emploi, notamment par le développement des activités commerciales sur plates-formes, l'investissement dans les fonctions cadres, permettent d'envisager que la féminisation de la profession devrait se poursuivre, ce que nous allons examiner et analyser d'une manière plus complète dans les chapitres suivants.

Ainsi, la vision prospective tirée du passé permet à travers la statistique au présent, d'essayer de dégager les perspectives de l'avenir. Tel est le sens de l'exercice qui va suivre.

2.1.2 - Evolution des domaines d'activité des femmes

Le renversement du poids majoritaire, au niveau de la population totale des hommes au profit des femmes ne date que du début, voire du milieu des années 1970. Le facteur organisationnel qui a en particulier entraîné massivement l'arrivée des femmes dans les métiers de techniques de l'assurance, a été la fin des pools dactylos au début des années 1980. Les femmes se sont essentiellement reconverties dans la famille Gestion de Contrats (souscription et indemnisation).

Les pools dactylos : les "ouvrières spécialisées" de l'assurance

A la fin du XIX^{ème} siècle, une profonde mutation de l'économie se met en marche avec l'essor des activités de service. Le développement des compagnies d'assurances et des banques, l'extension du rôle de l'Etat et de son administration comme la bureaucratisation des entreprises industrielles, ont eu pour effet d'accroître la part des employés de bureaux et la féminisation des emplois, notamment à travers l'utilisation de la dactylographie et de la sténographie.

Une étude de métier réalisée par l'Observatoire, montre qu'une phase historique de l'expansion du secrétariat et de la féminisation, a pu être observée dans les années post 1950 avec l'avènement de la standardisation des tâches et la nécessité de reproduction duplication de documents d'une manière massive à travers la création de pools dactylos³⁶. La profession de l'assurance en fut une illustration pendant les années 1960-1970.

La fin des pools dactylos : le saut qualitatif vers les familles Secrétariat et Gestion de Contrats

A partir des années 1980, l'introduction des technologies liées à la bureautique puis aux NTIC, a entraîné d'une part, la disparition des tâches de reproduction mécanique, et simultanément d'autre part, le transfert d'une partie des activités sur les opérateurs assurantiels eux-mêmes (par exemple : rédaction du rapport d'indemnisation directement par l'inspecteur à l'aide d'un ordinateur).

Cette évolution liée aux progrès technologiques, a progressivement entraîné la disparition des pools dactylos. Essentiellement au début des années 1980, ces personnels, qui, pour rappel, sont composés à 98,3% de femmes, ont migré vers la gestion de contrats.

Cette première féminisation dans la famille Gestion de Contrats, que ce soit vers la souscription ou l'indemnisation, pouvait être assimilée par rapport à la formation initiale des secrétaires, à une amélioration promotionnelle et qualitative de leur emploi.

Ces reconversions se sont achevées vers la fin des années 1990. L'évolution quantitative de la famille Secrétariat et la régulation de ses effectifs s'est effectuée depuis à travers le vieillissement de cette population, par l'utilisation importante des préretraites à 55 ans, comme l'ont montré les différentes études réalisées par l'Observatoire.

La place des femmes, l'égalité professionnelle et la diversité dans l'assurance

En 2004, cette famille de métiers ne se distingue plus de l'ensemble des autres familles : le point d'entrée s'effectue au niveau Bac+2 en particulier à travers les BTS d'assistante de direction.

D'un métier originel de reproduction de l'information, il s'agit désormais d'une activité d'organisation et de logistique, avec ou pas une spécialisation (cf. assistantes de direction, assistantes d'études, assistantes commerciales).

La féminisation de la famille Gestion de Contrats correspond à une autre transformation du statut de l'emploi des femmes au sein de la profession. Les postes de rédacteurs sont, à partir des années 1980, de plus en plus occupés par des femmes. Reconverties notamment par le biais de la formation professionnelle continue, elles deviennent des "techniciennes" de l'assurance et certaines accèdent à des postes à responsabilités. La culture de la promotion interne qui prévaut alors, permet aux femmes peu ou pas diplômées d'accéder progressivement, voire "sur le tard", aux premiers niveaux d'encadrement.

Aujourd'hui, et nous le verrons plus loin, le problème de la famille Gestion de Contrats, à travers des recrutements banalisés, s'inscrit dans des risques de "clonage" des Bac+2 sur plateformes pouvant déboucher sur des activités "néo-tayloriennes" posant ainsi des interrogations sur leur évolution personnelle et de carrière.

Le modèle "élitiste", accès à la hiérarchie, uniquement basée sur le diplôme (Bac+5), risque à moyen terme de faire disparaître cette culture de la promotion interne pour les populations non cadres. Mais, face au risque de pénurie de compétence, les entreprises devront peut-être relancer l'ascenseur social ?

En 2004, les familles Secrétariat et Assistanat, et Gestion de Contrats enregistrent respectivement un taux d'activité féminine de 98,4% et 71,2%.

Pour conclure ce premier chapitre sur la transformation des emplois féminins dans les métiers de masse, il convient de remarquer que ces mutations n'ont pas eu d'incidence sur le volume global des effectifs féminins de la population totale. Il s'agit de mutations par mobilités transversales entre familles de métiers souvent accompagnées d'une hausse de la qualification du poste de travail. Ce processus historique s'est révélé globalement positif pour l'emploi des femmes.

2.2. La place des femmes dans les familles de métiers

L'analyse de la population totale des salariés ressortissant des sociétés adhérentes à la FFSA ou au GEMA, de 1997 à 2004 (à périmètre constant hors Groupama), montre un accroissement continu du taux de féminisation qui passe de 53,6% en 1997 à 56,7% en 2004. Cette évolution est non seulement la résultante d'une hausse du taux d'embauche des femmes au fur et à mesure des années prises en référence ; mais aussi des sorties antérieures à 2000, lesquelles étaient surtout masculines.

2.2.1 - Toujours plus de femmes dans les familles déjà féminisées

L'évolution de la féminisation au sein des familles de métiers depuis 1997 jusqu'en 2004, revêt deux aspects : la présence des femmes se renforce, d'une part, dans les familles où elles sont déjà majoritaires, voire en surreprésentation ; et d'autre part, elle s'étend aux métiers traditionnellement masculins.

Tableau récapitulatif de la part des femmes par famille de métiers

	% femmes	Evolution 1997-2004 (hors Groupama)	Age moyen des femmes	Diplômes ≥ bac+3
Secrétariat et Assistanat	98,4%	-1 pt	43,5	3,7%
Ressources Humaines	73,2%	+6 pt	45,1	30,0%
Communication	72,0%	+4 pt	39,9	52,8%
Gestion de Contrats	71,2%	+3 pt	41,6	20,3%
Administration	70,5%	+4 pt	45,1	2,4%
Comptabilité	66,0%	=	42,6	13,9%
Etudes et Conseil	57,9%	+5 pt	37,8	69,2%
Réassurance	56,0%	+7 pt	40,2	25,0%
Conception et Adaptation de Produits	54,0%	+5 pt	38,1	61,6%
Gestion et Organisation	51,1%	+7 pt	40,3	54,5%
Commercial	46,5%	+10 pt	38,7	14,5%
Gestion des Actifs	42,8%	-7 pt	38,6	47,3%
Logistique	41,3%	-3 pt	46,1	6,0%
Informatique et Télécommunication	29,0%	=	39,1	46,7%
Direction	21,1%	+9 pt	44,4	81,8%
Contrôle Technique	20,3%	+2 pt	41,2	40,1%

Source : Observatoire de l'Evolution des Métiers de l'Assurance (données au 31/12/2004)

La part des femmes continue de croître dans les familles déjà féminisées, lesquelles connaissent, par ailleurs, une hausse de leur niveau de qualification (Ressources Humaines, Communication). Mais, d'une manière globale, le personnel féminin est concentré dans des familles en transformation (Secrétariat/Assistanat, Comptabilité), en disparition (Administration), en très forte automatisation, avec notamment la généralisation des plateformes (Gestion de Contrats). Dans ces familles les femmes cumulent un handicap apparent de l'âge moyen élevé et d'une formation initiale faible.

S'agissant plus particulièrement de la famille Gestion de Contrats, le baromètre n°5 (juin 2005) fait ressortir les éléments suivants : plus de femmes encore, une élévation constante du taux de cadres notamment en faveur des femmes, et une élévation du niveau d'étude principalement par les Bac+2.

En parallèle, se pose la question de savoir si le positionnement massif des femmes, notamment celles munies d'un Bac+2, sur les plateformes de gestion ne risque pas à moyen terme d'entraîner une certaine forme de cloisonnement par le diplôme et le sexe.

Autre point d'importance qu'il convient d'évoquer ici : le vieillissement de la pyramide des âges, dans une perspective d'allongement de la durée de vie au travail, faisant disparaître les possibilités de cessation anticipée d'activité, entraînera la reconversion d'effectifs féminins "peu qualifiés" de plus de 45 ans. Dans le même temps, les métiers de l'assurance connaissent une accélération des transformations organisationnelles : montée en puissance de l'activité commerciale par l'implémentation des plateformes de services, disparition des frontières entre "back office" et "front office", gain potentiel de productivité... au moment même où les possibilités de départ anticipé sont supprimées. Les DRH devront gérer ces apparentes contradictions.

La place des femmes, l'égalité professionnelle et la diversité dans l'assurance

En effet, ce contexte d'allongement de la durée d'activité nécessite des voies nouvelles déterminées par le triple volet "compétence/mobilité/formation". A cet égard, rappelons que l'étude réalisée en 2003 par l'Observatoire sur les quadras et les quinquas montrait que la population des 45 ans et plus a été identifiée comme fragile au regard du différentiel existant entre son profil moyen (niveau de diplôme notamment), et le profil des nouveaux entrants sur ces mêmes postes. Ce "décalage" a été pris en compte dans l'accord du 14 octobre 2004 relatif à la formation professionnelle tout au long de la vie.

2.2.2 - Une part grandissante de la présence des femmes dans les métiers traditionnellement masculins

La part des femmes s'est fortement accrue dans des familles historiquement à dominante masculine et à haut niveau de qualification. Il s'agit respectivement des familles Etudes et Conseil, Réassurance, Conception et Adaptation de produits, Gestion et Organisation. On constate dans ces familles, que le niveau de diplôme est le plus élevé et l'âge moyen le plus bas (38 ans). L'hypothèse d'une hausse de la féminisation des familles de métiers traditionnellement masculines en lien avec l'accès des jeunes femmes aux formations initiales juridique et scientifique (notamment) semble se confirmer.

Notons cependant, que si les femmes deviennent majoritaires dans la famille Conception et Adaptation de produits, cela est principalement le fait de la sous famille Marketing, et dans une moindre mesure celle des Etudes actuarielles et techniques. Ces métiers de cadres, à haut niveau de qualification, enregistrent une poussée des Bac+5 qui représentent 4 salariés sur 10 dans la famille, avec une part croissante de femmes cadres.

Comme le montrent les travaux récents de l'Observatoire³⁷, la famille des métiers de l'actuariat est historiquement plus masculine que l'ensemble de la profession (au 31/12/2004, 45% de femmes contre 56,7% dans la population totale). Contrairement à l'ensemble de la branche, dont la féminisation est plutôt linéaire, les métiers de l'actuariat ont connu un cycle plus irrégulier. Après une diminution de leur population féminine jusqu'en 2000, celle-ci a progressé de manière constante après avoir enregistré un rattrapage important en 2001 (année qui a été marquée par une embauche de 56% de femmes, quasiment toutes cadres). L'augmentation de la féminisation est largement supérieure au reste de la profession et laisse ainsi entrevoir l'éventualité d'une parité progressive. Cette tendance pourrait se confirmer si les entreprises continuent de recruter des profils Bac+5 universitaires, dont les promotions sont généralement plus féminisées que celles issues des écoles d'actuariat.

Il est remarquable, par ailleurs, que dans la famille Commerciale la part des femmes a augmenté de dix points en l'espace de huit ans. Comme nous avons pu le commenter dans les baromètres n° 4 et 5 (juin 2004, juin 2005), l'activité commerciale connaît actuellement d'importantes transformations de ces modes d'organisation, avec notamment le développement massif de commerciaux "assis" – sur plateformes de vente ou au guichets – lesquels sont féminins en majorité³⁸. Autre phénomène récent : on relève une représentation proportionnelle féminine de plus en plus importante chez les commerciaux "debout". Dans l'étude à paraître en 2006 sur les métiers commerciaux, nous nous pencherons plus avant sur l'évolution des modes de distribution de l'assurance, et sur les proximités qui s'opèrent avec la famille Gestion de Contrats.

³⁷ "Les métiers de l'actuariat", Profil statistique et prospectif, Observatoire de l'Evolution des Métiers de l'Assurance, Juin 2005.

³⁸ En parallèle, les différents travaux de l'Observatoire se rejoignent pour souligner l'importance des conditions de travail (horaires flexibles, proximité géographique..) qui influent directement sur la féminisation et la masculinisation des métiers. L'évolution des métiers de l'assurance a généré une transformation des conditions de travail produisant des effets contrastés, notamment sur les plateformes de service. L'Observatoire constate deux phénomènes nouveaux : un important turn over du personnel et une re-masculinisation du métier. En effet, il apparaît que certaines conditions de travail nouvelles conduisent soit au refus de poste soit au retrait des femmes. Les horaires de travail et la délocalisation des sites par rapport au siège social engendrent des problèmes d'organisation personnelle et de transport, doublés d'un sentiment d'insécurité, en particulier lorsque ceux-ci sont en banlieue. Certains assureurs et assistants ont d'ailleurs pris à cet égard, des mesures spécifiques pour créer des accompagnements personnalisés de transport.

Enfin, on compte deux types d'activités très peu féminisés, à savoir : les métiers de l'informatique (mais ce n'est pas une spécificité de l'assurance), les métiers d'experts et d'inspecteurs de risques industriels qui ont un profil d'ingénieur. Ce phénomène découle d'ailleurs de la problématique de la formation des ingénieurs en France, où seules 36% de femmes accèdent à ce diplôme.

Nonobstant les aspects quantitatifs que nous venons de passer en revue, il conviendrait aussi de porter une attention plus fine sur la dimension qualitative de cette seconde vague de féminisation. En effet, s'agit-il strictement d'une augmentation quantitative de la main d'œuvre féminine sur des emplois plus ou moins qualifiés, ressortissant majoritairement sur des emplois non cadres ? Ou bien, cette féminisation est-elle le signe d'une amélioration qualitative du positionnement des femmes dans la hiérarchie, à travers leur embauche à des postes de cadres, notamment au niveau de la classe 5 ? En réalité, nous constatons simultanément les deux phénomènes.

2.3. L'accès des femmes aux métiers de cadre

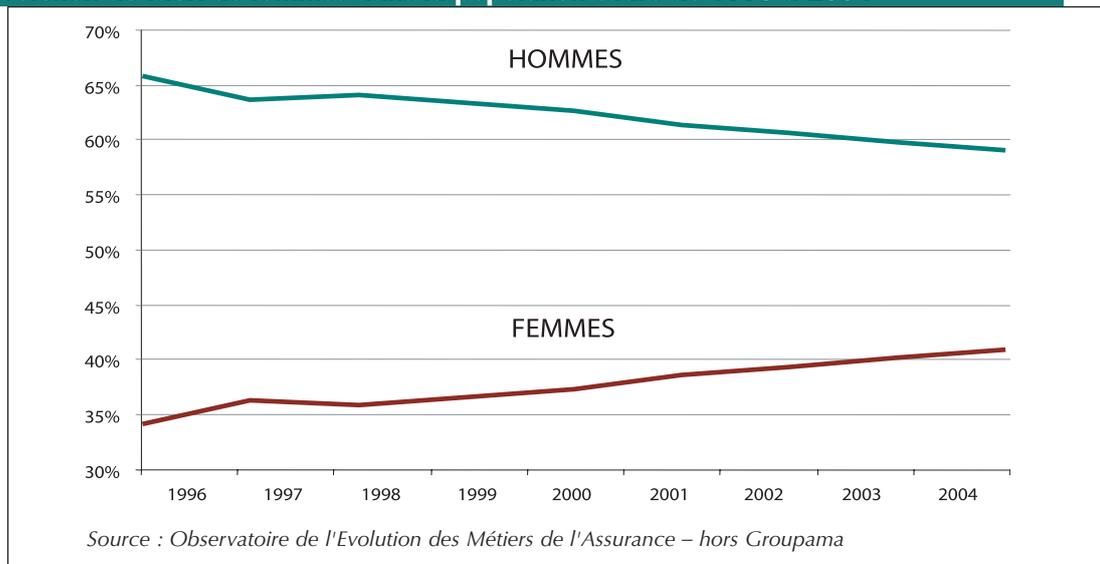
On observe depuis quelques années une féminisation de l'encadrement. Celle-ci résulte notamment des accords de cessation anticipée d'activité (avant l'âge légal de la retraite) à 55 ans pour les non cadres et 57 ans pour les cadres en moyenne, mais aussi par le développement d'activités stratégiques où l'on compte des effectifs féminins fortement diplômés (marketing, RH...). Malgré l'arrêt des dispositifs de cessation anticipée d'activité, qui a pour effet de ralentir temporairement ces flux d'embauche de substitution, force est de constater une féminisation progressive mais constante des emplois cadres.

La place des femmes, l'égalité professionnelle et la diversité dans l'assurance

2.3.1 - Evolution de la part des femmes parmi les cadres

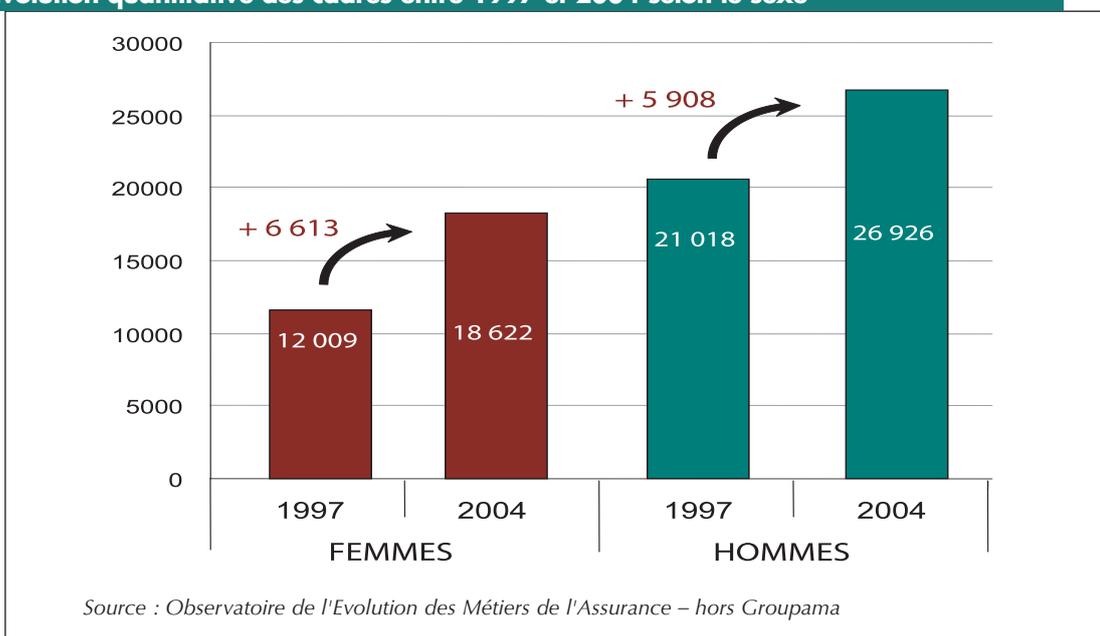
La place des femmes parmi les cadres est en progression certaine, passant de 34,1% en 1996 à 40,9% en 2004 (pour rappel ce taux était de 40,2% en 2003), et est largement supérieur à la moyenne française interprofessionnelle (27%). Entre 1996 et 2004, le taux de femmes dans la population de cadre a augmenté de près de sept points.

Evolution du taux de femmes dans la population cadre de 1996 à 2004



La féminisation des cadres est le résultat mécanique d'une croissance plus rapide du nombre de femmes dans les métiers d'encadrement que celui des hommes. En effet, entre 1997 et 2004 on observe dans la profession 55,1% d'augmentation pour les femmes, contre 28,1% seulement pour les hommes.

Evolution quantitative des cadres entre 1997 et 2004 selon le sexe

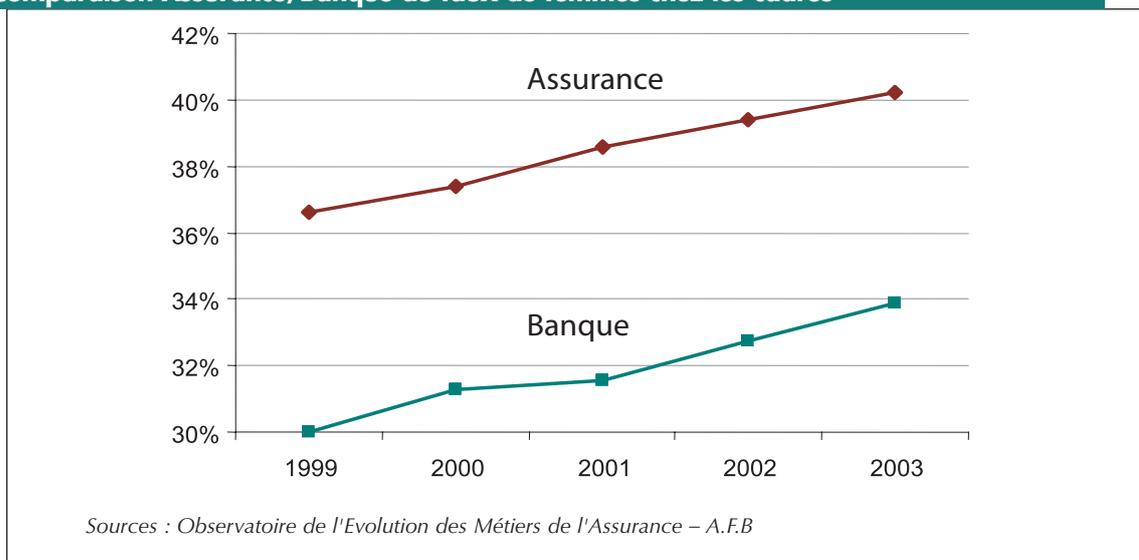


De plus, la part des femmes cadres chez les moins de 40 ans a gagné deux points en huit ans et est ainsi passée de 43% en 1997 à 45,4% en 2004. La part des femmes de plus de 40 ans a, quant à elle, augmenté de 6,3 points, passant de 31,8% en 1997 à 38,1% en 2004, principalement grâce aux 45/50 ans. Toutefois, chez les moins de 35 ans, la parité numérique homme/femme est quasiment atteinte, ce qui se répercutera mécaniquement sur les tranches d'âge supérieures dans les années à venir.

Par ailleurs, comme nous l'avons commenté dans nos travaux antérieurs, le secteur de l'assurance sera fortement impacté par le choc démographique d'ici 2014 : sur 140 000 salariés, 39 500 auront 60 ans à cette échéance. Un tiers des salariés prendront leur retraite d'ici 9 ans et 42% de ces sorties concerneront les cadres à forte dominante masculine. La présence des femmes cadres devrait se renforcer, et cette progression se poursuivre dans les prochaines années.

Par comparaison avec l'assurance, le secteur bancaire connaît lui aussi une vague de féminisation de ses cadres. Selon l'enquête emploi de l'Association Française des Banques (AFB) en 2003, les femmes sont déjà majoritaires parmi les salariés des banques depuis plusieurs années. Elles représentent 53,9% de l'ensemble des effectifs et 34% des cadres. Comme le graphique ci-dessous le montre, le taux de femmes cadres dans les deux secteurs a progressé de manière parallèle.

Comparaison Assurance/Banque du taux de femmes chez les cadres



Notons, toutefois, que le taux de femmes chez les cadres de l'assurance est supérieur de plus de six points. Rappelons que la place des femmes cadres dans l'assurance est largement supérieure à la moyenne française interprofessionnelle (27% en 2002).

La place des femmes, l'égalité professionnelle et la diversité dans l'assurance

2.3.2 - Evolution de la part des femmes cadres dans les familles de métiers

Dans quasiment toutes les familles de métiers, la part des femmes chez les cadres est en progression, à l'image du taux de femmes dans la population totale. Les familles où les femmes sont les plus nombreuses (cf. tableau récapitulatif de la part des femmes par famille de métiers p.46), sont aussi celles où il y a le plus de femmes cadres.

Evolution du taux de féminisation par famille de métiers de la population cadre

	% femmes cadres	Evolution 1997-2004 (hors Groupama)
Secrétariat et Assistanat	98,3%	=
Communication	70,2%	+2 pt
Ressources Humaines	63,1%	+9 pt
Administration	56,7%	+14 pt
Etudes et Conseil	56,0%	+7 pt
Gestion de Contrats	53,0%	+7 pt
Comptabilité	51,1%	+10 pt
Conception et Adaptation de Produits	48,9%	+7 pt
Gestion et Organisation	48,7%	+9 pt
Réassurance	45,8%	+11 pt
Gestion des Actifs	35,6%	-4 pt
Logistique	29,6%	+1 pt
Informatique et Télécommunication	29,1%	=
Commercial	25,9%	+8 pt
Direction	21,1%	+9 pt
Contrôle Technique	13,7%	+3 pt

Source : Observatoire de l'Evolution des Métiers de l'Assurance (données au 31/12/2004)

L'analyse du tableau ci-dessus doit être lue avec prudence.

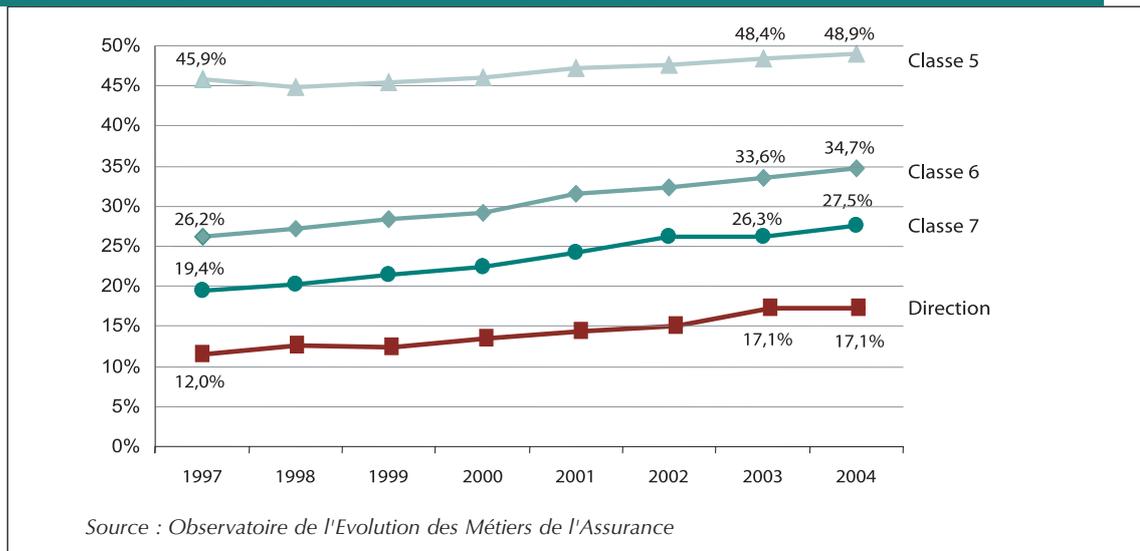
Les nouvelles générations renforcent certes la féminisation des cadres, mais force est de constater que la part des femmes dans les familles "contrôle technique", "souscription risques internationaux" et "direction" reste encore modeste, malgré une nette progression dans les familles "Commercial" et "Direction" depuis 8 ans.

S'agissant plus particulièrement de la famille Commerciale, les évolutions des conditions de travail que connaissent les commerciaux "debout", recrutés à Bac+5 et généralement diplômés des écoles de commerce, ont conduit à une relative féminisation de ces métiers. Historiquement, le métier de "vendeur" avait une connotation fortement masculine, en lien avec son caractère nomade et sa rémunération à la commission. Mais paradoxalement, aujourd'hui il semblerait que la flexibilité, l'autonomie dans l'organisation du travail, la vente de produits complexes attirent de plus en plus les femmes. La féminisation des inspecteurs commerciaux semble être ainsi concomitante à une hausse qualitative des profils de recrutement.

2.3.3 - Segmentation par classe de fonction

La part des femmes chez les cadres est en constante progression. Ce phénomène est-il homogène suivant la classe de fonction ? Rappelons tout d'abord que sur cent femmes cadres, 62% sont en classe 5, et 27,2% en classe 6. Comparativement, sur cent hommes, 44,8% sont en classe 5 et 35,3 % en classe 6.

Evolution du taux de femmes selon la classe de fonction



La progression de la part des femmes pour chaque classe de fonction s'avère assez linéaire d'année en année. Ce phénomène constitue une tendance lourde qui, par projection, peut entraîner à terme une évolution vers la parité dans chaque positionnement cadre. Ainsi, on observe à travers ce graphique que celle-ci pourrait être atteinte en classe 5 dans les toutes prochaines années. Au fil du temps, la parité numérique homme/femme devrait être relayée mécaniquement en classe 6 et 7.

Bien évidemment, et nous y reviendrons dans le chapitre suivant, en ce qui concerne les femmes les maternités sont souvent un frein à l'évolution de carrière, et peuvent créer une distorsion dans leur progression de carrière.

Ainsi par ce fait, la mixité des sexes dans les emplois ou dans les fonctions à l'embauche, peut ne pas garantir automatiquement l'égalité des chances en matière de promotion et d'évolution professionnelle. L'analyse des accords passés dans les branches ou les entreprises sur l'égalité homme/femme prend en compte cet aspect.

2.3.4 - Segmentation par niveau de diplôme et par classe

En ce qui concerne le rapport homme/femme en matière de cadres, il est communément affirmé que, pour tenir un même poste, on exige des femmes un diplôme supérieur. Qu'en est-il ?

Afin de compléter notre analyse du profil des cadres, il convient de comparer le niveau de diplôme entre les hommes et les femmes par classe.

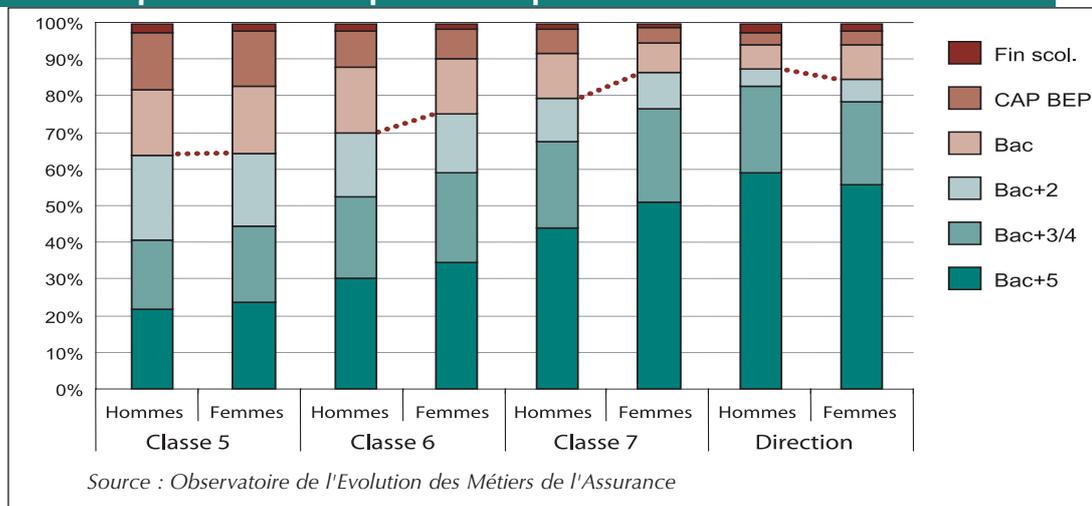
Comme le montre le graphique ci-dessous, le niveau de diplôme (notamment de Bac +3 à 5) augmente avec la classe de fonction.

A classe de fonction égale, le niveau de diplôme des femmes est plus élevé que celui des hommes, à l'exception de la classe cadre de direction.

Ainsi, la différence du taux de Bac+5 est plus grande pour les femmes quand on monte en classe de 5 à 7.

La place des femmes, l'égalité professionnelle et la diversité dans l'assurance

Niveau de diplôme des cadres par classe et par sexe



Un phénomène générationnel explique en partie la spécificité de la catégorie "cadres de direction" qui, contrairement aux classes 5, 6, 7, a un taux de Bac+5 plus important pour les hommes.

En effet, chez les plus de 55 ans, les autodidactes hommes sont majoritairement sortis en particulier avec les fusions-concentrations combinées aux préretraites dans les dix dernières années, et, en général les plus diplômés initiaux sont restés, créant chez les cadres de direction un décrochage par rapport aux classes inférieures. Par ailleurs, le renouvellement des cadres de direction, notamment masculin, ne se fait plus en large majorité par la promotion interne, mais par l'embauche de hauts diplômés directement à des postes de direction.

A contrario, accèdent par la promotion interne à des postes de direction, des femmes relativement jeunes mais très fortement diplômées, et ayant un mimétisme de profil identique à celui des recrutements externes. Dans les deux, cas il y a une convergence des profils interne et externe pour accéder à la classe direction.

Une grande majorité des recrutements externes (par cooptation), est souvent issue de réseaux provenant des Grandes Ecoles, à dominante masculine. C'est ce qui explique le mouvement générationnel de renouvellement des cadres de direction.

2.3.5 - Segmentation par classe de fonction et par âge moyen

L'écart d'âge homme/femme en classe 5 ne s'avère pas très significatif. Il est plus important au niveau des classes 6 et 7 puisqu'il s'élève à 2,5 ans de différence en moyenne. C'est en classe "Direction" qu'il est le plus marqué avec une différence de trois ans en moyenne.

Age moyen par classe au 31/12/2004

Classe	5		6		7		Direction	
	Femme	Homme	Femme	Homme	Femme	Homme	Femme	Homme
Age moyen	40,7	41,3	42,7	44,6	44,1	46,5	45,9	48,8

Source : Observatoire de l'Evolution des Métiers de l'Assurance

Il est notable que plus on évolue dans la hiérarchie de classe 5 à cadre de direction, plus la différence d'âge moyen s'accroît, de -0,6 ans pour les femmes en classe 5, à -2,9 ans pour les femmes cadres de direction.

Si cet indicateur ne contredit pas l'analyse faite précédemment, il établit que le diplôme ne peut pas être considéré comme le seul critère d'appréciation du phénomène de la féminisation parmi les cadres.

Pour les cadres de direction notamment, il faut aussi tenir compte de deux variables croisées :

- d'une part, les femmes ne constituent que 17,1% des effectifs cadres de direction ;
- d'autre part, la représentation féminine est faible dans les tranches supérieures à 55 ans (cf. Etude les Quadras – Observatoire, Décembre 2003).

Lorsque l'on examine plus particulièrement les classes 5, le croisement des diplômes, de l'âge et de la classe, montre qu'il n'y a pas de discrimination sexiste à l'embauche. Si des écarts interviennent par la suite, ils sont liés à l'évolution et à la progression de carrière (maternité, congé parental...) et non pas aux conditions objectives de l'embauche.

2.3.6 - Les femmes aux postes à responsabilités directoriales

En ce qui concerne l'accession des femmes cadres de direction, on peut considérer que l'environnement sociétal ainsi que des facteurs objectifs notamment à travers la RSE (Responsabilité Sociale d'Entreprise), pour les entreprises à dimension internationale, crée des pressions positives sur le positionnement des entreprises qui ne sont pas sans incidence sur les évolutions constatées en faveur de l'accès des femmes aux postes de direction.

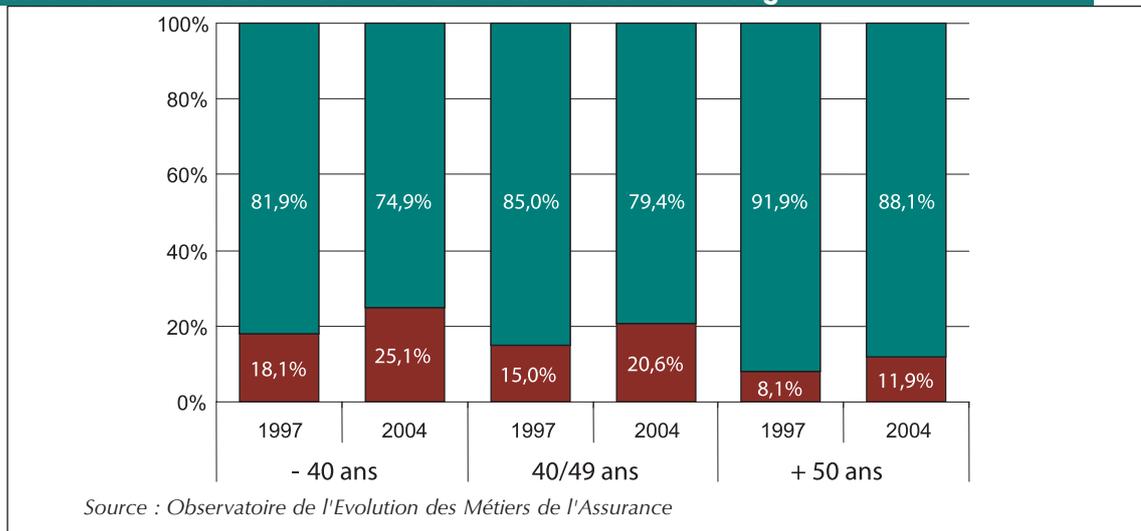
Indépendamment de ce contexte en partie externe à l'entreprise ou à des facteurs juridiques, les éléments mécaniques que nous avons analysés pour l'accès des femmes aux postes de cadres, s'applique bien évidemment aux cadres de direction : augmentation du nombre de diplômées, accroissement de l'accès des femmes aux emplois cadres, vieillissement de la population et renouvellement par substitution d'hommes par des femmes.... L'ensemble de ces facteurs contribue à une amélioration quantitative certaine.

Pour autant, il leur faut souvent adopter un comportement masculin tendant à minorer les activités à caractère familial.

Ainsi, les prévisions font apparaître une croissance géométrique des femmes cadres, par rapport à une croissance arithmétique des effectifs globaux. Le double effet de rattrapage semble bel et bien à l'œuvre. Lorsque les femmes arrivent en quantité substantielle à des postes de direction, elles sont enclines consciemment ou inconsciemment à accélérer la féminisation de l'encadrement. (cf. politique menée à l'UAP par la présence d'une femme au poste de Président).

Le graphe ci-dessous montre que la part des femmes chez les cadres de direction est passée de 12% en 1997 à 17,1% en 2004. L'augmentation est notable dans chaque classe d'âge et on voit que chez les jeunes cadres de direction, les femmes représentent 25,1% en 2004.

Part des femmes chez les cadres de direction selon la classe d'âge



La place des femmes, l'égalité professionnelle et la diversité dans l'assurance

Par ailleurs, il est intéressant de constater que les diplômés Bac+5 des filières littéraires et juridiques sont majoritairement des femmes. Ce facteur de sur représentation pourrait avoir des répercussions plus ou moins négatives sur le marché de l'emploi (par exemple : DESS RH). A l'inverse, progressivement, les jeunes femmes renforcent leur présence dans les filières scientifiques et commerciales, et par ce biais, améliorent leur possibilité d'accéder à des postes de responsabilités et aux filières ascensionnelles. Le cas de la féminisation des actuaires en est l'illustration (cf. étude sur les profils des métiers de l'actuariat – Observatoire de l'Evolution des Métiers de l'Assurance - Décembre 2004). Pour le secteur de l'assurance, cette évolution sociologique dépasse la seule logique de probabilité.

Du fait de la diminution tendancielle des emplois non cadres, en particulier sur les métiers pouvant faire l'objet, à travers l'évolution des nouvelles technologies, d'automatisation ou d'industrialisation, il semblerait avoir par la montée qualitative des emplois et l'accroissement de cadres experts, une réelle potentialité de rééquilibrage à terme du rapport homme/femme. Mais dans le même temps, malgré l'élévation du taux de femmes cadres dans des métiers d'expertise pointue et des signes positifs en faveur de leur accès aux postes de décisions, il conviendrait cependant d'émettre deux réserves :

- **l'entrée massive de femmes dans les fonctions d'experts, permet l'acquisition du statut cadre, mais ne débouche pas forcément sur les filières ascensionnelles aux postes de direction ;**
- **un second élément pourrait aussi s'avérer négatif, et entraîner une division sociale au sein des femmes entre une position "élitiste" pour les femmes diplômées en particulier à un niveau de formation Bac+5, et à contrario un risque de cantonnement d'une masse importante de femmes recrutées au niveau Bac+2, en particulier sur les plates-formes de service.**

Pour l'avenir, la réflexion sur les trajectoires professionnelles de cette dernière catégorie est un élément fondamental quant à l'évolution collective du statut des femmes.

2.4. Le profil des femmes dans les embauches

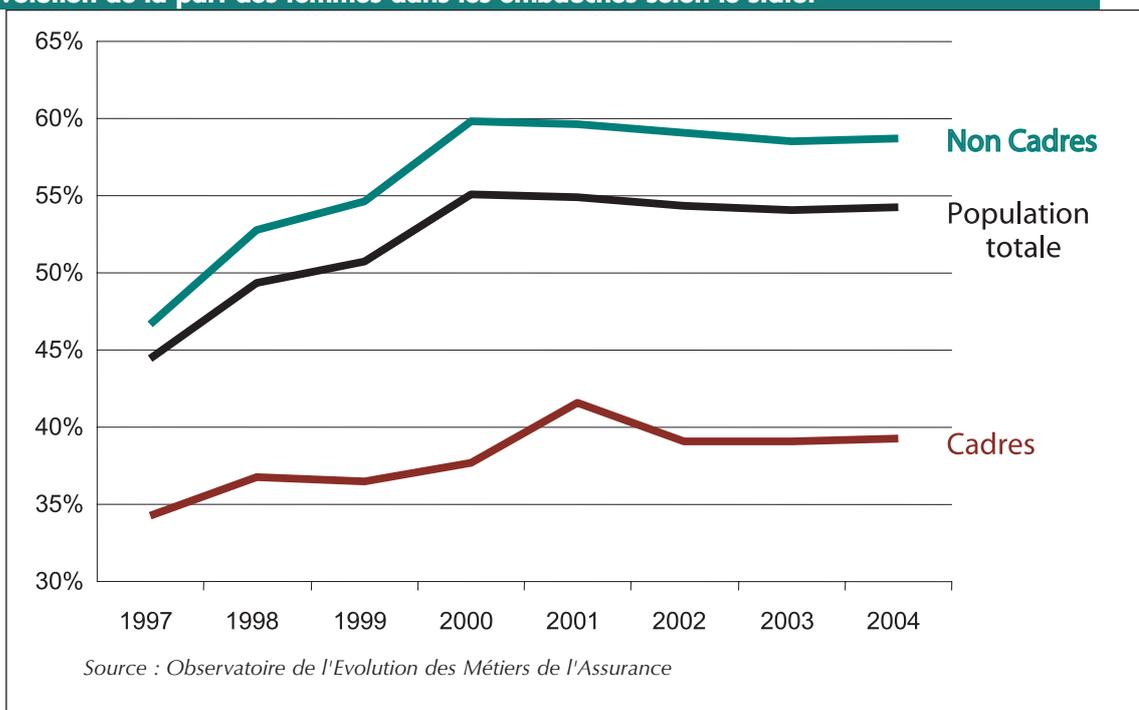
L'analyse des nouveaux entrants est un élément fondamental et déterminant dans l'évolution future de la répartition homme/femme. La nature des recrutements projette l'avenir. Le poids des femmes, leur niveau d'embauche, de formation sera constitutif du profil des salariés de la profession de demain.

Selon les années, les embauches dans l'assurance représentent entre 7% et 10% de la population totale (hommes et femmes, administratifs et commerciaux). La répartition cadre/non cadre est de 23% pour les cadres et de 77% pour les non cadres.

2.4.1 - Répartition homme/femme selon le statut

Comme le montre le graphique suivant, les femmes sont majoritaires dans les recrutements, avec une dichotomie cadre/non cadre assez prononcée.

Evolution de la part des femmes dans les embauches selon le statut



Sur dix embauches non cadres, six sont des femmes
Sur dix embauches cadres, quatre sont des femmes

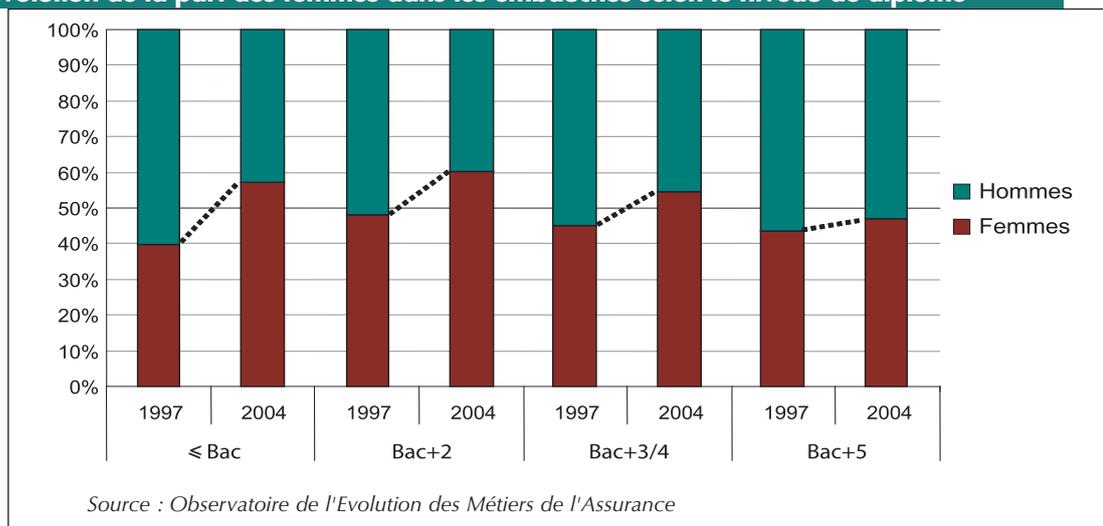
Ce graphique indique une augmentation rapide de la part des femmes entre 1997 et 2000, puis une stabilisation, chaque année, de cette proportion aux environs des 55%. Lorsque l'on distingue le statut à l'embauche, nous remarquons aussi une stabilisation de la part des femmes autour de 60% chez les non cadres et de 40% des cadres.

La place des femmes, l'égalité professionnelle et la diversité dans l'assurance

2.4.2 - Répartition homme/femme selon le diplôme

Examinons à présent ces nouveaux entrants à travers leur niveau de diplôme. Comme nous l'avons vu précédemment, la part des femmes a augmenté dans les embauches entre 1997 et 2004, quel que soit le niveau de diplôme.

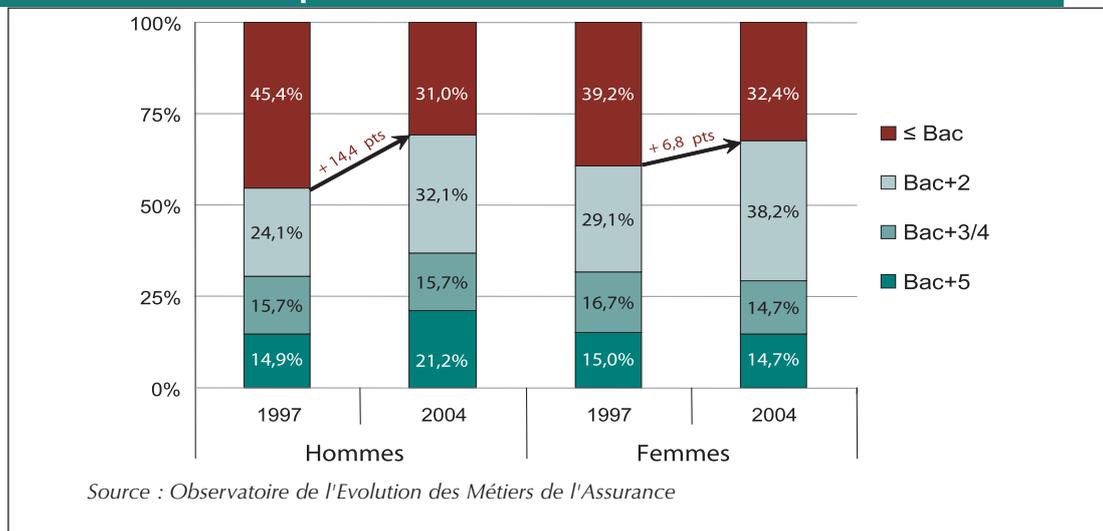
Evolution de la part des femmes dans les embauches selon le niveau de diplôme



Dans nos précédentes études, nous avons pu constater que le Bac+2 est la porte d'entrée de la profession, sa part dans les recrutements augmentant d'année en année (35,4% en 2004). Et c'est à ce niveau de diplôme que la part des femmes est la plus importante (60,4% en 2004). Concernant les Bac+5, même si leur augmentation est notable, les femmes ne sont pas majoritaires dans les recrutements.

Quand on compare, à présent, les niveaux de diplôme à l'embauche chez les hommes et chez les femmes, force est de noter une augmentation générale de ce niveau : le Bac+2 étant le diplôme dominant chez chacun des deux sexes.

Evolution du niveau de diplôme selon le sexe



Néanmoins, une différence est remarquable dans la représentativité de chaque niveau de diplôme suivant le sexe. En effet, les niveaux inférieur ou égal au Bac, et Bac+3/Bac +4 représentent un poids quasi identique chez les femmes et les hommes, respectivement 32% et 15%. Mais, on constate une part plus importante d'hommes à Bac+5, et à Bac+2 pour les femmes.

Cette analyse des nouveaux entrants par diplôme, renforce pour les femmes les remarques formulées précédemment sur les risques de fracture entre les Bac+2 et les Bac+5.

2.4.3 - Répartition selon la catégorie des nouveaux entrants

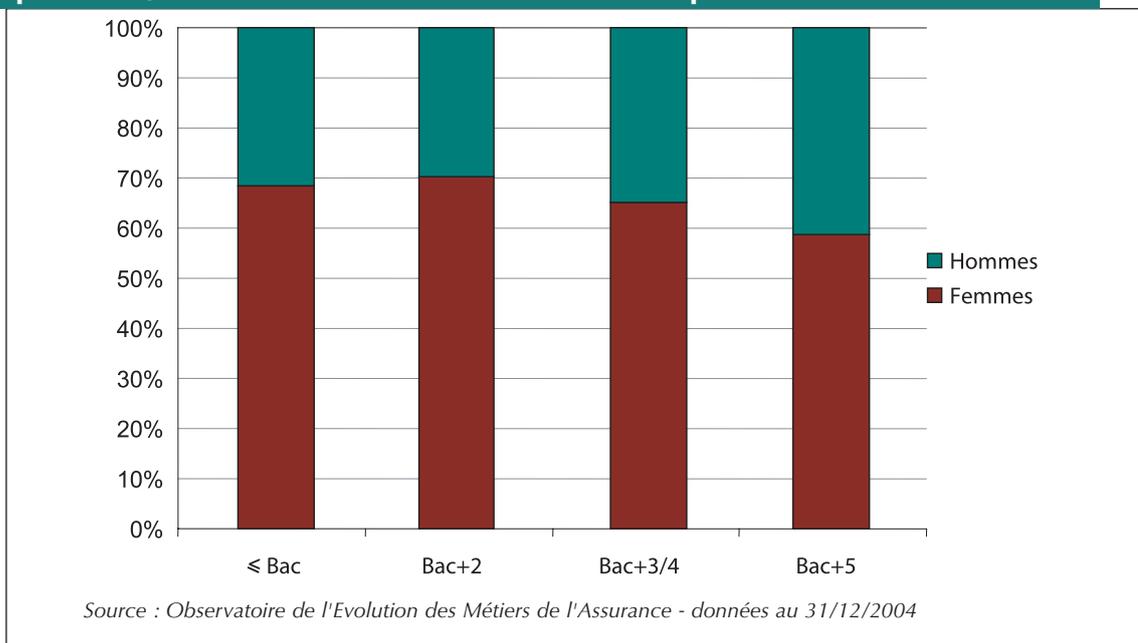
Pour affiner cette analyse s'appuyant sur des estimations de profils, il nous semble intéressant de distinguer deux catégories de nouveaux entrants : les "Jeunes Diplômés" et les "autres".

La catégorie "JD" comprend toute personne recrutée pour un primo ou quasi primo emploi, selon une méthode d'estimation basée sur la corrélation entre l'âge moyen d'acquisition des diplômes, et l'âge moyen d'entrée dans la vie professionnelle.

Chaque année, environ un recrutement sur cinq correspond à celui d'un "JD" (19,7% en 2004). Ainsi, En 2004 :

- les Bac+5 représentent 33,7% des embauches "JD";
- les Bac+3+4 représentent 24,7% des embauches "JD";
- les Bac+2 représentent 31,7% des embauches "JD".

Répartition H/F des recrutements JD selon le niveau de diplôme



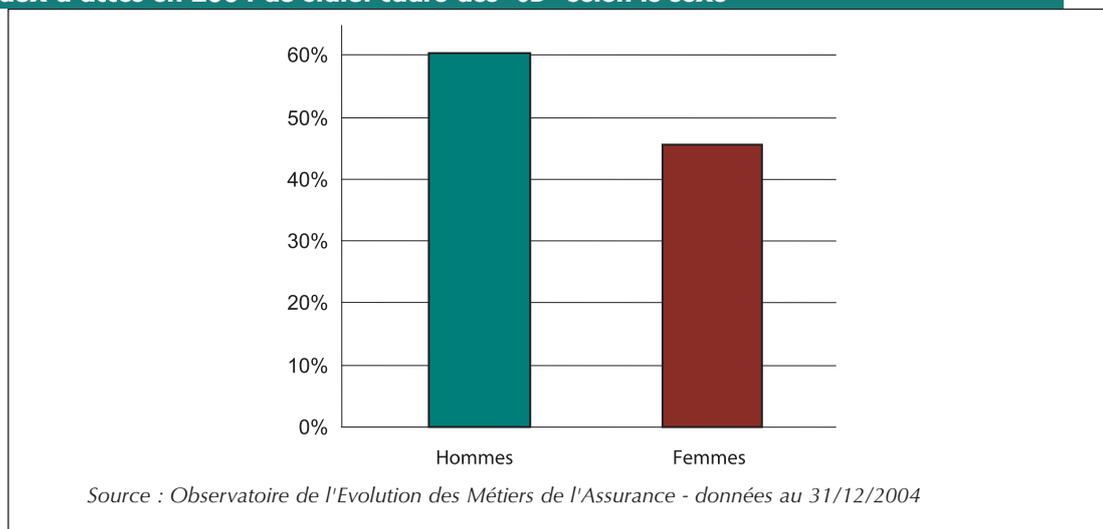
Dans ces recrutements, les femmes sont majoritaires à hauteur de 62,7% en 2004, et ceci vaut pour chaque niveau de diplôme. Cependant, ce taux augmente quand le niveau d'études baisse : 70,4% des "JD" recrutés à Bac+2 sont des femmes contre 58,7% à Bac+5.

La place des femmes, l'égalité professionnelle et la diversité dans l'assurance

2.4.4 - Zoom sur les "jeunes diplômés" Bac+5

Les Bac+5 représentent 33,7 % des jeunes diplômés en 2004. 55,7% d'entre eux obtiennent le statut cadre à l'embauche.

Taux d'accès en 2004 au statut cadre des "JD" selon le sexe

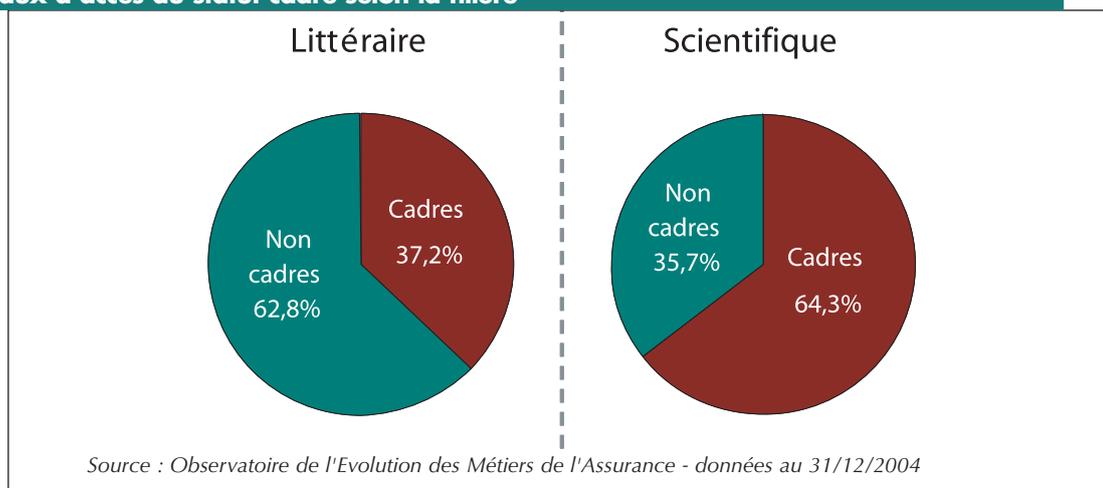


Alors que 60,3% des hommes "JD" Bac+5 obtiennent le statut cadre, seules 45,7% des femmes y accèdent directement. Comment peut-on expliquer ce phénomène ?

En distinguant les diplômés littéraires et scientifiques, nous constatons que **les femmes représentent 68,8% des diplômés des filières littéraires³⁹ et 50,3% des diplômés des filières scientifiques.**

Regardons à présent si le taux d'accès au statut cadre diffère selon que l'on est issu d'une filière littéraire ou scientifique.

Taux d'accès au statut cadre selon la filière



Nous remarquons une différence notable quant au taux d'accès au statut cadre à l'embauche selon la filière de formation initiale. En effet, alors qu'un "JD scientifique" est recruté directement au statut cadre à 64,3%, un "JD littéraire" ne l'est qu'à 37,2%.

³⁹ Par filières de formation littéraire, il faut comprendre : droit, communication, ressources humaines, sciences politiques, sciences humaines et sociales, voire commerce.

Ainsi, la différence du taux d'accès au statut cadre à l'embauche chez les hommes et les femmes peut s'expliquer par le fait que les filières littéraires réduisent les chances d'accès au statut cadre, et que les femmes sont en surreprésentation dans ces filières.

Concernant les jeunes diplômés, qui représentent près d'un cinquième des nouveaux entrants, les tendances sont assez marquées. Pour les non cadres, la stabilisation autour de 70% de la part des femmes semble se pérenniser. Cela est dû aux Bac+2 rentrant non cadres, majoritairement féminins recrutés sur des postes marqués par la GRC (plateformes, accueil, guichet...). Sur le niveau Bac+5, le fait que le taux d'accès direct des femmes au statut cadre est plus faible que celui des hommes n'est pas dû à une certaine forme de discrimination à l'embauche selon le sexe, mais simplement à cause de la présence massive des femmes dans des filières dites littéraires, qui ne donnent pas accès automatiquement au statut cadre.

En conclusion, la discrimination fondamentale pour l'accès au statut cadre à l'embauche, n'est pas basée sur une dichotomie homme/femme, mais bien sur une discrimination par rapport à la nature du diplôme acquis en formation initiale.

2.5. Quelle sensibilité des assureurs à la mixité, diversité ?

Les éléments fournis plus haut ne constituent pas une analyse exhaustive de la problématique de l'égalité entre les hommes et les femmes. Ils viennent compléter la première photographie de la place des femmes dans l'assurance, réalisée à partir des données statistiques tirées des enquêtes annuelles (Roma) depuis 1996.

Face aux risques de pénurie liés au choc démographique, les femmes constituent une dynamique d'emploi et de compétence. Mais, l'égalité s'inscrit aussi dans un contexte qui au-delà, de la parité homme/femme, passe par la mixité professionnelle et la diversité sous tous ces aspects : sexe, âge, handicap, origines...

Ce chapitre apporte un éclairage complémentaire par rapport aux données commentées précédemment et tente de faire le point sur les réflexions et actions en cours au sein de la profession.

QUESTIONNAIRE DE RECHERCHE

Au printemps 2005, l'Observatoire a lancé une grande enquête qualitative sur le thème de l'égalité professionnelle et la diversité.

Dans le cadre de la présente étude, et pour dépasser de simples effets médiatiques, il s'agissait de déterminer quel était le degré d'appréhension de cette thématique au sein de l'assurance, et tenter d'obtenir une vision exhaustive tant de la situation et des pratiques actuelles, que des réflexions et projets en cours dans les entreprises : un état des lieux enrichi d'une approche prospective en quelque sorte.

Méthodologie

Cette enquête a été adressée à **l'ensemble des Directeurs des ressources humaines** des entreprises d'assurances adhérentes à la FFSA ou au GEMA⁴⁰.

Sur ce périmètre, 33 groupes ont répondu, qui représentent 158 sociétés employant **un total de 111.092 salariés, soit 84,4% de la population concernée**. Sans les citer nommément, indiquons néanmoins que les entreprises répondantes - parmi lesquelles figurent les 15 premiers groupes du secteur en effectifs - recouvrent tous types de sociétés d'assurances, qu'elles soient SA, SAM ou MSI, avec ou sans réseau de distribution intégré, plutôt "parisienne" ou "provinciale", petites ou grosses, spécialisées ou généralistes... Ainsi, à défaut d'avoir obtenu un retour intégral, il ne s'agit pas, pour autant, d'un panel plus ou moins représentatif à partir duquel une interprétation a été extrapolée. Les informations recueillies s'assoient sur une assiette suffisamment large pour constituer une analyse objective de la branche professionnelle.

Afin de ne pas fausser les résultats de cette enquête, nous devons préciser que **les pourcentages indiqués sont systématiquement rapportés aux effectifs agrégés** (et non au nombre) des entreprises qui ont répondu. En effet, il nous a paru plus judicieux, c'est-à-dire plus "juste", de prendre en compte le nombre de salariés concernés par tel axe de politique RH, en matière d'égalité et de diversité, que de compter à parité une entreprise de 1.000 salariés et une entreprise de 100 salariés...

L'importance du taux de réponse permet ainsi de dégager avec précision le positionnement de l'assurance face à ces questions.

⁴⁰ Seuls les groupes ou sociétés de 50 salariés ou plus, c'est-à-dire concernés par la loi sur l'égalité professionnelle, ont été contactés.

A - L'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes

Comme nous l'avons vu dans la première partie de ce document d'étude, la loi du 9 mai 2001, dite loi Génisson prévoit l'organisation de négociations spécifiques sur l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes tous les trois ans au niveau de la branche et tous les ans au niveau de l'entreprise.

Elle introduit également le thème de l'égalité professionnelle dans les négociations obligatoires déjà existantes au sein de l'entreprise prévues par le code du travail. En outre, la loi Génisson mentionne l'écriture annuelle d'un rapport sur la situation comparée des conditions générales d'emploi et de formation des hommes et des femmes dans l'entreprise.

Par ailleurs, le projet de loi relatif à l'égalité salariale entre les hommes et les femmes vise la suppression des écarts de rémunération à l'horizon 2010.

a) L'égalité homme/femme dans les négociations obligatoires de l'entreprise

Bien qu'une majorité des entreprises n'aient pas engagé de négociation spécifique sur cette thématique, il apparaît malgré tout que **78,3% des répondants ont établi un rapport de situation comparée en 2004.**

Si, à cette occasion, les rémunérations restent un sujet phare de discussion entre partenaires sociaux, il n'en ressort pas moins que d'autres points de politique RH sont régulièrement abordés pour traiter de l'égalité homme/femme. Il s'agit principalement de **la formation et des possibilités d'accès indifférencié à tous les postes de l'entreprise**, notamment ceux à responsabilité.

b) L'évolution des écarts salariaux homme/femme au cours de la carrière

94,8% des répondants ont le sentiment que les écarts de rémunération ont plutôt tendance à augmenter au cours de la carrière. Nous avons donc cherché à comprendre quels pouvaient être les facteurs explicatifs de ce phénomène.

• A l'embauche

Il n'existe pas de différence de rémunération à l'embauche, pour **97,4%** des répondants. En effet dans la majorité des entreprises, dès lors que l'on se situe à fonction et poste équivalent, ou à diplôme équivalent, les recrutements sont encadrés par des grilles de salaires normés qui évitent toutes distorsions salariales et assurent, de ce fait, un traitement égalitaire.

• En cours de carrière

De notre enquête, les principaux facteurs – éventuellement combinatoires – qui peuvent expliquer ces différences sont tout d'abord **les congés de maternité et les congés parentaux**. En fait, ce ne sont pas ces événements, en soi, qui semblent être la cause directe d'une discrimination, mais plutôt leur conséquence par la rupture temporaire de progression de carrière qu'ils créent.

En troisième facteur apparaît **le temps partiel** (choisi), dans la mesure où ce choix personnel d'organisation, qui vise généralement à mieux concilier vie privée et vie professionnelle, est souvent considéré comme une implication ou un investissement moindre à la "vie" de l'entreprise...

Enfin **la mobilité géographique**, quasi impérative dans les postes à dominante commerciale, peut aussi être un frein à une progression de carrière, et par conséquent salariale.

c) Les nouvelles obligations légales en matière d'égalité professionnelle

Afin de répondre aux nouvelles obligations prévues par le projet de loi visant la suppression des écarts salariaux entre les hommes et les femmes dans les cinq ans à venir, **79,4%** des entreprises répondantes envisagent, soit de prendre des mesures unilatérales, soit d'utiliser la voie de la négociation en vue de conclure un accord avec les partenaires sociaux.

A noter toutefois, par rapport aux 20,6% des autres entreprises, que dans nombre d'entre elles, il n'y a pas d'écarts salariaux constatés entre les hommes et les femmes (d'où l'absence de nécessité à prendre des mesures correctrices...).

La place des femmes, l'égalité professionnelle et la diversité dans l'assurance

Dans **97,4%** des cas malgré tout, des initiatives et/ou des réflexions en matière d'égalité professionnelle sont actuellement en cours. Les actions possibles envisagées portent principalement sur :

- 1/ l'accès des femmes aux postes à responsabilités ;
- 2/ la mobilité fonctionnelle ;
- 3/ la mise en place de systèmes objectifs d'évaluation ;
- 4/ la création de quotas promotionnels ;
- 5/ des mesures salariales spécifiques de rattrapage ;
- 6/ des politiques de recrutement ;
- 7/ des actions de formation spécifiques.

Ainsi, c'est bien l'ensemble des entreprises de la branche qui s'est saisie de cette problématique pour développer, au travers de politiques RH ad hoc, les axes propres à garantir une égalité professionnelle.

B - La diversité

a) De la diversité en général

La diversité vise à ce qu'une structure donnée soit à l'image de la société et des marchés dans lesquels elle évolue. Elle implique de développer le potentiel d'une main d'œuvre hétérogène en n'excluant personne. Les questions posées s'inscrivent dans le cadre du rapport Bébear, intitulé "Des entreprises aux couleurs de la France" et remis au Premier Ministre en octobre 2004.

En outre, la diversité envisagée sous l'angle de l'égalité des chances et de l'inclusion prend non seulement en compte le sexe, l'âge, les origines ethniques, le handicap..., mais également le parcours, l'expérience, le profil, les compétences et la personnalité d'un individu.

68% des répondants envisagent dans les toutes prochaines années de faire de la diversité un axe de leur politique de gestion des ressources humaines.

Parmi les divers aspects que reflète la diversité, **la gestion des âges** est le premier item cité par les entreprises. Cette préoccupation majeure fait donc le lien avec les conséquences du choc démographique à venir et les problématiques parallèles d'employabilité qui en découlent.

En lien immédiat avec la gestion des âges, **l'égalité professionnelle homme/femme** ressort aussi comme un sujet RH d'importance (Cf. supra...).

L'insertion de travailleurs handicapés figure ensuite parmi les priorités des entreprises. Rappelons à cette occasion que dès l'année 2000, la branche avait déjà demandé à l'Observatoire de réaliser une étude, démontrant ainsi sa sensibilité sur cette question au-delà des contraintes réglementaires. Cette étude a d'ailleurs été publiée en juillet de la même année, sous le titre "Métiers et formations des salariés handicapés dans l'assurance".

Au final, 70,9% des entreprises répondantes envisagent d'aborder le thème de la diversité lors de négociations.

b) La diversité sous l'angle des âges, du handicap, du recrutement et de l'intégration

• La gestion des âges

Si cette question ressort au premier rang des préoccupations RH, **51,6%** des entreprises répondantes n'envisagent pas pour autant de mettre en place des mesures spécifiques pour **les salariés âgés de plus de 50 ans**. Il s'agit donc davantage d'une problématique générale qui concerne l'ensemble du personnel par rapport à la gestion de carrière, à l'accès à la formation...

Néanmoins, lorsque des actions particulières sont envisagées, il s'agit, classées par ordre de priorité :

- 1/ de favoriser le coaching, le tutorat et la transmission des savoirs ;
- 2/ de mettre en place des actions de formation spécifiques ;
- 3/ de remonter l'âge de cessation d'activité.

Bien que de manière plus sporadique, certaines entreprises envisagent aussi de travailler sur leurs organisations pour **adapter les conditions de travail** et l'ergonomie des postes, ou encore de **favoriser la mixité générationnelle** dans les équipes.

• Les travailleurs handicapés

87,9% des entreprises répondantes envisagent des mesures ou des actions spécifiques à l'égard des travailleurs handicapés.

Elles anticipent ainsi sur la loi du 11 février 2005 pour "**L'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées**". Rappelons que cette loi a été promulguée dans le but d'améliorer les droits des personnes handicapées, notamment par la mise en place de mesures destinées à favoriser leur accès à la vie professionnelle.

En outre, cette préoccupation est relayée auprès des entreprises par la cellule handicap créée à la direction des affaires sociales de la FFSA.

• Le recrutement et l'intégration

- soit en favorisant la diversité des parcours et des niveaux de formations initiales (52%) ;
- soit en ouvrant le recrutement aux minorités visibles, afin de refléter la diversité de la société et de la clientèle potentielle (58,5%).

Dans l'esprit du rapport Bébéar, ce sont donc les deux tiers des entreprises répondantes (65,9% par agrégat) qui envisagent de prendre des mesures pour réduire les difficultés de recrutement des diplômés issus de minorités visibles.

En premier lieu, il s'agit de favoriser le recours à **des contrats de professionnalisation pour des stagiaires issus de zones sensibles**. Dans le contexte actuel de mutations technologiques et organisationnelles, les BTS "Négociation de la Relation Client" (NRC) et "Management des Unités Commerciales" (MUC) sont particulièrement prisés, tout comme les incontournables BTS et Licence Professionnelle d'assurances.

Autre piste envisagée, **des partenariats avec de grandes écoles** pour élargir le débouché des diplômés Bac+5 issus des quartiers défavorisés (du type Sciences Po, Essec...).

A noter enfin que la pratique du **CV anonyme** est également à l'étude dans quelques entreprises, mais apparaît souvent délicate à mettre en œuvre...

En tout état de cause, **les recrutements sont déjà indifférenciés** dans bon nombre d'entreprises, car essentiellement basés sur le diplôme, voire les compétences. De fait, ces dernières n'envisagent alors pas de mesures spécifiques, la "couleur" du diplôme primant sur celle du candidat...

Mais parmi les autres mesures à l'étude ou en cours, citons **des actions de sensibilisation du management et le renforcement de la culture d'entreprise**. Il s'agit là encore de dépasser d'éventuels a priori pour rappeler les valeurs fondatrices de notre République en matière d'égalité et de droits fondamentaux.

Dans une large mesure, l'enquête a ainsi permis de démontrer l'intérêt que portaient les entreprises d'assurances tant aux problématiques d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, qu'à celle de la diversité.

Il ne s'agit donc pas pour elles de souscrire à un simple effet de mode, par essence éphémère, mais bien de se saisir de ces différents sujets par des politiques volontaristes. Ce n'est en effet que par ces actions concrètes que la profession de l'assurance pourra continuer à être le reflet fidèle de ses assurés et sociétaires, c'est-à-dire de la société dans son ensemble.

2.6. Poursuivre le chemin...

Même si le chemin à parcourir est sans doute encore long pour parvenir à l'égalité et à l'inclusion, l'esquisse réalisée à travers les chapitres précédents, montre des signes positifs quant à la place des femmes dans l'assurance, donnant des raisons d'espérer. Par ailleurs, le degré de participation des entreprises à l'enquête réalisée par l'Observatoire témoigne d'un intérêt réel pour l'égalité et la diversité.

Egalité, mixité, diversité : trois piliers où à travers la place des femmes, la gestion des âges l'insertion professionnelle des travailleurs handicapés, l'intégration des minorités visibles... les entreprises répondront aux défis économiques de demain.

Ce chapitre se veut illustratif des enjeux de la diversité aux niveaux intra et inter professionnel. Il met notamment en exergue les thématiques qui structurent les accords et politiques sociales de certains grands groupes engagés pour la diversité et l'égalité. En outre, il a aussi pour objectif de valoriser certaines initiatives au sein de la profession à travers l'exemple de la MACIF sur l'égalité professionnelle, d'ETHIAS (anciennement SMAP) sur le label social belge, d'AXA France sur la promotion de la diversité et sur le recrutement des minorités visibles en 2003. Bien évidemment, ces exemples ne sont pas limitatifs, et ne prennent pas en compte pour des raisons de dimension de cette étude, les discussions, négociations et expériences qui traversent la profession.

2.6.1 - Des expériences intra professionnelles innovantes

L'accès des femmes aux postes de direction à la MACIF : comment fissurer le plafond de verre ?⁴¹

Bon nombre d'entreprises se sont engagées à traiter l'égalité professionnelle à travers la signature d'un accord avec les partenaires sociaux. Une démarche en ce sens est actuellement impulsée par la MACIF qui a, par ailleurs, déposé un dossier de candidature au label égalité.

Origine de la démarche : Malgré une image d'entreprise socialement responsable et une présence féminine notoire⁴² (62%), seulement 5% de femmes accèdent aux postes de haute responsabilité. Le débat avec les organisations syndicales à l'occasion du rapport annuel, et le refus de quelques femmes d'accepter des postes à responsabilités, ont amené la Direction Générale à promouvoir une opération "d'écoute des femmes". L'objectif est alors de repérer les obstacles qui rendent difficile sinon impossible, l'accès aux responsabilités et à proposer des améliorations.

Acteurs concernés : Des panels de volontaires hommes et femmes, cadres, cadres dirigeants, de tous âges et de tous métiers ont été constitués à mesure de l'avancement du projet.

Dispositif mis en œuvre : En premier lieu, l'entreprise procède à une étude statistique pour évaluer la place des femmes dans l'encadrement en terme de rémunération, de classification, de déroulement de carrière... En second lieu, elle met sur pied des séminaires d'écoute auprès de 90 femmes volontaires (employées, cadres, cadres dirigeantes) et une série d'entretiens individuels auprès de la Direction Générale, des directeurs régionaux, de la DRH, de la Présidence, de quelques femmes syndicalistes, des chefs d'établissement, de femmes ayant des responsabilités directoriales. En troisième lieu, un *benchmarking* lui permet de se situer par rapport à d'autres groupes engagés dans le même type de démarche.

⁴¹ Synthèse tirée des fiches d'Entreprise&Personnel (E&P, pratiques d'entreprise, février 2005) et de l'ORSE, février 2005, <http://www.egaliteprofessionnelle.org>

⁴² A la MACIF, les femmes constituent en 2004 : 70% des employés, 43% du premier niveau d'encadrement et 5% des dirigeants.

Bilan et enseignements de l'opération "écoute des femmes" à la MACIF

La liberté d'expression et de débat dans les séminaires a permis aux participantes d'identifier trois types de freins à une meilleure représentation des femmes dans les fonctions d'encadrement :

Des freins inhérents à l'organisation : la nécessité de gérer leur temps et leur disponibilité pour articuler vie professionnelle et vie privée les amène à des comportements qui passent pour contre-productifs au regard des logiques de valorisation et de promotion dans l'entreprise. Elles soulignent également le comportement "clanique" de l'encadrement supérieur, composé quasi exclusivement d'hommes, et qui a longtemps véhiculé dans sa représentation du travail féminin l'image de la secrétaire.

Des freins liés à la vie familiale : la double injonction d'épanouissement professionnel et de réussite familiale, auxquelles les femmes sont soumises, pèse sur leurs parcours professionnels ; elle est à l'origine d'un sentiment de culpabilité plus ou moins explicite.

Des freins qui les habitent : un certain manque de confiance en soi, une absence de mise en visibilité constituent un obstacle à leur promotion dans l'organisation.

Résultats obtenus : A l'issue des séminaires, les participantes ont produit un recueil de propositions, dont quelques unes, nécessitent de "repenser le rôle de l'encadrement tant du point de vue masculin que féminin, afin qu'il soit compatible avec la vie de famille, au motif que l'épanouissement dans la vie privée contribue à une meilleure productivité et efficacité au travail". D'autres pragmatiques, encouragent à ne plus faire de la disponibilité un critère de sélection lors du recrutement, à favoriser la multiplicité des modes d'organisation du temps de travail. A condition d'introduire plus de souplesse et de diversité dans les modalités de travail et de vaincre leurs propres freins et ceux des managers masculins, les femmes ont toutes leur place dans l'entreprise.

Evaluation du processus de concertation : les participants sont repartis avec la volonté d'empêcher les routines de se remettre en place et d'étouffer une prise de conscience à la fois fragile et profonde. La constitution, suite au rapport remis à la Direction Générale, d'un réseau informel de correspondants régionaux qui assurent une veille et engagent des actions régionales, en est un des garants.

Source : www.egaliteprofessionnelle.org, fiche de pratique d'entreprise déposée par la MACIF, Février 2005.

A travers l'exemple de la MACIF, les difficultés rencontrées lors des séminaires permettent d'illustrer plus largement certains obstacles à la promotion des femmes au cours de leur carrière. Les freins à la promotion des femmes participent, notamment, de stéréotypes selon lesquels un type de métier ou d'activité convient mieux aux hommes qu'aux femmes ou vice et versa. Ces présupposés peuvent avoir une incidence réelle dans la mise en œuvre des politiques de recrutement et de gestion des compétences. Ils sont notamment relatifs :

- aux systèmes d'évaluation, fréquemment conçus dans une logique de progression masculine qui ne tient pas compte des contraintes des femmes. Par exemple, il est délicat pour les femmes de se conformer à des exigences liées à la mobilité géographique ou à l'ancienneté. Cela vaut en particulier pour les femmes qui ont des enfants à charge, qui ont travaillé à temps partiel ou qui pour des raisons d'ordre familial ont arrêté de travailler momentanément ;
- à l'âge de repérage des potentiels qui se situe généralement entre 30-35 ans, soit la période où précisément les femmes sont moins présentes dans l'entreprise (maternités, enfants en bas âges...).

Certains grands groupes ont commencé à changer les règles du jeu, pour contrecarrer ces effets discriminants. Le critère de mobilité géographique peut être transformé en critère de mobilité fonctionnelle. La période de détection des potentiels féminins est, de ce fait, prolongée jusqu'à 40 ans.

La contrainte de la disponibilité et des horaires à géométrie variable reste la plus importante⁴³, notamment pour la promotion des femmes cadres.

⁴³ Depuis plus de vingt ans, les travaux sociologiques abondent pour montrer l'impossibilité d'approcher la ségrégation des emplois, qu'elle soit horizontale ou verticale, indépendamment de la ségrégation sexuée des responsabilités domestiques et familiales. Les attitudes féminines d'absence d'ambition professionnelle doivent, à la lumière de ces travaux, être appréhendées comme le reflet d'un partage inégal des responsabilités domestiques et de stratégies d'organisation personnelle pour y faire face dans un cadre d'entreprise étanche à ces préoccupations. Selon ces mêmes observations, un tournant serait en passe d'être amorcé. Il passerait notamment par une remise en cause du modèle masculin d'investissement dans la carrière professionnelle. Les contraintes domestiques, en l'occurrence la garde des enfants, seraient de fait de plus en plus partagées entre les sexes.

La place des femmes, l'égalité professionnelle et la diversité dans l'assurance

En effet, la question des horaires de travail, de leur variabilité et prévisibilité est un critère décisif dans l'appréciation par les femmes de la possibilité ou non qu'elles ont d'envisager un changement de fonction. Dans le cas où l'accès à un poste de niveau supérieur génère un alourdissement des contraintes de temps, les femmes concernées ont tendance à s'auto-censurer.

Face à l'obstacle objectif des longs horaires de travail, quelques grandes entreprises revisitent certains leviers relatifs aux conditions de travail (mobilité, temps partiel...) de sorte à faciliter l'accès des femmes sur des postes d'encadrement supérieur. Mais dans le même temps, elles peinent à contrer les pratiques excessives de travail à temps plein.

Ainsi, dans les entreprises où la féminisation du recrutement n'est pas problématique parce que les viviers sont déjà fortement féminisés, les verrous à la carrière des femmes semblent se situer essentiellement dans les conditions de travail propres aux postes de direction. Malgré une culture qui ne valorise pas particulièrement le présentisme, l'activité s'avère de plus en plus chronophage à mesure que l'on grimpe les échelons hiérarchiques.

Finalement, la démarche dans laquelle s'est engagée la MACIF pour traiter ce sujet autant complexe que sensible touche à la fois la culture de management de l'entreprise, sa gestion des RH et sa vision de l'articulation vie professionnelle/vie privée de ses salariés. Ces séminaires ont favorisé une prise de conscience de la nécessité d'investir sur le thème de l'égalité professionnelle. Le principe de la mise en place d'actions de sensibilisation "aux stéréotypes de genre" et d'action de formation "à la confiance en soi" a été appuyé au plus haut niveau de l'entreprise.

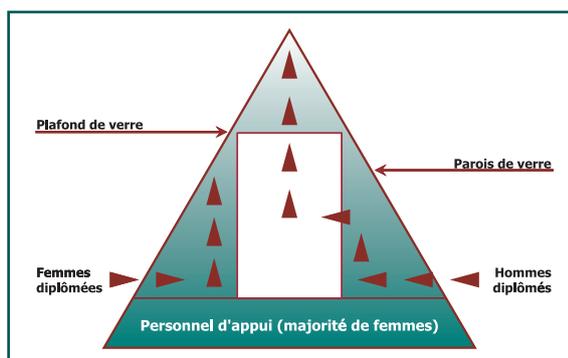
Plafond de verre, parois de verre, plancher collant

Dans le monde anglo-saxon, de nombreuses recherches et études tentent depuis une vingtaine d'années d'analyser et d'expliquer les mécanismes freinant et bloquant la progression professionnelle des femmes. Ces obstacles, véritables barrières invisibles, sont de nature différentes et peuvent se combiner entre eux formant ainsi un ensemble très complexe à étudier et à comprendre

C'est en 1986 que l'expression de **plafond de verre** (*glass ceiling*) a été utilisée par deux journalistes du *Wall Street Journal* pour montrer les barrières excluant les femmes des fonctions hiérarchiques les plus élevées dans la grande majorité des entreprises.

Les femmes ne sont pas seulement confrontées aux barrières horizontales du plafond de verre qui leur ferme l'accès au sommet de la pyramide organisationnelle. Il existe aussi des barrières invisibles verticales appelées **parois de verre** (*glass walls*). Cette expression, employée en 1997 par le Bureau International du Travail, désigne le fait que les femmes occupant des postes de haut niveau se trouvent souvent dans des filières moins stratégiques, moins centrales pour l'entreprise (ressources humaines, communication, administration...). Autrement dit, il est très difficile pour ces femmes de se déplacer transversalement pour accéder aux secteurs d'activité clé tels que le développement de produits, la finance, puis de s'élever par l'"allée centrale" jusqu'aux postes de direction.

Un autre concept, celui de **plancher collant** (*sticky floor*), complète cette représentation des obstacles à l'avancement des femmes cadres. Il caractérise la force antagoniste à l'évolution des femmes dans l'entreprise qui les cantonne aux niveaux les moins élevés de la pyramide organisationnelle.



source : Bureau International du Travail

La démarche d'ETHIAS s'inscrit dans le cadre de la RSE.

ETHIAS est une mutuelle belge adhérente au GEMA, membre de l'économie sociale, qui s'est engagée dans une démarche de responsabilité sociale au sein de ses diverses activités (assurance et banque). Dans cette optique, l'entreprise a adopté un plan pluriannuel comprenant plusieurs

projets axés sur l'économie sociale :

- l'obtention du label social pour une production socialement responsable ;
- l'élaboration d'un code d'éthique et la mise en place d'un comité d'éthique ;
- l'établissement d'un code de conduite ;
- l'établissement d'un bilan sociétal ;
- le soutien de la Fondation pour la Solidarité, une association belge à vocation européenne dont l'objet est de promouvoir la solidarité sous toutes ses formes.

La première démarche de ce plan pluriannuel s'est traduite par la volonté d'obtenir le label social garantissant une production socialement responsable pour un produit d'assurance multirisques habitation. Depuis le mois d'octobre 2002, en effet, les entreprises opérant en Belgique ont la possibilité de postuler pour l'obtention de ce label, garanti par les pouvoirs publics, dans le cadre de la loi du 27 février 2002 (l'objectif de cette loi étant de promouvoir la production socialement responsable).

La RSE : De quoi s'agit-il au juste ?

La responsabilité sociale est un mode de gestion d'entreprises qui entendent intégrer des préoccupations de développement durable dans leurs pratiques. Elle repose aussi sur l'intérêt qu'ont ces entreprises à développer des pratiques que certains qualifieront d'éthiques, dans leurs pratiques générales. De fait, on observe que les entreprises qui développent de telles stratégies sont également celles qui sont les plus performantes sur les plans économique et financier. Cette stratégie, conceptualisée en Europe dans les années 1960 et qui, consistait alors à mettre en place des mécanismes pour attirer les meilleures compétences dans l'entreprise, s'est considérablement amplifiée dans les années 90, principalement dans les grands groupes. Les entreprises coopératives et d'économie sociale ont, de leur côté, commencé à structurer des pratiques qui étaient déjà en vigueur "naturellement" en leur sein, tandis que les PME ne se sont mises que très timidement au diapason. La responsabilité sociale des entreprises, identifiée par le sigle RSE, a été traitée dans divers outils de la Commission Européenne. Cette dernière y voit un développement majeur possible des entreprises européennes ou opérant en Europe. La stratégie communautaire veut donc encourager les pratiques de RSE qui se déclinent en outils de communication (labels, codes de conduite, charte, engagements..), en outils de reporting (rapports et bilans sociaux), en outils d'évaluation, sans oublier l'investissement éthique socialement responsable (ISR)

Quels sont les enjeux ?

La RSE repose sur les trois concepts : "les personnes, le profit et la planète". Il s'agit de la conviction de l'existence d'une convergence économique et sociale, c'est à dire l'idée selon laquelle les pratiques sociales, sociétales et environnementales sont porteuses économiquement et financièrement. Pour une entreprise mutualiste comme ETHIAS, des pratiques de ce type existent en réalité depuis longtemps, même si elles ne se nomment pas explicitement "responsabilité sociale des entreprises". Sa présence de longue date dans des intercommunales, des centres hospitaliers ou encore dans des sociétés de logements sociaux, constitue en soi une option socialement responsable. Il reste, cependant, à transformer ce qui fonde l'identité de l'entreprise, en outil de gestion performant.

Quels sont les outils ?

Les premiers outils sont les outils de communication vers les parties prenantes. Il s'agit en l'occurrence des engagements de l'entreprise qui sont déclinés dans des labels, codes de conduite, charte... Les rapports et bilans permettent d'assurer une transparence des pratiques. Les uns et les autres sont ensuite assortis d'outils d'évaluation et donc d'indicateurs. Une politique de RSE repose sur la transparence et sur l'attention donnée à trois dimensions clé : le social, l'emploi, la société et l'environnement dans laquelle s'intègre et évolue l'entreprise. Enfin, l'investissement éthique est un outil majeur de la RSE. Il se décline, par exemple, dans la participation à des fonds éthiques ou encore dans des alliances avec des organismes de crédit alternatif ou solidaire.

Source : www.ethias.be

La place des femmes, l'égalité professionnelle et la diversité dans l'assurance

Conformément au cahier des charges établi pour l'obtention du label social, un audit externe a été réalisé afin d'analyser la chaîne de valeur du produit d'assurance en question. A l'issue de cet audit, le Ministère belge des affaires économiques a octroyé le label à l'entreprise.

Les labels sociaux et le label social belge

De quoi s'agit-il ? Les labels sociaux sont des signes d'identification de produits ou de services fabriqués dans le respect de principes fondamentaux en matière d'emploi et de droits sociaux. Au cours des dix dernières années, leur nombre a considérablement augmenté. Les labels sociaux dits privés sont nés à l'initiative d'organisations non gouvernementales parfois associées avec des syndicats et/ou des entreprises pour la définition de ceux-ci. Ils sont généralement assortis d'un cahier des charges pour les contrôles et les audits qui doivent être théoriquement indépendants.

Qu'est-ce que le label social belge ? Face à la multiplication de labels privés, l'actuel gouvernement belge (mars 2003) a concrétisé un projet de loi relatif à un label garanti par les pouvoirs publics. Schématiquement, il s'agit d'un label apposé sur un produit (bien ou service). Il identifie auprès du consommateur les produits qui sont fabriqués dans le respect des principes de base de l'Organisation internationale du Travail (OIT) dans toute leur filière de production, c'est-à-dire également chez les fournisseurs et les sous-traitants. Les principes de base de l'OIT sont les suivants: liberté syndicale; absence de discrimination ; égalité des chances homme/femme ; absence de travail forcé ; absence de travail des enfants.

Un label constitue-t-il vraiment un plus d'un point de vue commercial ? Plusieurs enquêtes et études ont démontré que les consommateurs attendaient des garanties quant aux conditions de fabrication. Néanmoins cette attente se porte davantage sur des produits de grande consommation, mais qui ne sont pas non plus des produits bas de gamme. En d'autres termes, les consommateurs de produits de luxe ou ceux qui achètent les "produits blancs" ne demandent pas de produits labellisés. La communication d'un label social est également un signe de reconnaissance de la volonté de l'entreprise de se comporter de façon éthique ou socialement responsable et d'assumer cette volonté dans ses relations avec l'extérieur.

Quel est le plus d'un label garanti par les pouvoirs publics ? Le consommateur est aujourd'hui confronté à un foisonnement de labels sociaux. Le label public veut dès lors contribuer à une clarification du paysage commercial. Il est contrôlé selon un cahier des charges défini par un comité d'avis où sont représentés les entreprises, les syndicats, les organisations de consommateurs et les ONG aux côtés des représentants des pouvoirs publics.

Comment fonctionne le label social et qu'implique-t-il pour l'entreprise? La demande de l'entreprise est introduite auprès du Ministre des affaires économiques et du comité d'avis où sont représentés les pouvoirs publics et les partenaires sociaux, de même que les ONG. Cette demande est notamment assortie d'une description de la filière de fabrication du produit choisi, ainsi que d'un procès-verbal du comité d'entreprise au cours duquel la délégation syndicale a été informée de l'introduction de la demande. Après reconnaissance de la recevabilité du dossier, le produit fait l'objet d'un audit par un auditeur accrédité par l'organisme officiel de certification, BELCERT. C'est sur la base du rapport de ce dernier et d'éventuels renseignements complémentaires que le comité d'avis remet un avis au ministre. Ce dernier octroie le label sur la base de cet avis. Dans le cas d'Ethias, la procédure d'obtention du label s'est fondée sur un dialogue social fort. L'audit a mis en évidence l'excellent climat social. La mise en œuvre des mesures liées à l'obtention du label a eu un effet boule de neige : l'entreprise a, en effet, demandé à ses fournisseurs et sous-traitants de s'engager à respecter, eux aussi, les principes liés au label social. ETHIAS souhaite étendre cette démarche pour d'autres produits d'assurances.

Source : www.ethias.be

La promotion de la diversité chez AXA France : principes et engagements

Un accord sur "les droits sociaux fondamentaux relatifs à la diversité et à l'égalité professionnelle" au sein des sociétés d'AXA en France a été signé durant l'été 2005, entre la Direction et cinq organisations syndicales représentatives. Il définit le cadre dans lequel AXA en France entend mener son action en matière de lutte contre les discriminations et en faveur de l'égalité professionnelle. Cet accord a pris effet au 1er août 2005, et s'inscrit dans la continuité de la "Charte de la Diversité" qui est en vigueur depuis octobre 2004.

Dans le cadre de la politique menée par l'entreprise pour lutter contre toute forme de discrimination, différentes actions ont déjà été conduites. Notamment, depuis 2002, des partenariats avec SOS Racisme puis avec l'AFIJ (Association pour Faciliter l'Insertion professionnelle des Jeunes diplômés) ont été conclus.

C'est dans cet esprit que ce nouvel accord affirme formellement l'importance attachée par AXA à la promotion de la diversité dans l'entreprise, "facteur de richesse et de cohésion sociale". En ce qui concerne l'égalité homme/femme, l'objectif de cet accord est de permettre l'égalité des chances à tous les stades de la vie professionnelle, en particulier sur les 5 axes suivants :

- **le recrutement** : une attention particulière est portée au rapport entre le nombre de candidatures reçues de chaque sexe et le nombre d'embauches réalisées ;
- **la rémunération** repose sur le principe d'égalité entre les femmes et les hommes pour un même travail ;
- **les conditions de travail** et les modalités d'organisation ne doivent pas constituer un facteur de discrimination dans l'accès au poste, dans la répartition des tâches et les possibilités d'évolution ;
- **la formation** est considérée comme le moyen le plus sûr pour faire évoluer les compétences des collaborateurs, femmes et hommes, ainsi que pour développer le capital humain de l'entreprise ;
- **le parcours professionnel**, la politique de mixité des emplois implique que les femmes puissent avoir les mêmes possibilités d'évolution de carrière et d'accès aux postes de responsabilités.

Un comité de suivi d'application de l'accord est prévu. Ce comité évaluera l'évolution de la situation globale dans les domaines de la diversité et de l'égalité professionnelle dans les différentes entreprises d'AXA en France.

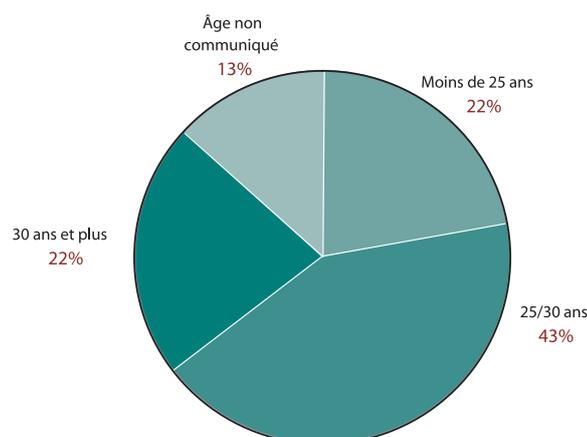
La place des femmes, l'égalité professionnelle et la diversité dans l'assurance

AXA et l'opération "ça va être possible" en partenariat avec SOS Racisme

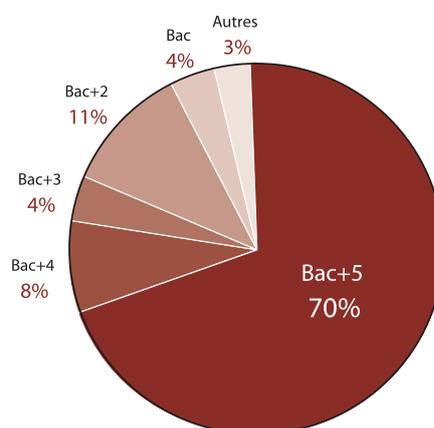
Fin 2002, AXA a signé un partenariat avec SOS Racisme et s'est engagé à recevoir des jeunes diplômés (en majorité Bac+5) issus de la "deuxième génération" en entretien de conseil ; et à leur faire une offre d'embauche en cas d'opportunité de poste (CDD ou CDI).

En 2003, 113 curriculum vitae ont été transmis par SOS Racisme. Les CV étaient de tous domaines de formation (dont près de 15% hors des domaines d'activité de l'entreprise), majoritairement en provenance d'Ile-de-France (64%), à 70% de Bac+5. 65% avaient entre 25 et 30 ans.

Répartition des candidats par âge



Répartition des CV par niveau de formation



Bilan de l'opération 2003 : un entretien de conseil a été effectivement proposé à 70% des candidats. Des membres de la Direction d'AXA France, des professionnels des domaines de formation ou des RH se sont mobilisés pour leur apporter du temps, des conseils et le fruit de leur expérience. Huit recrutements ont été concrétisés à l'issue de ces entretiens, sachant qu'AXA France recrute moins de 100 personnes par an en moyenne, hors CDD, et essentiellement sur des niveaux grandes écoles ou avec une expérience.

L'engagement d'AXA : depuis la rentrée 2004, l'entreprise a entamé des démarches pour renforcer son action d'intégration. Cela consiste notamment à inclure dans cette démarche, les profils de commerciaux (niveau Bac+2) pour lequel AXA recrute près de 600 personnes par an. Des discussions se sont donc concrétisées dans ce sens avec l'AFIJ et les moyens Internet se développent pour optimiser la diffusion des CV. L'année 2005 est consacrée à des partenariats avec des écoles de zones défavorisées, afin de proposer des stages ou des contrats en alternance aux élèves.

Par ailleurs, conformément aux engagements pris par son Président en novembre 2004, le groupe AXA a mis en place un système de traitement anonyme des curriculum vitae des demandeurs d'emploi pour lutter contre toutes les formes de discrimination à l'embauche⁴⁴. Effective depuis le 26 janvier dernier, cette mesure s'appuie exclusivement sur l'outil Internet via le site de recrutement du groupe, www.Recrute.axa.fr. Ce système permet, une fois rempli le formulaire de candidature en ligne, de dissimuler certaines zones de texte, grâce à une configuration spécifique du système informatique de traitement des CV développée par des équipes techniques, dans un délai relativement court, puisque la mise en place de ce dispositif aura nécessité 65 jours. Pour le moment, Internet reste l'outil privilégié de l'assureur pour préserver l'anonymat des candidats. D'où une politique active de promotion du site. Aujourd'hui, sur 40.000 CV que reçoit chaque année AXA France, 20.000 sont transmis par Internet.

Bien évidemment, le CV anonyme n'est certainement pas la panacée universelle contre les discriminations sur le marché de l'emploi. Il a ses partisans et ses détracteurs. Les premiers insistent sur la barrière que constitue le premier entretien. Selon eux, un CV anonyme assure une première sélection sur des critères objectifs : formation, expériences, compétences... Les seconds estiment que si l'idée du CV anonyme part d'une bonne intention, cette mesure pourrait s'avérer démagogique et contre-productive. De leur point de vue, l'école n'ayant pas réussi dans sa mission d'intégration de certains groupes sociaux pluriculturels, ce serait aux entreprises d'en assumer la tâche. En tout état de cause, le CV anonyme a le mérite de soulever un débat nécessaire sur l'égalité des chances. Les entreprises n'ont-elles pas intérêt à la promouvoir ? Leur personnel ne doit-il pas refléter la diversité culturelle de leur clientèle ?

⁴⁴ Le débat sur le CV anonyme est de nouveau relancé depuis le 8 septembre 2005, suite au rapport Fauroux "La lutte contre les discriminations ethniques dans le domaine de l'emploi". Il s'agit d'une "boîte à outils" à la disposition des entreprises pour lutter contre les discriminations à l'embauche, sans caractère contraignant. Le rapport recommande aussi de "développer les expérimentations de la mesure de la diversité ethnique dans les entreprises". La commission nationale de l'informatique et des libertés (CNIL) a estimé en juillet 2005 que les entreprises ne peuvent pas utiliser des données "ethno-raciales" dans leurs statistiques pour mesurer la diversité des origines de leurs salariés. Elle autorise seulement l'enregistrement des critères de "nationalité (du salarié) ou nationalité d'origine le cas échéant, lieu de naissance, nationalité ou lieu de naissance de ses parents".

La place des femmes, l'égalité professionnelle et la diversité dans l'assurance

La méthode du "CV anonyme" pour lutter contre les discriminations

Trois questions au Directeur des ressources Humaines d'AXA en France :

- Comment est née cette idée du CV anonyme au sein d'AXA France ?

Le sujet de la lutte contre les discriminations est évoqué depuis longtemps dans notre entreprise. C'est un combat ancien, que ce soit en faveur de l'égalité homme/femme, des handicapés, des seniors... Pour promouvoir la diversité des origines, nous avons déjà mené une opération intitulée "Ça va être possible", avec SOS Racisme et l'AFIJ. Enfin, le Président de notre conseil de surveillance, Claude Bébéar, a été amené à réfléchir sur le thème des discriminations à l'emploi dans le cadre d'une mission que lui a confié le Premier Ministre. Il a rendu un rapport en novembre dernier, contenant 24 propositions dont l'idée de recruter sur CV anonyme. Nous en avons beaucoup discuté avec lui.

- Comment allez-vous mettre cette méthode en place?

Sur 40 000 CV reçus chaque année par AXA France, la moitié arrive par Internet. Nous avons décidé d'anonymiser certains champs qui apparaissent sur les CV en ligne : le nom, le prénom, le sexe, la date de naissance, la nationalité, l'adresse et l'adresse mail. Les CV seront ensuite routés automatiquement partout en France, en fonction soit du code postal de la personne, soit du département dans lequel elle souhaite travailler. Nos recruteurs ne verront apparaître que la formation et l'expérience professionnelle du candidat. Si un profil retient leur attention, on générera automatiquement un mail pour proposer un entretien à la personne. Ainsi, l'égalité des chances sera totale. La première partie du recrutement se trouve anonymisée, jusqu'à l'entretien.

- Ne craignez-vous pas, justement, un report de la discrimination à l'étape de l'entretien ?

Sincèrement, non. Nous faisons le pari que si un profil nous intéresse, notre décision se fondera uniquement sur des critères professionnels. Notre recrutement est déjà très diversifié, notamment sur la population commerciale. Avec cette méthode, nous allons encore élargir le champ de nos investigations, en nous focalisant sur les bons critères. Nous ferons un point sur cette innovation mi-2005 : on regardera si le nombre de CV reçus et si les profils recrutés ont évolué. Si on observe des modifications de comportement intéressantes, on étendra ce procédé à l'ensemble des CV reçus. Car pour l'instant les CV papier ne sont pas concernés. Cela nécessiterait de mettre en place une cellule centralisée pour anonymiser les CV... Autre voie possible : ne plus recevoir de CV que par Internet, et ne plus traiter les CV papier.

Source : www.anpe.f

2.6.2 - Les enjeux de la diversité dans les entreprises transnationales

A y regarder de près, la gestion de la diversité est essentiellement l'apanage des entreprises transnationales, que ce soit au niveau de la profession ou dans d'autres secteurs d'activité. Cette tendance va de pair avec des principes de gouvernance telles que les normes IFRS, la loi Sarbanes Oxley⁴⁵, la RSE qui visent à apporter une meilleure lisibilité et davantage de transparence dans la lecture des comptes d'entreprise, notamment en ce qui concerne les engagements sociaux à l'égard des salariés.

⁴⁵ Votée par le Congrès en juillet 2002 suite aux scandales des affaires Enron et Worldcom, la loi Sarbanes-Oxley implique que les Présidents des entreprises cotées aux Etats-Unis certifient leurs comptes auprès de la Securities and Exchanges Commission (SEC) l'organisme de régulation des marchés financiers américains. Guidée par trois grands principes, soit l'exactitude et l'accessibilité de l'information, la responsabilité des gestionnaires et l'indépendance des vérificateurs/auditeurs, la loi vise à augmenter la responsabilité corporative et à mieux protéger les investisseurs pour rétablir leur confiance dans le marché.

Les grands groupes font de plus en plus état dans leurs rapports annuels - de développement durable notamment - de leurs engagements pour l'égalité et la diversité, en précisant les méthodes et procédures adoptées, ainsi que les objectifs et résultats.

La prise en compte de la diversité semble s'inscrire davantage dans le cadre de la concurrence internationale⁴⁶ que dans celui d'une pression sociétale directe⁴⁷, même si à moyen terme les évolutions de la société et la nature de l'offre des emplois feront que cette diversité deviendra un phénomène de régulation naturelle et qu'elle s'imposera automatiquement à l'entreprise.

Les accords d'entreprises portant sur l'égalité et/ou la diversité anticipent sur ce phénomène sociologique quasi inéluctable. En effet depuis l'automne 2003, un certain nombre d'entreprises se sont engagées de manière volontariste dans la négociation d'accords sur l'égalité professionnelle, et plus récemment (2004-2005) dans la négociation d'accords sur la diversité. Il semblerait qu'il y ait là un intérêt pour ces thèmes tant du côté patronal que syndical, ainsi qu'un renforcement de la concertation.

Les entreprises concernées tentent de faire face à leur destin sans attendre que les faits naturels s'imposent à elles. De plus, celles qui appréhendent le problème au-delà de la dimension morale que constitue l'intégration à travers la diversité, se dotent d'un atout économique. La diversité peut être, en effet, un avantage d'importance dans la course à la performance, d'autant que des secteurs d'activité entiers vont devoir intégrer des profils différents pour faire face à la pénurie de compétences. A cet égard, le mouvement qui est né autour de la charte de la diversité et qui se développe à travers le groupement d'entreprises suscité par AXA est emblématique.

Par des politiques visant à augmenter la diversité de genre, d'âge, d'origines... ces entreprises tentent d'améliorer l'efficacité de leurs politiques RH et son potentiel commercial. Mais au-delà de l'intérêt économique qu'elles y trouvent, elles adoptent une attitude citoyenne en contribuant à la lutte contre les discriminations. Ainsi, au-delà de la justification économique de cette diversité en terme de performance, vient s'intégrer une dimension fortement valorisée, celle de la responsabilité sociétale des entreprises.

⁴⁶ Parce les entreprises transnationales ont la capacité à se positionner sur les mêmes marchés, les occasions de confrontations entre elles sont de fait plus fréquentes sur tous les fronts de la concurrence. Premièrement, les entreprises qui ont investi à l'étranger recrutent de la main d'œuvre locale, notamment des cadres capables de s'intégrer dans des milieux de travail occidentaux. Cette capacité reconnue sur le marché de l'emploi local à développer le talent des cadres locaux, positionne ces entreprises comme employeurs de choix. Ce leadership leur procure un avantage concurrentiel sur le marché du recrutement local. Deuxièmement, la concurrence sur les produits oblige ces mêmes entreprises à prendre en compte la spécificité des consommateurs locaux en termes de besoins et d'attentes. Dans le même temps, elles trouvent un avantage dans la gestion de la diversité de leurs propres collaborateurs. Ainsi, les entreprises qui, dans leur offre de produits, sont capables de refléter les goûts et coutumes de l'environnement dans lequel elles évoluent, bénéficient d'un atout concurrentiel par rapport à leurs concurrents internationaux. Troisièmement, les agences de notations sociales deviennent de plus en plus attentives au comportement sociétal des entreprises transnationales. Ces organismes sont d'autant plus regardants sur ce point, que les pratiques discriminatoires font courir un risque financier et d'image aux entreprises qu'ils notent. Ils prennent en compte la gestion de la diversité et la non discrimination dans leurs évaluations, ce qui impacte directement les valeurs d'attractivité affichées par les entreprises.

⁴⁷ En France, la diversité est un thème émergent dans l'entreprise, mais il est principalement envisagé sous l'angle législatif. Les citoyens étant tous égaux en droits, ils doivent aussi être égaux dans l'entreprise. A la différence de ce qui se passe aux États-Unis, la pression de la société civile française pour l'égalité reste assez théorique.

La place des femmes, l'égalité professionnelle et la diversité dans l'assurance

2.6.3 - Analyse thématique des accords et politiques sociales d'entreprises sur la diversité

Pour illustrer la convergence d'approche de certaines grandes entreprises à périmètre international, notamment signataires de la "Charte de la Diversité", nous procédons ici à une analyse thématique de leurs accords et politiques sociales en matière de gestion et de promotion de la diversité. Il s'agit de : AXA France, PSA Peugeot Citroën, Air France, Schneider Electric, Total. Ces accords et politiques sociales ont un certain nombre de traits communs et certaines spécificités. Sans pour autant établir un inventaire complet de leur champ, on peut noter les grandes constantes :

- la performance : élargir la base de recrutement pour mieux appréhender les enjeux nationaux et internationaux, pour gagner en créativité, attractivité et modernité ;
- la cohésion : intégrer dans les effectifs de l'entreprise les principales composantes des groupes sociaux et culturels environnants ;
- l'égalité et l'équité : amener chaque salarié à développer au mieux ses compétences et talents.

De plus, les entreprises concernées envisagent la diversité sous toutes ses formes : sexe, âge, handicap, origines, mode de pensée, profil de compétences, parcours de formation... Elles sont pour certaines signataires d'accords sur l'égalité professionnelle homme/femme et l'insertion professionnelle des travailleurs handicapés (ce thème est, comme nous l'avons vu plus haut, une préoccupation forte dans les entreprises d'assurances).

La dimension mondiale rend nécessaire la prise en compte des différences

Dans le préambule de leurs accords AXA France et PSA Peugeot Citroën inscrivent d'emblée leur dimension d'entreprises internationales comme justification de la diversité en terme de performance économique, commerciale et sociale. Ainsi, **"du fait de sa dimension mondiale, AXA a su s'appuyer sur l'ouverture internationale aux diversités culturelles de ses collaborateurs. La coexistence de profils variés est une source de complémentarité, d'efficacité économique, constituant un atout pour l'innovation et la performance. Ces diversités sont à l'image de la société et de son environnement et permettent de faciliter la compréhension et la satisfaction des clients"**.

Pour PSA, **"la diversité est un enjeu de la politique social d'un groupe international, car elle représente un atout pour l'innovation, la créativité et l'accompagnement des changements. La coexistence de profil variés est une source de complémentarité, d'équilibre et d'efficacité économique et permet à l'entreprise de mieux refléter la société et son environnement, ce qui facilite la compréhension et la satisfaction des clients"**.

De même, Air France dans un document intitulé **"Diversité et cohésion sociale"** rendu public au printemps 2005, indique **"pour un groupe international, la coexistence de profils variés, à l'image même de sa clientèle, est synonyme de complémentarité des compétences et ouvre la porte à l'innovation, la créativité, à la confrontation des idées. Par la richesse des origines, des cultures, des expériences professionnelles et de l'éventail générationnel, elle contribue au développement économique et social de l'entreprise"**.

Dans une interview figurant sur le site de Schneider Electric, le Directeur Général des ressources humaines et communication s'exprimant à propos de la politique sociale du groupe, explique que la diversité fonde l'identité de l'entreprise qui s'est développée par acquisitions successives. **"Le groupe n'a jamais cherché à imposer un même moule à tous. C'est bien le moins pour nous qui sommes présents dans 130 pays : nos clients sont divers et nous devons l'être ensemble. De fait nous sommes convaincus que la diversité est un moteur de développement. Comment voulez vous faire de l'innovation, si les collaborateurs ont tous la même origine et pensent tous de la même façon ? C'est de la confrontation des différences que naît la créativité"**.

L'efficacité économique et l'éthique sociétale pour l'égalité des droits et des chances sont inséparables

Outre la dimension internationale précédemment évoquée qui rend la diversité incontournable, les entreprises précitées considèrent que la diversité participe d'une éthique sociétale en faveur de l'égalité des droits et des chances. Elle constitue un facteur de progrès dont l'enjeu consiste à gérer les différences dans la cohésion sociale et assurer l'égalité de traitement dans l'évolution professionnelle des salariés (AXA, PSA).

Pour le Directeur des relations et ressources humaines de PSA⁴⁸, **"la diversité est au cœur de la politique des ressources humaines, car elle représente une force et un avantage économique et social majeur pour la compétitivité de l'entreprise. Elle relève de sa responsabilité sociale, de sa capacité à associer performance économique et progrès humain. C'est là tout le sens de cet accord qui marque, de la part des partenaires sociaux, une volonté claire d'avancer sur la voie du respect des différences comme vecteur de cohésion sociale dans l'entreprise"**.

Par ailleurs, les évolutions sociologiques, politiques et juridiques rendent nécessaire l'acceptation et la progression des concepts de diversité et d'égalité dans les entreprises (AXA, Total). La diversité est un facteur de dynamisme et un stimulateur de performance quand elle s'exprime à tous les niveaux de l'entreprise. Comme le souligne la Directrice de l'Innovation sociale et de la Diversité chez Total, **"au-delà de la compétitivité, il s'agit aussi d'équité et de légitimité. La société a changé. Nos salariés et les jeunes que nous recrutons vivent dans un milieu multiculturel. Nos parties prenantes externes partagent ces exigences. La politique de diversité ne vise pas à créer des modèles, mais bien à élargir le champ des possibles pour toutes et tous"**.

La gestion de la diversité implique de faire évoluer la culture de management

Axa et PSA entendent gérer la diversité au travers des recrutements, de l'intégration dans les équipes et de la conduite des carrières, de nature à accroître l'effet positif de leur image vis-à-vis des salariés, clients, prestataires externes, tant en France qu'à l'étranger.

La place des femmes, l'égalité professionnelle et la diversité dans l'assurance

Accord sur les droits sociaux fondamentaux relatifs à la diversité et à l'égalité professionnelle au sein d'AXA en France : extraits tirés du préambule

Axa et les organisations syndicales signataires entendent à travers le présent texte :

- faire évoluer les comportements au quotidien permettant d'assurer l'égalité des droits et des chances au-delà des différences d'origines, de sexe, de mœurs, d'âge, de situation de famille, des opinions politiques ou religieuses, des activités syndicales ou mutualistes, de l'apparence physique, du patronyme, de l'état de santé ou du handicap, de la domiciliation en zone urbaine sensible... ;
- marquer un tournant décisif pour une véritable prise de conscience et l'implication de tous dans la mise en œuvre de l'égalité de traitement de l'ensemble des femmes et des hommes susceptibles d'entrer, ou bien déjà en poste au sein du groupe ;
- opérer un revirement à l'égard des clichés traditionnels, en rupture avec les représentations socioculturelles, pour enrayer leur influence encore trop grande dans l'environnement de travail des collaborateurs en vue de réaliser l'égalité professionnelle.

Ces entreprises soulignent dans leurs accords, l'importance à donner à la mise en œuvre d'une démarche constructive basée successivement sur : un état des lieux⁴⁹, l'élaboration de plans d'action, la mise en place d'un plan de communication pour sensibiliser l'ensemble des salariés et l'encadrement à la non discrimination, l'organisation d'un suivi des actions engagées.

La formation des managers chez PSA : apprendre à gérer les différences

Le groupe veille à favoriser la mixité des équipes de travail afin de développer les échanges et les transmissions de savoirs, de confronter les opinions et les expériences pour plus de créativité et d'efficacité. Cependant, la gestion de cette diversité de profils nécessite un management de plus en plus complexe.

L'encadrement est confronté à des comportements nouveaux, des différences inter générationnelles et culturelles qui peuvent susciter des incompréhensions et des inquiétudes. L'entreprise généralisera des modules de formation destinés à l'encadrement, visant à le préparer à l'écoute, à comprendre les aspirations des salariés, à gérer les différences et à encourager le dialogue social.

Cette formation, qui concernera prioritairement l'encadrement intermédiaire, aura notamment pour objectif de modifier les représentations socio culturelles des différentes diversités, en levant les tabous, en éradiquant les préjugés et en aidant chacun à mieux connaître son propre contexte social et culturel.

Source : PSA Peugeot Citroën, Accord sur la diversité et la cohésion sociale dans l'entreprise, Septembre 2004.

⁴⁹ Les deux entreprises, PSA en 2004 et AXA en 2005-06, ont engagé une action de diagnostic portant sur la perception et le traitement de la diversité en leur sein.

On peut lire à la fin du préambule de l'accord PSA qu'il "a pour ambition d'aider les salariés à travailler ensemble avec leurs différences et de tendre à supprimer toutes les formes d'inégalités constatées". Il est également mentionné que "le déploiement de cette politique nécessite une évolution des mentalités, des attitudes, des comportements et des représentations socio-culturelles de tous les acteurs". Pour ce faire, les parties signataires ont souhaité développer un volet de sensibilisation et de communication active s'appuyant sur les programmes publics nationaux et/ou européens.

Enfin, lorsque l'on passe au crible les accords des deux entreprises, force est de constater que toutes deux affichent l'égalité des chances et de traitement comme constituant un engagement conforme à leur responsabilité sociale.

Sur le plan des enjeux la diversité, l'égalité professionnelle et la prévention des discriminations s'avèrent essentielles. Elles ne relèvent ni d'un effet de mode, ni de la compassion, mais bien plutôt d'un rapport gagnant-gagnant vis-à-vis de l'entreprise et de son environnement. Si l'éthique rend nécessaire la diversité et l'égalité, les impératifs économiques, commerciaux et sociaux les rendent indispensables. Les entreprises qui ont impulsé une démarche s'accordent toutes pour affirmer que la diversité stimule la créativité, la réactivité, l'efficacité et l'innovation.



Annexes

Contribution théorique au débat sur la diversité

Sommaire

Cette partie, située au-delà de l'étude elle-même, se veut une boîte à outils pratique, au service des responsables RH, partenaires sociaux, étudiants de nos écoles...
Son objet s'inscrit dans une démarche documentaire, pédagogique, mêlant réflexions théoriques et informations pratiques.
L'Observatoire souhaite que ces éléments contribuent objectivement à la réflexion de chacun.

La diversité : une nécessité sociétale et gestionnaire ?

I - La diversité au milieu du gué : entre "communautarisme" et "assimilationisme"	p.81
1.1. Modèle communautariste et expériences étrangères : le rôle prépondérant de la mesure	p.81
1.1.1 - <i>Eléments de contexte : responsabilité de l'Etat, dette historique, politiques de réparation</i>	<i>p.81</i>
1.1.2 - <i>Architecture des dispositifs de lutte contre les discriminations et de promotion de la diversité</i>	<i>p.83</i>
1.1.3 - <i>Les programmes d'égalité et d'équité dans l'emploi</i>	<i>p.84</i>
1.1.4 - <i>L'approche statistique de la diversité</i>	<i>p.85</i>
1.1.5 - <i>Les limites du modèle communautariste-multiculturaliste</i>	<i>p.86</i>
1.2. Un modèle assimilationiste sous tension face à la diversité	p.87
1.2.1 - <i>Une exigence accrue de la reconnaissance de la diversité des personnes encadrée par le droit européen</i>	<i>p.87</i>
1.2.2 - <i>De la non discrimination à la diversité</i>	<i>p.90</i>
1.3. La diversité vue de la France	p.91
1.3.1 - <i>La tradition républicaine française : l'idéal hérité du siècle des lumières</i>	<i>p.91</i>
1.3.2 - <i>Les piliers de l'égalité républicaine</i>	<i>p.93</i>
1.3.3 - <i>Une remise en cause de ces mécanismes</i>	<i>p.93</i>
1.3.4 - <i>Les limites du modèle républicain assimilationiste</i>	<i>p.94</i>
1.3.5 - <i>La prise en compte par les pouvoirs publics de l'existence des discriminations</i>	<i>p.95</i>
1.3.6 - <i>A la recherche de l'égalité concrète</i>	<i>p.96</i>
II- Panorama des entreprises qui s'engagent pour la diversité	p.96
2.1. Signature d'une charte de la diversité dans l'entreprise	p.96
2.2. Quelques initiatives interprofessionnelles en faveur de la diversité	p.98
2.2.1 - <i>Une tentative de mesure de la diversité culturelle et ethnique</i>	<i>p.98</i>
2.2.2 - <i>Une communication institutionnelle en lutte contre les clichés sur les minorités discriminées</i>	<i>p.98</i>
2.2.3 - <i>Recruter avec la méthode des habiletés</i>	<i>p.98</i>
2.2.4 - <i>Sensibiliser à travers un programme international de formation</i>	<i>p.99</i>
2.2.5 - <i>Concilier des impératifs globaux avec des situations locales</i>	<i>p.99</i>
2.2.6 - <i>Un accord sur la diversité et la cohésion sociale</i>	<i>p.99</i>
2.2.7 - <i>La diversité dans les interactions avec l'environnement de l'entreprise</i>	<i>p.100</i>

La diversité : une nécessité sociétale et gestionnaire ?

Face à la diversité, les entreprises françaises se retrouvent partagées entre l'héritage républicain et le volontarisme anglo-saxon. En parallèle, si bon nombre d'entreprises optent pour la non-discrimination et la diversité, elles s'attachent davantage à traiter du rapport homme/femme, de la gestion des âges, du handicap que de la représentativité des personnes issues de l'immigration.

Or, en dépit des textes de loi⁵⁰ condamnant les discriminations directes et indirectes, une partie des français qualifiés et/ou diplômés issus de l'immigration font l'objet à qualifications équivalentes, d'une discrimination dans l'accès à l'emploi, puis au cours de leur carrière. Le gouvernement, la puissance publique et la société civile se questionnent : comment faire en sorte que l'égalité formelle devant le droit se traduise par une égalité de fait ? L'obstacle semble résider principalement dans l'application de la loi, mais pas seulement. Le postulat universaliste de l'égalité républicaine repose sur le credo de l'unité du genre humain. La République ne reconnaît ses citoyens qu'à travers l'Etat-Nation. Ainsi, l'égalité républicaine en transcendant les différences individuelles, paraît nier la notion même de discrimination⁵¹.

Or, la force des principes républicains peine à garantir une égalité de traitement pour tous. Et le plus souvent les entreprises ne sont pas à l'image de la diversité de la société. Force est aussi de constater qu'elles ne disposent actuellement que de peu d'outils opérationnels pour supprimer les pratiques discriminatoires relatives à l'origine ethnique.

Il est, par ailleurs, plus aisé en entreprise d'évoquer la gestion de la diversité que la lutte contre les discriminations, positionnement perçu comme strictement défensif et à caractère réglementaire. Le concept de diversité induit au contraire une posture plus proactive et une certaine vision d'entreprise. De plus, la gestion de la diversité peut répondre à des enjeux spécifiques tels que : gestion des ressources humaines, performance économique et/ou commerciale, image, contraintes légales...

Au-delà de l'égalité de traitement, la gestion de la diversité mobilise la capacité de l'entreprise à tirer parti d'une main d'œuvre hétérogène au sein d'environnements de travail qui n'excluent personne. Elle apparaît comme une ouverture, un changement de regard sur soi et les autres et peut permettre notamment de faire évoluer l'organisation, la culture, les mentalités et les comportements individuels. Mais, l'acceptation de la diversité ne va pas de soi. C'est pourquoi, la gestion de la diversité apparaît comme un défi s'inscrivant dans une stratégie de changement à long terme.

Bien qu'étant un sujet d'actualité, elle ne se réduit pas à un phénomène de mode. L'égalité des chances et de traitement se rattachant à la gestion de la diversité renvoient à des questions sociétales de fond. Ces thèmes sont déjà et seront au cœur des débats dans les prochaines années. De son côté, l'entreprise peut difficilement s'extraire du phénomène "diversité".

L'objectif de cette contribution théorique au débat sur la diversité est de sensibiliser les entreprises de la profession sur la montée en puissance d'un thème qui risque de les concerner de près à moyen terme, mais qui ne se limite pas au monde de l'assurance.

⁵⁰ Voir Notamment : le champ des motifs permettant de sanctionner une discrimination est élargi à l'âge, l'orientation sexuelle, l'apparence physique et le patronyme. La charge de la preuve est répartie entre la victime et l'auteur présumé des faits. Le principe de discrimination est étendu à l'ensemble des étapes de la carrière du salarié (formation, reclassement, promotion professionnelle, rémunération, accès à un stage...). Se reporter à la loi du 16 novembre 2001, participant de la législation anti-discriminatoire en France.

⁵¹ Pourtant comme le fait remarquer Aristote : "La plus grande des injustices est de traiter également des choses qui sont inégales". Ethique à Nicomaque, livre V, chapitre III, paragraphe 5.

I - La diversité au milieu du gué : entre "communautarisme" et "assimilationisme"

Les actions de gestion de la diversité en entreprise pourraient apparaître de prime abord comme relevant toutes de la même philosophie, or il n'en est rien. Les aspects mis en avant par les entreprises dans le cadre de leurs politiques de non-discrimination et de diversité se caractérisent par leur hétérogénéité et leur nombre. Dans telle entreprise l'effort portera sur la place des femmes dans les fonctions d'encadrement, dans telle autre l'accent sera mis sur le recrutement de minorités visibles, dans telle autre encore les travailleurs handicapés feront l'objet d'une attention particulière. Si ces démarches sont propres au contexte et aux enjeux des entreprises qui les initient, elles sont aussi le résultat de l'histoire des institutions et des sociétés dans lesquelles évoluent ces mêmes entreprises.

Deux logiques sous-tendent les initiatives en faveur de la diversité : l'une d'origine anglo-saxonne encline au communautarisme, une autre d'origine européenne plutôt assimilationniste. A l'intérieur de ces deux grands blocs, il convient de dégager des spécificités par pays. Néanmoins, quel que soit le modèle de référence les entreprises semblent se rejoindre sur la notion de diversité. La diversité apparaît dans tous les cas comme regroupant l'ensemble des problématiques de respect, d'enrichissement et d'inclusion des salariés se différenciant par leur genre, âge, origine ethnique, handicap...

Ce sont plutôt les entreprises anglo-saxonnes qui reconnaissent et valorisent la diversité comme une ressource organisationnelle susceptible de créer un avantage compétitif. Les entreprises européennes et nationales privilégient avant tout une logique d'égalité des chances et de non-discrimination. Elles font, alors valoir une image d'employeur respectueux des différences, mais ne semblent dévoiler aucune utilisation véritablement stratégique de la diversité.

1.1. Modèle communautariste et expériences étrangères : le rôle prépondérant de la mesure

En dépit de leur relative proximité, les dispositifs de lutte contre les discriminations et de promotion de la diversité dans les pays de tradition anglo-saxonne montrent d'importantes différences⁵². Ces différences sont le produit de l'histoire, des formes d'organisation de l'Etat, des structures juridiques et politiques, mais aussi de choix en matière de traitement statistique.

1.1.1 - *Eléments de contexte : responsabilité de l'Etat, dette historique, politiques de réparation*

Le point commun que partagent les Etats-Unis, le Canada, la Grande Bretagne, l'Australie et les Pays-Bas tient en la conviction que les stéréotypes et les préjugés sont nourris et véhiculés par la société dans son ensemble. Les discriminations ne sont pas conçues comme étant le seul fruit des préjugés ou des comportements individuels, mais comme un effet de système. A la notion de discrimination indirecte qui amène la prise en considération des conséquences préjudiciables de mesures apparemment neutres, se superpose celle de discrimination systémique qui engage la responsabilité collective de ces pays. De surcroît, cette responsabilité collective va généralement de pair avec l'idée d'une dette contractée vis-à-vis des minorités qui ont fait, dans le passé, l'objet d'une discrimination officialisée et institutionnalisée par l'Etat. Ce sentiment de culpabilité de l'Etat et de la société a conduit à des politiques de réparation pour préjudice subi (ethnique notamment). Le bénéfice de cette réparation a été étendu du même coup à l'égard de groupes sociaux qui n'ont pas nécessairement eu à subir les mêmes préjudices, en tous cas pas dans le même cadre historique.

⁵² Se reporter à l'« Etude comparative de la collecte de données visant à mesurer l'étendue et l'impact de la discrimination aux Etats-Unis, Canada, Australie et Pays-Bas », Commission Européenne, 2004.

Les systèmes anglo-saxons d'interventions volontaristes sont le fruit de la prise en compte de la notion même de discrimination indirecte. Leur transposition au plan juridique et dans les plans d'égalité a une visée opérationnelle d'évaluation et de mesure.

La référence à une dette historique, au regard d'un passé esclavagiste et ségrégationniste, est particulièrement nette dans la mise en œuvre des politiques d'*affirmative action* aux États-Unis.

Les politiques d'égalité des chances voient le jour dans les années 1960 aux États-Unis. Dans les années 1970, le mouvement de la discrimination positive instaure des mesures volontaristes notamment en direction des femmes et des minorités ethniques. Cette approche de l'action positive vise à s'assurer de la représentativité équitable des groupes sociaux marginalisés notamment au moyen de quotas. La gestion de la diversité s'inscrit, quant à elle, dans le prolongement des politiques de discriminations positives. Outre le cas nord-américain, le modèle "communautariste multiculturel" trouve sa représentation la plus aboutie dans des politiques de ré-équilibrage par des quotas ou mesures de préférences telles que celles introduites en Afrique du Sud pour l'accès des populations écartées des emplois à responsabilités pendant l'apartheid.

La notion de dette est moins prégnante au Canada, bien que la mémoire d'une politique d'immigration sélective basée sur des critères ethniques jusqu'au début des années 1950, soit encore vivace. Le Canada conjugue un passé de pays colonisé et de négation des droits des amérindiens à disposer d'eux-mêmes. La remise en question de la domination anglophone sur la minorité francophone est à l'origine de la sensibilisation aux discriminations. Elle est élargie ensuite à la question des minorités ethniques. Les enjeux de la polyethnicité sont consacrés en 1988 par la loi sur le "multiculturalisme canadien" qui reconnaît le pluralisme de l'identité nationale en faisant de la lutte contre les discriminations ethniques une priorité politique.

L'Australie a, de son côté, une histoire dramatique avec les autochtones contraints à une assimilation particulièrement violente et une à exclusion "organisée" de la société. Après une lente reconnaissance du droit à l'identité aborigène, le gouvernement australien décide d'entamer **un processus de réconciliation** au début des années 1990.

La lutte contre les discriminations est très fortement institutionnalisée en Grande-Bretagne puisque trois sortes d'organismes spécifiques ont vu le jour. Il s'agit en 1975 de l'*Equal opportunities Commission* dédiée à l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes, en 1976 de la *Commission for Racial Equality* dont l'objectif est la promotion des minorités ethniques, en 1999 de la *Disability Rights Commission* qui défend les droits des personnes handicapées. Depuis le *Race Amendment Act* de 2000⁵³, des programmes d'égalité en faveur des minorités ethniques doivent être en vigueur dans les administrations.

Au Pays Bas, les bénéficiaires des programmes de diversité et d'égalité sont identifiés par la responsabilité que le gouvernement éprouve à leur égard : soit en raison du passé colonial⁵⁴ en Afrique du Sud notamment, soit parce qu'ils se trouvent tout simplement en situation de minorité.

⁵³ La notion de racisme institutionnalisé s'est imposée à la société britannique toute entière suite au meurtre de Stephen Lawrence en 1993, un jeune noir de 18 ans. L'enquête conduite sur les conditions de ce meurtre a mis en avant les responsabilités de la police, et a eu un retentissement très fort dans les ministères et a bouleversé l'opinion publique. Cette enquête est à l'origine du RRA Amendment 2000.

⁵⁴ L'Afrique du Sud est née d'un double processus de colonisation, anglais d'une part et Boer de l'autre (c'est-à-dire des colons hollandais et français). Les Anglais l'ont emporté au tournant du 20^{ème} siècle. L'union sud-africaine est née en 1910. La date essentielle est celle de 1948, le parti boer ayant remporté les élections et mis en application son idéologie: l'apartheid, défini comme le développement séparé des ethnies suivant la volonté des afrikaners. L'apartheid s'est terminé en 1994 avec l'élection de Nelson Mandela.

1.1.2 - Architecture des dispositifs de lutte contre les discriminations et de promotion de la diversité

L'architecture des différents dispositifs anglo-saxons s'est construite par étape, par ordre séquentiel que l'on peut décrire ainsi :

- la question des discriminations est d'abord appréhendée comme un **problème public** convoquant l'agenda politique ;
- on assiste ensuite à une montée en puissance de la **judiciarisation**, liée d'une part au traitement des plaintes et d'autre part à la nécessité de légiférer pour garantir le droit à l'égalité. Mais pour autant, l'égalité en droit ne se traduit pas par une égalité en fait ;
- ce qui amène à l'**inspection des effets discriminatoires indirects**. L'intérêt se porte alors sur l'ensemble des dispositions qui semblent apparemment neutres mais qui produisent en parallèle des effets négatifs sur des groupes sociaux minoritaires. Une vérification des pratiques est rendue nécessaire. Elle passe systématiquement par une évaluation statistique des distorsions produites sur la représentation des "catégories protégées" au terme des épreuves de sélection ou d'attribution ;
- en dépit de la révision des procédures de sélection et d'attribution, l'égalité des groupes protégés n'est toujours pas au rendez-vous. Le recours à une **politique d'action positive** s'impose. L'*affirmative action* est une variante de l'action positive⁵⁵. Le principe de l'action positive repose sur le postulat selon lequel le marché du travail, le système éducatif, les infrastructures administratives et de logement défavorise des groupes sociaux déjà stigmatisés en raison de leur différence visible ;
- souvent confondue avec l'action positive ou l'action correctrice, la **politique de réparation dite d'affirmative action** n'est en vigueur qu'aux Etats-Unis, en Afrique du Sud et en Australie. L'*affirmative action* vise le traitement préférentiel par quotas de catégories sociales spécifiques dans l'attribution de ressources ou l'accès à des biens et services. Aux Etats-Unis, il s'agit des femmes, des noirs, des amérindiens, des hispaniques et des asiatiques. En Australie, il s'agit des aborigènes et des femmes. Ce qui définit le programme d'"affirmative action" réside dans l'attribution d'une prime au candidat du groupe minoritaire, de sorte qu'à mérite inégal, il soit recruté en raison de son appartenance à une catégorie dite protégée. **L'action positive, quant à elle, se positionne toujours sur le seul registre méritocratique, alors que l'affirmative action s'en dissocie délibérément.** Le Canada, l'Angleterre et la Hollande ne conduisent pas des politiques de réparation dans le sens de l'*affirmative action*;
- Enfin, le traitement uniforme de personnes différentes remet en cause la norme universaliste du genre humain. **La discussion du modèle d'égalité unitaire opère un basculement sur la gestion de la diversité et le multiculturalisme.** L'accent est mis sur la nécessité d'adopter des traitements différenciés pour permettre l'égalité d'accès à des personnes ayant des profils, des pratiques professionnelles et culturelles différentes. La diversité des ressources humaines ouvre sur une nouvelle orientation politique⁵⁶.

⁵⁵ Il s'agit d'établir des quotas d'accès et un traitement préférentiel comme aux USA. Si les objectifs quantitatifs en matière d'"affirmative action" ne sont pas satisfaits l'entreprise, l'institution ou l'organisme sont passibles de sanctions. Dans d'autres pays anglo-saxons, il s'agit le plus souvent de programmes volontaristes. A la différence du système des quotas, l'échec dans la réalisation des objectifs chiffrés dans le cadre de programmes volontaristes ne fait encourir aucune sanction.

⁵⁶ En général, les entreprises nord-américaines procèdent en trois étapes : d'abord au niveau du comité exécutif qui prend l'engagement de promouvoir la diversité ; ensuite la prise de position des dirigeants de la maison mère se traduit par le déploiement à grande échelle d'actions de formation et de sensibilisation ; puis par la mise en place de réseaux communautaires internes (par exemple : le réseau des femmes ; le réseau des salariés d'origine hispanique, asiatique, africaine, indienne... ; le réseau des handicapés ; le réseau des homosexuels...).

Excepté le Canada qui s'est doté très tôt d'un dispositif recouvrant une multiplicité de motifs de discrimination, les Etats-Unis, le Royaume Uni et l'Australie ont d'abord construit un système d'intervention pour un motif particulier (genre, origine ethnique) et l'ont ensuite élargi à d'autres motifs. L'exemple canadien témoigne d'une approche intégrée, qui contrairement aux autres pays, évite la dispersion des structures par motif de discrimination et assure une plus grande cohérence des moyens et des outils mis en œuvre.

Si dans ses pays, le dispositif d'intervention diffère en fonction des stratégies adoptées pour le traitement de chacun des motifs, le recours aux statistiques est capital tant pour mesurer les discriminations indirectes que les politiques d'égalité de traitement (notamment dans le domaine de l'emploi). Il s'agit de mesurer les effets significatifs de la discrimination indirecte et de procéder à des comparaisons entre groupes : enregistrement des données collectées, agrégation de caractéristiques individuelles dans des tableaux comparatifs, indicateurs révélant les écarts et leur variation, élaboration d'objectifs chiffrés de correction des procédures et de promotion de l'égalité...

1.1.3 - Les programmes d'égalité et d'équité dans l'emploi

Les politiques d'égalité ou d'équité dans l'emploi ne se limitent pas à la seule condamnation des pratiques discriminatoires, elles se sont vite tournées vers une intervention volontariste. Constatant que les pratiques de recrutement et de management en entreprise ne garantissent pas d'emblée l'accès à l'emploi, à la promotion et à l'égalité de rémunération des membres des minorités, les politiques d'égalité se sont axées sur la représentation équivalente des groupes protégés en milieu de travail en comparaison du poids qu'ils pèsent dans la population active. Ces politiques conjuguent la double approche d'une augmentation quantitative avec un critère méritocratique, puisque la qualification et la compétence demeurent le pré-requis dans l'appréciation de la représentation des groupes protégés.

L'*Equal Employment Opportunity Act* aux Etats-Unis, les *Equal Opportunities Policies* en Grande Bretagne, les programmes d'*Equal Opportunities* en Australie, la loi sur "l'équité dans l'emploi au Canada" et la Loi SAMEN aux Pays-Bas, ont pour objectif de garantir l'égalité des chances pour les femmes, les minorités ethniques et les handicapés. Ces différents pays procèdent de manière assez comparable.

L'équité au sens des politiques canadiennes et australiennes vise le respect de l'égalité d'accès et de réussite indépendamment du sexe, du handicap, de l'âge, des origines ethniques... Est équitable ce qui garantit une représentation proportionnelle des groupes protégés dès lors que les critères pour l'obtention d'une position, d'un bien ou d'un service ont été satisfaits. Afin de s'assurer de l'équité des programmes, ces pays ont mis en place un dispositif de saisie des caractéristiques individuelles et un système de veille et de suivi statistique continue dans les entreprises et dans les bassins d'emploi.

La majorité des entreprises qui mettent en place des plans d'égalité appartiennent au secteur public ou bien elles ont un contrat avec l'Etat. La possibilité de sanctionner les entreprises qui ne satisferaient pas les obligations du programme, est déterminée par leur dépendance à des crédits alloués ou des contrôles exercés par l'Etat. Au Canada, le programme d'équité dans l'emploi n'engage que les organismes de la fonction publique fédérale et les entreprises sous contrat fédéral. En Australie, le dispositif d'égalité en faveur des femmes et des aborigènes reste incitatif dans le secteur privé de l'emploi. Il n'est réellement proactif que dans le secteur public : la *National Charter on public Service in a Cultural and Diverse Society* comporte une série de contrôles, d'évaluations et de sanctions.

En bref, les plans d'égalité dans ces pays visent tous à sensibiliser les salariés, à aider l'entreprise pour faciliter leur mise en œuvre, à fixer des objectifs quantitatifs de représentation des groupes protégés et à évaluer les procédures et pratiques lorsque des obstacles sont repérés. Le recours à des statistiques - fournies par un système de veille et de suivi dans le temps, et par le recensement de la population - intervient à toutes les phases du programme d'égalité, soit en appui pour des actions quantitatives, soit en diagnostic pour des actions qualitatives.

1.1.4 - L'approche statistique de la diversité

La place de la mesure est d'autant plus centrale dans les dispositifs anti-discriminations que les recrutements, les promotions, l'accès aux formations, les rémunérations, les conditions de travail... peuvent être analysés par les statistiques.

Le dispositif de veille et de suivi statistique intervient à toutes les étapes

- Pour montrer l'existence d'une discrimination indirecte ou systémique. Les différentiels constatés sont enregistrés à partir d'enquêtes et d'exploitation de données issues du recensement.
- Passer de l'individu au groupe : l'appartenance au groupe ou déclarer en faire partie justifie de bénéficier d'une politique d'égalité de traitement.
- Définir des catégories d'action : le mode de repérage des bénéficiaires au sein de groupes protégés renforce la causalité entre critère et préjudice, et accrédite la corrélation entre appartenance au groupe et exposition au préjudice.
- Inspecter les programmes d'égalité pour permettre l'analyse du fonctionnement des procédures et des pratiques à travers leurs effets.
- Fixer des objectifs et les réviser. Les objectifs quantitatifs de représentation des groupes protégés s'échelonnent sur plusieurs années. Les statistiques mesurent les améliorations au fil du temps.

La veille et le suivi statistique de la diversité aident non seulement à la conduite des programmes d'égalité, mais ils permettent aux acteurs en charge du dispositif de prendre conscience des mécanismes à l'oeuvre dans les discriminations, ce qui les rend responsables et comptables des progrès à accomplir.

Source : Projet Mesure des Discriminations, Commission Européenne, 2004.

Par ailleurs, la collecte des données obéit à des procédures qui varient selon le protocole adopté. On distingue 4 types de méthodes.

➤ L'auto-déclaration

L'auto-déclaration est la méthode la plus utilisée dans les différents modes de collecte en Angleterre, aux Etats-Unis, au Canada et en Australie. Elle consiste à fournir une liste de modalités pré-établie que les répondants sont invités à sélectionner. Cette méthode présente plusieurs limites qui ont une incidence sur les usages potentiels des données ainsi collectées. Elle est notamment sensible aux variations de déclaration dans le temps et d'une source à l'autre.

➤ L'identification par observation

Cette méthode est essentiellement utilisée aux Etats-Unis par les entreprises dans le cadre des programmes d'*Equal Employment Opportunity*, par les écoles et les services de police. La classification est effectuée par un tiers, le plus souvent un agent d'encadrement de l'entreprise ou par le personnel administratif des écoles. Le classement est réalisé à partir d'une simple épreuve visuelle. Par construction, cette méthode ne permet de classer que les catégories fondées sur des critères apparents (sexe, handicap...). La principale limite de cette méthode, est que la classification reproduit l'application de stéréotypes qui est à l'oeuvre dans les discriminations. Même si la classification effectuée par un tiers n'est pas fidèle à l'identité auto-déclarée de l'individu, elle correspond bien à la façon dont il est perçu. Or, cette identification est plus opératoire pour comprendre les éventuels traitements défavorables dont il sera l'objet.

➤ La reconnaissance par le groupe

Cette méthode spécifique est utilisée aux États-Unis pour classer les amérindiens selon leur appartenance tribale. Elle est également pratiquée en Australie pour établir la certification de l'"aboriginalité". Dans les deux cas, l'objectif est d'attester du statut des individus, statut qui leur donne droit à des aides spécifiques ou accès à des dispositifs réservés. L'appartenance au groupe s'effectue par cooptation des membres déjà enregistrés.

➤ Classification par variables indirectes

Contrairement aux autres méthodes qui renseignent directement les catégories utilisées dans les classifications, celle-ci consiste à recueillir des informations indirectes qui seront combinées par les opérateurs statistiques pour fournir les classifications. Les variables qui entrent dans la classification sont "objectivées", dans le sens où elles renseignent sur des lieux, des pratiques ou des statuts. Cette méthode est principalement utilisée en Australie et aux Pays-Bas. La limite de cette méthode du point de vue des dispositifs anti-discrimination, est que les catégories ne correspondent qu'indirectement aux motifs prohibés. Leur équivalence n'est qu'approximative, et les groupes de population identifiés avec les variables composites peuvent s'avérer très différents de ceux obtenus par les méthodes précédentes.

Enfin, le dispositif d'observation et de détection statistique des discriminations indirectes utilise des classifications standardisées des minorités visibles. La liste des groupes désignés, utilisée dans les programmes d'égalité, est ensuite convertie en catégorie par les organismes et agences chargés du recueil des données statistiques. On constate une standardisation des nomenclatures de classifications dans chaque pays, mais aucune comparabilité d'un pays à l'autre.

1.1.5 - Les limites du modèle communautariste-multiculturaliste

Le multiculturalisme, variante anglo-saxonne du pluralisme focalisée sur la reconnaissance des différences culturelles est une des modalités possibles du traitement de la diversité. Le multiculturalisme renvoie à une description de situation. Il met l'accent sur la reconnaissance et la co-existence d'entités culturelles (sociales et ethniques) distinctes en donnant la priorité au groupe d'appartenance. L'individu est d'abord, et essentiellement, un élément du groupe. Son comportement est défini et déterminé par cette appartenance. L'identité groupale prime sur l'identité singulière. L'accent est mis sur la reconnaissance des différences ethniques, religieuses, migratoires, sexuelles...

Le multiculturalisme additionne des différences, juxtapose des groupes et débouche ainsi sur une conception mosaïque de la société. Ce modèle additif de la différence privilégie les structures, les caractéristiques et les catégories.

En revanche, toute catégorisation groupale induit une frontière et donc des risques d'exclusion. Le multiculturalisme, tout en reconnaissant les différences, s'arrête en fait à une structure de cohabitation, de coprésence des groupes et des individus. Cette structuration est potentiellement conflictuelle, car les relations inégalitaires ne sont pas fondamentalement remises en cause⁵⁷.

Mais pour autant, dans le cadre des directives européennes visant la suppression des discriminations et la promotion de la diversité, les expériences étrangères fournissent des enseignements sur la question de la discrimination indirecte. De plus, la cohérence et l'intégration des systèmes d'intervention dans les pays de l'Union Européenne pose incontestablement le problème de la mobilisation statistique.

⁵⁷ Citons à cet égard une déclaration récente du Président de la Commission pour l'égalité raciale : "je ne veux pas que l'on se résigne à ce que, parce qu'ils acceptent la différence des autres, les gens restent dans leur coin". Il faut donc trouver d'autres voies que le multiculturalisme à l'ancienne, car "c'est un modèle porteur de conflits qui risque, à terme, de détruire le lien social. Je veux une société réellement intégrée, prônant l'égalité entre les hommes, non entre les ghettos", Le Monde, Août 2005.

1.2. Un modèle assimilationniste sous tension face à la diversité

L'approche assimilationniste est une dominante de bon nombre de pays européens. Elle est fondée sur le principe de l'égalité entre les individus et veut ignorer ce qui pourrait les différencier. Par conséquent, les processus d'intégration au sein d'une même communauté ne permettent pas au législateur de distinguer les personnes en fonction de critères discriminatoires (notamment en ce qui concerne leurs origines) dont elles pourraient faire l'objet.

En Europe, la diversité a d'abord été introduite sous l'angle de l'égalité professionnelle dans les hauts niveaux de qualification par la question des genres : égalité de traitement entre les sexes et accès des femmes aux postes à responsabilités. La problématique s'est ensuite élargie à la question des âges, puis à l'ensemble des discriminations. En parallèle, la notion de discrimination indirecte a profondément transformé le droit social en Europe.

Depuis quelques années, en France le monde du travail s'empare de la question de la discrimination et tente de mener des actions en faveur de l'égalité de traitement et de la valorisation de la diversité.

A quoi est dû cet engouement récent pour la diversité en entreprise ? Au nouveau contexte législatif européen transposé dans la législation française depuis 2001, à un souci d'image, à des évolutions sociétales de fond, à une logique économique et commerciale ?

1.2.1 - Une exigence accrue de la reconnaissance de la diversité des personnes encadrée par le droit européen

Deux textes principaux encadrent le champ de la diversité des personnes : la Convention Européenne de Sauvegarde des droits Fondamentaux (1950) et la Charte des Droits Fondamentaux de L'Union Européenne (2000).

L'article 14 de la **Convention Européenne de Sauvegarde des Droits fondamentaux** édicte ce qui suit : "La jouissance des droits et libertés reconnue dans la présente Convention doit être assurée, sans distinction aucune, fondée notamment sur le sexe, la race, la couleur, la langue, l'origine, la religion, les opinions politiques ou toutes autres opinions, l'origine nationale ou sociale, l'appartenance à une minorité nationale, la fortune, la naissance ou toute autre situation".

Il s'agit, en réalité, d'une disposition interdisant non pas toute distinction, mais toute discrimination, autrement dit toute distinction arbitraire de traitement dans l'exercice des droits et libertés protégées par la Convention.

La Charte Européenne consacre elle aussi, dans son article 21, la non discrimination. En effet, "est interdite toute discrimination fondée notamment sur le sexe, la race, la couleur, les origines ethniques ou sociales, les caractéristiques génétiques, la langue, la religion, ou les convictions, les opinions politiques ou autres opinions, l'appartenance à une minorité nationale, la fortune, la naissance, un handicap, l'âge ou l'orientation sexuelle". Elle en étend considérablement la portée par rapport à la Convention de 1950, en incluant dans un chapitre intitulé "Egalité", des articles sur l'égalité en droit de toutes les personnes. Elle étend la liste des motifs de non-discrimination, la faisant passer de 12 à 17.

Ainsi, en se référant à l'interdiction de toute discrimination, la Charte admet implicitement que les distinctions non arbitraires, soit des différences qui ne s'analysent pas en discriminations, fondées sur l'un ou l'autre des 17 motifs énumérés à l'article 21 seraient régulières. Par là même, les possibilités et la légitimité de différenciations auxquelles la Convention avait souscrit, s'en trouvent considérablement augmentées.

En outre, la Charte affirme à deux reprises l'existence de diversités : d'une part, l'article 22 indique que "l'Union respecte la diversité culturelle, religieuse et linguistique" ; et d'autre part, l'article 23 sur l'égalité homme/femme souligne que "le principe d'égalité n'empêche pas le maintien ou l'adoption de mesures prévoyant des avantages spécifiques en faveur du sexe sous représenté". Cela a pour effet de reconnaître des diversités de situations liées au sexe (mais pas seulement puisque les minorités visibles sont tout autant concernées par cette disposition), et d'autoriser des mesures correctives pour y remédier.

.../...

.../...

Néanmoins, si l'arsenal jurisprudentiel est favorable à la mise en œuvre d'actions positives dans le but de compenser des inégalités de fait inhérentes aux réalités de la vie sociale et professionnelle, ces dernières ne doivent avoir qu'un caractère dérogatoire. Il doit donc s'agir uniquement d'exceptions temporaires au principe d'égalité de traitement. Le juge communautaire encadre donc très strictement cette possibilité et seul le critère méritocratique doit prévaloir.

On assiste aujourd'hui à une triple évolution. Les diversités constituent désormais une autre facette du principe d'égalité. L'autre versant du concept de non-discrimination se convertit en liberté de revendiquer le droit à la différence et d'être dans sa différence égal à tous les autres, eux-mêmes différents. Parallèlement, les différences admises sont plus nombreuses. La reconnaissance du droit à compenser les inégalités pouvant résulter de l'existence des diversités, introduit la notion de discrimination indirecte, voire systémique. Or, la logique d'une telle évolution suppose le passage d'un modèle de consultation/représentation des catégories d'intérêts et de personnes définies universellement égales en droits, à un modèle d'adéquation/compensation de situations appréciées dans leur exacte réalité.

La législation européenne fait une distinction entre directe et indirecte. La discrimination se définit comme une différence de traitement fondée sur un motif prohibé. Elle englobe la discrimination directe, c'est à dire un acte ou une mesure qui a pour objectif de discriminer, et la discrimination indirecte qui est plus difficile à cerner car elle vise un acte ou une mesure qui a pour effet de discriminer. Autrement dit, il y a **discrimination directe** lorsqu'une personne est traitée moins favorablement qu'une autre dans une situation comparable en raison de son sexe, de son origine ethnique, de ses convictions, de son handicap, de son âge ou de son orientation sexuelle. Toutefois, dans la réalité, la discrimination prend des formes souvent plus subtiles. C'est pourquoi **la discrimination indirecte** est également visée dans les nouvelles dispositions. Il y a discrimination indirecte lorsqu'une disposition, un critère ou une pratique apparemment neutre désavantage des personnes sur la base de leur sexe, de leur origine ethnique, de leurs convictions, de leur handicap, de leur âge ou de leur orientation sexuelle, à moins que cette disposition, ce critère ou cette pratique puisse être objectivement justifiée par un objectif légitime⁵⁸.

Les deux directives européennes de 2000, relatives à "l'égalité de traitement sans distinction de race ou d'origine et à l'égalité de traitement en matière d'emploi et de travail", indiquent que la discrimination indirecte peut être établie par tous les moyens, y compris la preuve statistique. Elles envisagent également la mise en œuvre des mécanismes juridiques et administratifs pour aboutir à un traitement égal pour tous. Or, force est de constater que peu de pays européens ont envisagé jusqu'à présent de suivre les nouvelles directives de l'Union européenne, qui veulent que la preuve de la discrimination incombe à l'accusé et non plus à l'accusateur.

Quelques exemples européens

La directive *Race* interdit la discrimination directe et indirecte dans tout une série de domaines, dont l'emploi, l'éducation, la sécurité sociale et les soins de santé, l'accès aux biens et aux services et le logement. Elle impose également aux États membres de désigner un organisme chargé d'offrir une assistance concrète et indépendante aux victimes de discriminations ethniques. Les États membres ont disposé d'une période de près de cinq ans, depuis l'adoption de la directive en 2000, pour transposer cette réglementation dans leur législation nationale.

La loi fédérale adoptée en **Belgique** en janvier 2003 comporte une définition explicite de la discrimination directe et indirecte, cette dernière étant définie en termes de comportements ou de pratiques apparemment neutres, mais susceptibles d'entraîner un désavantage particulier pour certaines personnes.

En **France**, la loi du 16 novembre 2001 de lutte contre les discriminations qui est une transposition des deux directives, a renforcé le dispositif de lutte contre les discriminations. Elle condamne les deux formes de discriminations directe et indirecte. La loi permet de porter la plainte devant les tribunaux civils et aménage la charge de la preuve.

En **Espagne**, au **Luxembourg**, en Finlande, en **Suède** le projet de législation élaboré comporte une définition de la discrimination indirecte identique ou presque à celle incluse dans la directive. Dans le cas du Luxembourg, un projet de législation transposant la directive a été déposé au parlement en novembre 2003, mais n'a pas encore été adopté. La législation transposant la directive en Finlande continentale a été publiée au mois de janvier 2004, mais cette réglementation ne concerne pas les îles Aland, où vivent environ 25 000 personnes. L'Espagne a adopté des mesures d'actions positives envers les femmes et les handicapés. Mais quelque soit le motif de discrimination, y compris ethnique, il n'y a pas de renversement de la charge de la preuve.

Au **Royaume-Uni**, la discrimination indirecte est déjà interdite en vertu de la loi relative aux relations entre les minorités ethniques, mais la définition adoptée est légèrement plus restrictive que celle des directives. Notons, que les entreprises britanniques ont intégré le risque de discrimination directe et indirecte. Le droit intervient non seulement en aval devant les tribunaux, mais influe aussi en amont sur les pratiques de GRH et de management. Les entreprises se veulent inattaquables sur l'ensemble des aspects touchant à la relation employé/employeur, candidat/recruteur.

En **Irlande**, la discrimination indirecte est également formellement interdite en vertu de la législation en vigueur, mais sa définition est en voie de modification afin de la rapprocher de celle des directives.

En **Allemagne** et en **Autriche**, la discrimination ethnique dans l'emploi est condamnée par le code du travail. Mais, ce thème n'engendre pas vraiment de débat. Les deux pays n'ont pas encore adopté de réglementation nationale transposant la directive.

Aux **Pays-Bas**, c'est une "Commission anti-discrimination", composée de neuf membres nommés par le Ministère de la justice, qui émet un avis non contraignant aux cas qui lui sont soumis. Mais, c'est le plaignant qui doit fournir des éléments montrant la discrimination.

En **Italie**, les lois contre la discrimination au travail visent essentiellement à lutter contre les inégalités entre sexes. La dernière loi, datant de mai 1999, institue notamment des "conseillers de parité", chargés de dénoncer aux autorités judiciaires tout cas de discrimination.

1.2.2 - De la non-discrimination à la diversité

La promotion de la diversité dans les milieux de travail correspond avant tout à une stratégie de sécurisation juridique. En France, il n'y a que peu de plaintes traduites devant les tribunaux. Les condamnations des entreprises ne portent pas encore à conséquence, si ce n'est en terme d'image. Cela étant, devant le risque juridique croissant, les entreprises se veulent vigilantes. On l'a vu plus haut, les évolutions juridiques vont dans le sens d'un durcissement.

De ce point de vue, la diversité est appréhendée dans un contexte de stricte évolution des normes nationales ou communautaires. Pour bon nombre d'entreprises en Europe, gérer la diversité dans cette perspective n'a pas d'autre but que de se prémunir contre le risque de sanction pour pratique discriminatoire. Ainsi, la montée en puissance des politiques de gestion de la diversité en Europe correspond à une stratégie défensive et de mise en conformité au plan national des normes juridiques communautaires⁵⁹.

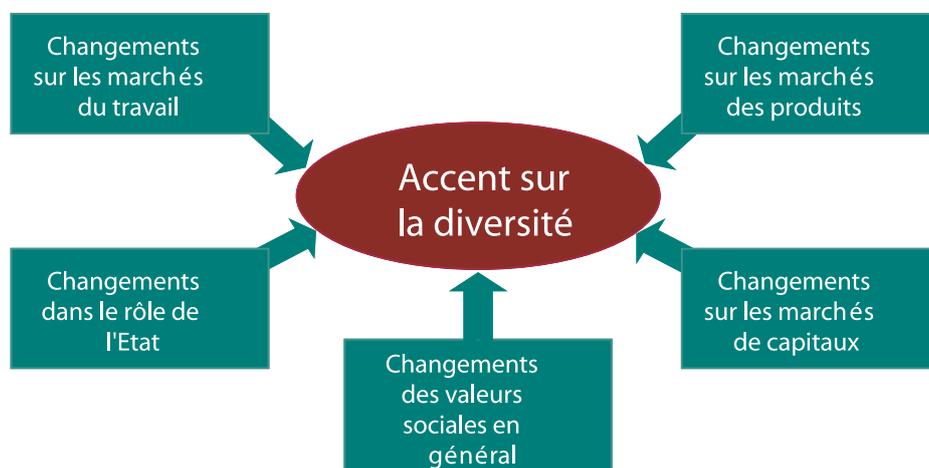
En parallèle, une autre approche plus proactive se développe en Europe et prend en compte plusieurs évolutions socio-économiques. Il peut s'agir pour une entreprise tout à la fois :

- de faire preuve d'un engagement socialement responsable. L'exigence de diversité revendiquée par la société civile vient alors heurter la totale liberté de l'entreprise dans le choix et la gestion de ses salariés ;
- d'optimiser la gestion des ressources humaines, des compétences et de l'emploi pour ne pas se priver d'une potentialité de main d'œuvre, pour favoriser l'implication de tous les collaborateurs, pour prévenir la pénurie de main d'œuvre liée au choc démographique... ;
- d'augmenter la performance économique, de mieux comprendre les attentes des clients, des investisseurs institutionnels, de pénétrer des marchés en forte croissance dans un contexte d'économie mondialisée, de développer sa capacité d'innovation, de mieux s'adapter aux changements...

Gérer la diversité en répondant à des attentes citoyennes d'égalité et de justice sociale n'est pas uniquement réductible à une "bonne action". L'entreprise évolue dans un monde complexe, diversifié et en mouvement perpétuel. La gestion de la diversité est articulée aux enjeux clé de la démographie, de l'immigration et de la mondialisation. Dans cette optique, la recherche de la diversité au travail constitue une réponse organisationnelle stratégique compte tenu de la mondialisation des activités commerciales, de même qu'au multiculturalisme de plus en plus visible des effectifs et des marchés.

En bref, les moteurs du changement qui amènent les entreprises à prendre en compte la diversité sont mis en évidence par le schéma suivant :

L'évolution du cadre d'activité des entreprises favorise la diversité



Source : Centre for Strategy and Evaluation Services (CSES)

1.3. La diversité vue de la France

En France, Les risques juridiques évoqués précédemment participent d'une prise de conscience dans les entreprises mondialisées notamment. Mais dans le même temps, le thème de la diversité suscite prudence et réticence à la mesure d'un enjeu qui consiste à faire reconnaître au sein du modèle républicain français l'existence d'inégalités économiques, sociales et culturelles. Cette réserve traduit une tension entre, d'une part, la revendication d'une reconnaissance d'identités culturelles diverses, et d'autre part, le rejet d'un modèle de gestion de type communautariste, voire multiculturaliste pouvant découler de telles revendications.

Dans le modèle universaliste républicain, l'individu citoyen et salarié ne tire pas son identité de la communauté dont il est issu. Seule la conception unitaire de la nation prévaut. En conséquence, au nom de ce principe, aucun groupe ethnique ou religieux ne peut être reconnu comme tel dans l'espace public et faire valoir de droit particulier. Dans un tel cadre, il est interdit à l'Etat et aux entreprises de conduire des actions dites positives et de posséder des données recensant les personnes par leurs origines ethniques ou religieuses.

1.3.1 - La tradition républicaine française : l'idéal universaliste hérité du siècle des Lumières

Dans ses fondements théoriques, l'idée républicaine trouve sa source dans la philosophie des Lumières.

La question de la séparation des pouvoirs spirituel et temporel se trouve au fondement de la création des Etats nations modernes dans l'Europe occidentale où dès le Moyen-âge le pouvoir de l'empereur s'affirme, contre celui du pape, et celui des rois contre l'empereur et le pape. Gagnant peu à peu son autonomie, le pouvoir temporel acquiert aussi une pleine et entière souveraineté qui a été théorisée à l'époque moderne. La souveraineté, c'est-à-dire le pouvoir de commander, est la théorie d'un fondement profane de la puissance d'Etat⁶⁰.

Cette distinction entre la souveraineté temporelle et la souveraineté spirituelle établie au XVIème siècle constitue toujours le socle de l'Etat moderne occidental, en Europe en particulier. Elle a constitué un préalable à la réflexion sur la séparation des pouvoirs et la souveraineté nationale des philosophes des Lumières qui ont préparé à la fois les révolutions française et américaine.

Au XVIIème siècle en Europe, à partir du moment où le pouvoir temporel avait moins besoin de l'onction de l'autorité spirituelle, s'est alors engagé un processus de relégation du religieux affirmé d'abord par la domination gallicane, puis par la laïcité.

La laïcité contient un double projet : un projet politique, puisqu'il s'agit de protéger l'Etat de la concurrence de l'Eglise ; un projet philosophique qui consiste à appliquer au fait religieux le principe de la liberté de conscience, ce qui induit la reconnaissance du pluralisme religieux. Ce double projet a plus ou moins été mené à bien selon les circonstances historiques auquel il s'est trouvé confronté. En France, il a été particulièrement conflictuel, et c'est pour cela que la laïcité y revêt un caractère très particulier. Il n'en a pas été de même par exemple pour l'Allemagne, l'Angleterre et les Etats-Unis d'Amérique.

Si en outre, il semble logique, du point de vue des valeurs de solidarité et d'égalité qui sous-tendent le modèle républicain français, de signaler dans le modèle américain l'absence de garde-fous contre les dérives identitaires, voire communautaires, il importe aussi de comprendre pourquoi les modèles français et américain sont fondamentalement si différents.

L'Etat américain n'a pas eu à se constituer contre une Eglise. Le premier amendement de la constitution américaine pose la séparation en vue d'empêcher l'Etat de réglementer les cultes.

⁶⁰ "Les Six Livres de la République", Jean Bodin, 1576. L'oeuvre de Bodin (1530-1596) est en grande partie consacrée à la pensée politique.

Cette particularité historique permet de comprendre l'absence, aux Etats-Unis, de toute revendication pour la laïcité. Ainsi, le pluralisme des religions et de l'école aux Etats-Unis s'explique en partie par l'extrême diversité des origines nationales et ethniques des citoyens américains.

On voit mieux, après ce détour, la spécificité du modèle français. Le socle du modèle républicain français repose sur la philosophie fondatrice de l'Etat-Nation qui reconnaît des droits aux seuls individus et non aux groupes quels qu'ils soient - que leur lien communautaire procède d'une origine corporatiste, idéologique, religieuse ou ethnique. Chacun est libre de souscrire à une communauté, à condition que celle-ci se conforme à la loi. De cette doctrine, la laïcité est un point d'application particulier.

LES GRANDS PRINCIPES DE LA LOI DU 9 DECEMBRE 1905

Art 1 : La République assure la liberté de conscience. Elle garantit le libre exercice des cultes sous les seules restrictions édictées ci-après dans l'intérêt de l'ordre public.

Art. 2 : La République ne reconnaît, ne salarie ni ne subventionne aucun culte. En conséquence, à partir du 1^{er} janvier qui suivra la promulgation de la présente loi, seront supprimées des budgets de l'Etat, des départements et des communes, toutes dépenses relatives à l'exercice des cultes. Pourront toutefois être inscrites aux dits budgets les dépenses relatives à des services d'aumônerie et destinées à assurer le libre exercice des cultes dans les établissements publics tels que lycées, collèges, écoles, hospices, asiles et prisons. Les établissements publics du culte sont supprimés, sous réserve des dispositions énoncées à l'article 3.

Au travers de ces textes se dessine un modèle de relations entre l'Etat et le religieux, le public et le privé. L'Etat et le pouvoir politique doivent être indépendants du pouvoir spirituel. Il n'y a pas de religion officielle ou d'église d'Etat. La France ne connaît que des citoyens égaux en droits qui sont libres de croire ou de ne pas croire.

Mais au delà de la question religieuse, la laïcité se traduit aussi par le fait que la République reconnaît l'individu en lui-même, et non en tant que membre d'un groupe, qu'il soit religieux, culturel, social ou économique. La République laïque veille à permettre à l'individu de s'arracher à son groupe d'appartenance pour faire résonner en lui l'universel.

En bref, sous la troisième République, la politique de laïcisation de l'Etat et de la société se fait par étapes : des lois scolaires jusqu'à la séparation le 9 décembre 1905. Le texte de 1905 définit trois éléments constitutifs de la laïcité : la liberté de conscience, la liberté des cultes et leur non-reconnaissance. Ils se réclament des droits de l'homme et des principes de 1789. Le propre du modèle républicain français est l'inscription d'un peuple, au sens d'une population unifiée, dans le continuum d'un territoire et d'une histoire. Son corollaire est la doctrine de l'assimilation, autrement dit le droit du sol. L'égalité des droits et de tous les citoyens est la pierre angulaire du système social. L'égalité entre communautés n'est pas de mise dans un tel modèle.

"L'approche assimilationniste"

Sur un territoire donné, certains éléments culturels sont incompatibles et la juxtaposition de groupes culturels différents ne peut se vivre concrètement dans la réalité. La pérennisation de groupes minoritaires au sein de la société d'accueil, par le biais de revendications identitaires et religieuses, devient alors un facteur de désordre social, voire d'anomie et représente donc une menace.

Ce qui est à défendre, ce n'est donc pas l'identité d'origine de quelques groupes d'immigrés voués à l'intégration nationale, mais l'identité culturelle française fondée sur un idéal civique de type républicain, c'est-à-dire une volonté de synthèse entre l'exigence d'universalité et le respect des identités, des particularismes culturels à condition qu'ils restent dans la sphère du privé. Ce modèle trouve son sens au sein d'un Etat-Nation dans lequel peut s'exprimer le sens civique. Il s'agit alors d'éduquer les personnes aux valeurs de la République afin de former un corps de citoyens sans référence aux notions d'origines ou de sang.

1.3.2 - Les piliers de l'idée républicaine

Le premier élément permettant l'intégration des personnes d'origines étrangères à la République est l'école laïque. Les lois Ferry des années 1880 ont institué une école laïque, obligatoire et gratuite pour tous les enfants résidant sur le sol français. L'école, au-delà des savoirs essentiels qu'elle doit transmettre à tout enfant (lire, écrire, compter), est aussi chargée d'inculquer les valeurs de la République (liberté, égalité, fraternité) et une morale laïque.

Un autre élément fort de l'intégration républicaine est la maîtrise d'une langue partagée, le français. Les langues régionales, les "patois" locaux sont prohibés dans l'enceinte des écoles, afin d'assurer la maîtrise effective du français par tous les enfants. Derrière l'élément répressif envers les cultures locales, l'acquisition du français est aussi perçue par les élèves comme une condition d'élévation sociale.

Enfin, le droit de la nationalité est venu renforcer ces éléments d'intégration républicaine. La France a fait le choix de mêler droit du sang et droit du sol, de manière à pouvoir intégrer les immigrés arrivés en France. L'objectif étant pour eux dans d'y trouver un emploi.

1.3.3 - Une remise en cause de ces mécanismes

L'école a été remise en cause dans son rôle d'intégration : l'échec scolaire est ainsi plus important dans les quartiers comportant un fort taux d'enfants d'origine étrangère que dans des zones plus favorisées. La création de structures spécialisées (zones d'éducation prioritaires en 1981) n'a pas permis d'effacer cette différence.

Le primat de la langue française a lui aussi souffert ces dernières années, avec le retour des revendications liées à la pratique des langues régionales.

Le consensus sur le droit de la nationalité a été l'objet de débats de la fin des années 1980 à 1993, où le caractère automatique de l'acquisition de la nationalité pour les enfants nés en France de parents étrangers a été remplacé par l'obligation, à la majorité, d'exprimer la volonté d'acquérir la nationalité française. La loi de 1998 a remis en cause ce dispositif. Ainsi, l'automatisme de l'acquisition de la nationalité française à 18 ans fait place à la nécessité, pour l'enfant né en France de parents étrangers, de faire une déclaration personnelle à partir de l'âge de 16 ans s'il réside en France depuis l'âge de 11 ans.

La remise en cause de l'intégration républicaine en raison de la diversité culturelle est donc réelle. Néanmoins, il ne faudrait pas l'exagérer. Il est souvent affirmé que les immigrés sont aujourd'hui plus difficiles à intégrer parce que leur culture est différente.

Mais il pourrait s'agir d'une reconstruction, quelque peu idyllique, du passé. En effet, dans la première partie du XX^{ème} siècle, les manifestations xénophobes étaient nombreuses contre les couches de population jugées "non assimilables" qu'étaient alors les Italiens, les Espagnols ou les Polonais.

Le débat est désormais ouvert entre les tenants d'une intégration républicaine classique, qui vaudrait pour tous les temps et toutes les populations, et les partisans d'une évolution faisant une plus grande place à la diversité culturelle.

Quelques dates clés

26 août 1789 : L'article X de la Déclaration des droits de l'homme et du citoyen proclame la liberté religieuse "nul ne doit être inquiété pour ses opinions, même religieuses".

1791 : la Constitution instaure la liberté des cultes et donne les mêmes droits aux religions catholique, judaïque et protestante.

1881-1882 : Lois de Jules Ferry instituant l'école publique gratuite, laïque et obligatoire.

1905 : Loi de séparation des églises et de l'Etat : "la République ne reconnaît, ne finance ni ne subventionne aucun culte".

1946 : Inscription du principe de laïcité dans le Préambule de la Constitution.

1959 : Loi Debré accordant des subventions aux écoles privées sous contrat.

1998 : Vote de la loi sur la nationalité qui rétablit l'automatisme de l'acquisition de la nationalité à 18 ans pour les enfants nés en France de parents étrangers.

1.3.4. - *Les limites du modèle républicain assimilationniste*

Le modèle initial était celui de l'assimilation. A partir des années 1980, le modèle d'intégration a été réaffirmé avec force. Comme nous l'avons vu plus haut, le modèle assimilationniste est construit par l'héritage des Lumières. Au cœur du modèle se trouve l'école qui est le lieu de la promotion sociale et, par conséquent, le symbole de l'égalité des chances.

Cette conception privilégie l'intégration sociale et la citoyenneté par la nationalité. L'assimilation consiste à percevoir le citoyen en dehors de tout particularisme culturel, de toute singularité. C'est le modèle d'intégration de la III^{ème} République.

Cette vision universaliste du monde a cautionné, entre autres, le colonialisme. Alors même que l'Etat, issu des Lumières, participe à l'émancipation de la société, il n'applique pas la loi de 1905 dans les colonies, notamment en Algérie, et définit des niveaux de citoyenneté selon des critères ethniques et d'appartenance religieuse.

L'assimilationnisme est déstabilisé lorsque que la France industrielle laisse place à une nouvelle configuration marquée par le chômage structurel et l'exclusion sociale. Le modèle d'intégration, comme référentiel commun, trouve sa légitimité à partir de l'existence de leviers de promotion sociale.

Or, lorsque ceux-ci ne sont plus en œuvre, les mécanismes institutionnels et économiques entrent en crise et produisent des effets qui contredisent l'adhésion des citoyens aux valeurs du référentiel commun.

Peuvent alors s'observer : des cristallisations xénophobes, des non-dits sur la place des personnes issues de l'immigration, des phénomènes de ségrégation urbaine, une montée en puissance des discriminations, de l'anxiété de la part des classes populaires confrontées à des conditions de vie difficiles, une exacerbation des différentialismes...

Les années quatre-vingts ont précisément été le théâtre de cette crise qui marque la fin des trente glorieuses et qui inaugure un changement de paradigme. Une vision du monde, basée sur l'émancipation et la promotion fait place à une autre vision du monde, basée sur la perception d'une société où le modèle d'intégration produit, en les masquant, des inégalités fondées sur les spécificités des personnes.

1.3.5 - La prise en compte par les pouvoirs publics de l'existence des discriminations

"Une approche intégrationniste"

Depuis les années 70, l'assimilation est dénoncée par la plupart des spécialistes de l'immigration, au nom du respect des identités particulières. L'approche intégrationniste s'appuie sur les principes du modèle français d'intégration républicaine, mais elle va au-delà. Il s'agit dans une France devenue composite de bâtir un "contrat de citoyenneté" grâce à une pédagogie du civisme qui supplanterait la logique des origines et des appartenances, serait défini sur la base des droits de l'homme et sur la solidarité. L'intégration est alors un processus qui doit permettre l'octroi de la citoyenneté aux résidents étrangers. Chaque personne vivant durablement sur le sol national doit avoir son mot à dire et pouvoir l'exprimer démocratiquement. Cinq moyens doivent être employés au niveau institutionnel pour construire l'égalité et la citoyenneté :

- l'égalité de traitement avec les nationaux ;
- l'acquisition de la nationalité ;
- les politiques sociales (logement, formation, emploi) ;
- la lutte contre les discriminations ;
- les droits politiques au niveau local.

Face à cette crise, les politiques publiques opèrent un changement qui s'inscrit dans un souci de cohésion sociale. La mise en place du Haut Conseil à l'Intégration en 1989 traduit une volonté de refonder un consensus sur un modèle d'intégration tolérante rompant avec l'assimilationnisme, et prenant en compte la question des inégalités. La définition de l'intégration donnée par le HCI exprime la tentative de construire un "modèle français d'intégration" capable de dépolitiser cette question, à l'issue d'une décennie qui a montré l'émergence de nouvelles questions que la tradition républicaine peine à décrypter : jeunes des banlieues, crise de l'Etat-Providence...

A la fin des années 1990, la question désormais centrale des discriminations convoque l'agenda politique. La volonté de lutter concrètement contre les ruptures d'égalité se fait à la suite d'un long travail de sensibilisation soutenu par l'influence des programmes européens dans les politiques nationales. La loi du 17 novembre 2001 relative à la lutte contre les discriminations est la traduction de cette prise de conscience.

Au début des années 2000, des instances telles que les Commissions Départementales d'Accès à la Citoyenneté (CODAC), le Groupe d'Etude et de Lutte contre les Discriminations (GELD), le Conseil Supérieur de l'Egalité Professionnelle (CSEP), l'Observatoire de la parité participent de par leur création à ce changement de paradigme intégré par l'Etat. Depuis lors, d'autres institutions ont vu le jour, notamment la Haute Autorité de Lutte contre les Discriminations (HALDE).

Mais dans le même temps, la prévention des discriminations, notamment dans le domaine de l'emploi, se heurte à plusieurs obstacles : les pratiques discriminatoires ne sont généralement pas reconnues dans le monde de l'entreprise, l'absence de données statistiques permettant d'objectiver les discriminations, les difficultés de la charge de la preuve, l'insuffisance des recours juridiques existants...

1.3.6 - A la recherche de l'égalité concrète

Seize ans après la mise en œuvre des premières instances nationales telles que le HCI, le plan de cohésion sociale vient prendre le relais du "modèle français d'intégration". L'égalité des chances en est le pilier. Ce concept est importé en France par les politiques européennes de lutte contre les discriminations.

Le plan de cohésion sociale combine une logique assimilationniste, intégrationniste et introduit l'action positive comme nouvelle approche de l'égalité. En fait, il déplace le curseur vers un multiculturalisme républicain pour permettre l'égalité concrète. Ce faisant, il prend acte de la panne des politiques classiques d'égalité et du caractère diversitaire de la France.

Cette logique combinatoire apparaît clairement exprimée dans les rapports de l'Institut Montaigne intitulés "Les oubliés de l'égalité des chances" et "Des entreprises aux couleurs de la France". Ces rapports proposent des "actions positives" ciblées sur certains publics afin de créer les conditions de l'égalité des chances. Sans pour autant aller dans le sens des quotas - ce qui signifieraient opter pour une égalité des résultats et non des chances - ils préconisent une action positive à la française afin de relancer l'ascenseur social. Dans cet esprit, il ne s'agit pas de remplacer l'égalité par l'équité mais de mettre l'équité au service de l'égalité.

Trois positions s'affrontent en matière de prise en compte des différences. La première n'entend pas déroger aux principes de l'égalité républicaine. La seconde opte pour l'action positive par dérogation lorsque la situation l'exige, quitte à suspendre provisoirement les principes républicains. La troisième va dans le sens d'un dépassement du principe d'égalité républicaine et introduit la notion d'équité. L'action positive s'inscrit ici dans la reconnaissance d'une société multiculturelle.

La volonté de bon nombre d'entreprises nationales d'engager des actions concrètes en faveur de la non-discrimination et de la gestion de la diversité permettra sans doute de réelles avancées dans le futur. Or, pour pouvoir évaluer ces avancées, il semble nécessaire de disposer d'outils de mesure. Les débats des prochaines années pourront porter sur les moyens donnés aux entreprises de mesurer les progrès accomplis. Pour l'heure, la législation française interdit aux entreprises de disposer de données permettant d'identifier un salarié au regard de caractéristiques autres que le sexe, l'âge ou le handicap. Pourtant, tous les acteurs nationaux et européens se rejoignent sur le constat suivant : en l'absence d'actions volontaristes à destination de certaines populations issues de l'immigration, leur situation sur le marché de l'emploi et dans les milieux de travail ne risque guère de changer.

II - Panorama des entreprises qui s'engagent pour la diversité

A côté d'un débat qui agite le monde politique et la société civile, plusieurs entreprises sont désireuses d'avancer sur le sujet. Il s'agit alors pour elles :

- de valoriser les spécificités de chacun des collaborateurs pour en tirer profit ;
- de devenir un lieu où chacun peut trouver sa place indépendamment de ses caractéristiques identitaires ;
- d'assumer la responsabilité sociale qui leur incombent au titre de leur influence déterminante sur la société, car les entreprises sont le vecteur principal d'intégration par le travail.

Ainsi, plusieurs entreprises s'engagent à reconnaître et respecter les différences sans pour autant les encenser. L'objectif est plutôt de savoir tirer parti des particularités de chacun pour accroître la performance globale de l'entreprise.

2.1 Signature d'une "charte de la diversité" dans l'entreprise

Partant du constat qu'un "plafond de verre" bloque l'ascension sociale de nombreuses personnes, "discriminées en raison de leurs patronymes, de leur couleur de peau ou de leur lieu de résidence",

la charte de la diversité qui a vu le jour en octobre 2004 et qui a été signée par une quarantaine d'entreprises, repose sur l'idée que la diversité relève de l'intérêt économique et social de l'entreprise.

De surcroît, elle précise clairement que l'origine n'est pas un critère pour l'obtention d'un emploi, puisque seule la compétence doit prévaloir dans la sélection du candidat. Il s'agit seulement de rétablir une égalité de traitement, une égalité des chances et de réparer des handicaps relatifs à une méconnaissance des codes culturels et sociaux, et d'absence de réseau constitué, qui bloquent les diplômés issus de l'immigration dans leur accès à l'emploi.

Par ailleurs, précise la charte, une telle démarche tend à améliorer la qualité des relations sociales. Elle peut avoir un effet positif sur l'image de l'entreprise vis-à-vis de ses clients, de ses prestataires extérieurs et de ses consommateurs aux niveaux national et international.

Une labellisation pourrait être mise en œuvre par la suite, pour valoriser les efforts des entreprises qui diversifient leurs recrutements à tous les niveaux de responsabilités.

Les signataires de cette charte s'engagent ainsi à lutter contre les discriminations, à recruter et à promouvoir des personnes d'origines culturelles et ethniques diverses. Le préambule de la Charte pose la démarche de progrès et le caractère "profitable" de la sensibilisation à la diversité culturelle.

On remarque également avec intérêt que la charte ne se contente pas de figer des déclarations de principe en matière de non discrimination et de promotion de la diversité : elle engage ses signataires à "informer sur les résultats pratiques de cet engagement".

Présentée comme un "cadre souple qui peut être aménagé en fonction de la culture de l'entreprise et donner lieu à maintes actions originales", et ne comportant aucun quota, la charte de la diversité énonce six engagements. Nous reprenons, ci-dessous, l'intégralité des principes énoncés par la charte.

Les principes énoncés par la charte de la diversité dans l'entreprise

Favoriser le pluralisme et rechercher la diversité au travers des recrutements et de la gestion des carrières est un facteur de progrès pour l'entreprise. Une telle démarche contribue à son efficacité et à la qualité de ses relations sociales. Elle peut avoir un effet positif sur l'image de l'entreprise vis-à-vis de ses clients, de ses prestataires extérieurs et de ses consommateurs, en France et dans le reste du monde. La charte de la diversité adoptée par notre entreprise a pour objet de témoigner de notre engagement, en France, en faveur de la diversité culturelle, ethnique et sociale au sein de notre organisation. En vertu de cette charte, nous nous engageons à :

1. Sensibiliser et former nos dirigeants et collaborateurs impliqués dans le recrutement, la formation et la gestion des carrières aux enjeux de la non-discrimination et de la diversité.
2. Respecter et promouvoir l'application du principe de non-discrimination sous toutes ses formes et dans toutes les étapes de gestion des ressources humaines que sont notamment l'embauche, la formation, l'avancement ou la promotion professionnelle des collaborateurs.
3. Chercher à refléter la diversité de la société française et notamment sa diversité culturelle et ethnique dans notre effectif, aux différents niveaux de qualification.
4. Communiquer auprès de l'ensemble de nos collaborateurs notre engagement en faveur de la non-discrimination et de la diversité, et informer sur les résultats pratiques de cet engagement.
5. Faire de l'élaboration et de la mise en œuvre de la politique de diversité un objet de dialogue avec les représentants des personnels.
6. Inclure dans le rapport annuel un chapitre descriptif de notre engagement de non-discrimination et de diversité : actions mises en œuvre, pratiques et résultats.

2.2. Quelques initiatives interprofessionnelles en faveur de la diversité

Sans viser l'exhaustivité, il s'agit à présent de pointer les initiatives actuellement en cours dans les secteurs privé et public. Les actions initiées se situent sur des registres différents et sont liées au contexte des entreprises concernées. Les unes se focalisent sur la mesure de la diversité culturelle ; les autres s'attachent à sensibiliser les salariés à la diversité au moyen de campagnes de communication et de formation ; d'autres encore s'essayent à la méthode des habiletés, font coïncider objectifs globaux et situations locales, choisissent la voie de la négociation.

Les motivations qui ont amené ces entreprises à promouvoir la diversité sont multiples : ancrage territorial, enjeu d'internationalisation, difficulté de recrutement, plainte pour discrimination, tradition culturelle anglo-saxonne...

2.2.1 - Une tentative de mesure de la diversité culturelle et ethnique

Dans le cadre d'un programme communautaire EQUAL, le **groupe Casino** a procédé à une analyse statistique des origines culturelles des salariés de plusieurs établissements. L'objectif est de mieux comprendre les mécanismes de discrimination en raison du sexe et de l'origine dans l'accès à l'emploi, et au cours de l'évolution professionnelle. Le critère de la nationalité ne s'avérant pas suffisamment précis, le degré d'ouverture à la diversité est mesuré à partir des patronymes. De plus, l'appréhension statistique des origines patronymiques s'inscrit dans le droit fil d'une politique de la ville et permet de créer un outil de mesure de la diversité culturelle. La photographie statistique appréhende les salariés en termes d'effectifs globaux, selon les catégories d'emploi, les natures de contrats et les niveaux de classifications. La conduite de cette étude, la première du genre en France, a fait l'objet d'une autorisation spécifique de la CNIL.

2.2.2 - Une communication institutionnelle en lutte contre les clichés sur les minorités discriminées

Avec sa campagne "Ne vous fiez pas aux apparences, fiez-vous aux compétences", Adia a fait de la non-discrimination un élément central de sa politique de communication institutionnelle. A la suite d'une enquête *testing*⁶¹ réalisée par l'Observatoire des Discriminations et conduite dans de nombreuses entreprises, **Adia** a décidé de se mobiliser fortement contre les discriminations à l'embauche, lors de la sélection des CV notamment. L'entreprise d'intérim a ainsi fait le choix de décliner dans sa campagne de communication une série de clichés sur les personnes d'origines diverses, sur les jeunes, sur les femmes, sur les personnes handicapées, sur les seniors..., qui officialise la volonté de l'entreprise de faire agir et réagir sur ce thème.

2.2.3 - Recruter avec la méthode des habiletés

Confronté à une problématique de recrutement de masse pour des postes peu qualifiés, et à un contexte politique sensible lors de l'ouverture d'un nouveau magasin en province, **IKEA** a décidé d'utiliser la méthode de recrutement dite "des habiletés". Développée par l'**ANPE**, la méthode des habiletés privilégie l'évaluation factuelle des habiletés cognitives, physiques et relationnelles des candidats. Elle ne s'attache donc pas aux critères potentiellement discriminatoires que peuvent constituer le sexe, l'origine, le parcours de formation initiale... IKEA projette d'élargir ce type de recrutement à tous ses magasins et à tous les niveaux hiérarchiques de l'organisation.

⁶¹ L'observatoire des discriminations a pour objectif de mesurer les phénomènes d'inégalités des chances dans l'emploi. Il a réalisé deux enquêtes testing avec l'entreprise de travail temporaire "Adia" sur les discriminations à l'embauche. Ce type d'enquête permet de tester les méthodes de recrutement des entreprises pour déterminer dans quelle mesure l'origine ethnique, le sexe, l'apparence physique, le handicap, l'âge... influencent le choix de l'employeur au détriment des compétences propres du candidat. Les résultats de l'enquête testing 2005 sont disponibles sur le site <http://cergors.univ-paris1.fr/observatoiredesdiscriminations>.

Cette méthode de recrutement permet d'opérer une sélection plus neutre et de favoriser une variété de profils. Elle comporte plusieurs étapes :

- élaboration de tests théoriques et mise en situations pratiques à partir de l'observation de situations de travail ;
- définition du niveau requis ;
- invitation des candidats à une réunion d'information ;
- convocation pour les entretiens ;
- entretiens ;
- sélection finale et embauche.

2.2.4 - Sensibiliser à travers un programme international de formation

Kodak fait de la gestion de la diversité un des piliers fort de sa stratégie RH. Entre autres actions en faveur de la diversité, l'entreprise met en œuvre des programmes de formations décentralisées de sensibilisation aux questions de harcèlement et de discrimination, dont la responsabilité revient aux DRH de pays et régions du monde. En Europe, le choix s'est porté sur des classes virtuelles à partir de programmes de formation au niveau du groupe. L'animation du programme "classes virtuelles" s'effectue en trois temps : d'abord en direction des équipes de la fonction ressources humaines, ensuite à destination de la ligne managériale, puis vers les autres salariés. Ces classes virtuelles fonctionnent sur le principe de l'autoformation du salarié à partir d'un intranet. Sont proposés : les grandes lignes de la politique de diversité de l'entreprise, des illustrations et cas pratiques d'études et d'autoévaluation.

2.2.5 - Concilier des impératifs globaux avec des situations locales

Chez **Schneider Electric** le traitement de la diversité se fonde sur trois convictions :

- la diversité ne doit pas être traitée indépendamment des autres sujets de l'entreprise ;
- ne pas se priver de talents sous prétextes de différences ;
- la diversité engage la responsabilité sociale de l'entreprise.

L'entreprise a dans un premier temps mobilisé les dirigeants de toutes les zones géographiques du monde dans le but d'explicitier les notions de diversité et de multiculturalisme. Si la politique est globale, les outils sont locaux. Dans le cas français, les efforts portent principalement sur l'intégration de travailleurs handicapés, sur la place des femmes dans l'entreprise et sur le recrutement pluriculturel.

2.2.6 - Un accord sur la diversité et la cohésion sociale

L'accord sur la diversité signé par **Peugeot PSA** en septembre 2004, prévoit :

- la diversification du recrutement par l'intégration de personnes issues de l'immigration et de salariés confirmés ;
- le recrutement de jeunes diplômés issus de zones urbaines sensibles dans des postes à responsabilité. En 2005, le groupe compte recruter au moins 45 candidats, de niveau Bac+2 à Bac +5 dont 25 pour des fonctions d'Etam et 20 pour des fonctions de cadres ;
- la création d'un observatoire paritaire de la diversité, ainsi qu'une campagne de sensibilisation auprès de l'ensemble des salariés sur le respect des différences et la lutte contre toute forme de discrimination.

L'enjeu pour l'entreprise consiste aussi à éviter les tensions sociales et la multiplication des recours juridiques pour discriminations. Le plan de cohésion sociale incite très fortement les entreprises à faire progresser la "diversité du recrutement" dans les deux ans à venir. Cette "action positive" suscite encore beaucoup de méfiance en France.

2.2.7 - La diversité dans les interactions entre l'environnement et l'entreprise

Le problème de la **RATP** est celui de la diversité d'une entreprise ouverte sur la ville et en interaction avec elle. Le choix a été de traduire cette réalité dans le recrutement de minorités visibles notamment. L'objectif de l'entreprise : être une entreprise de transport à l'image de ses voyageurs et s'ancrer dans leurs lieux de vie.

En 2002, la RATP modifie son statut pour lever la condition de nationalité à l'embauche. Elle a recruté 750 jeunes en contrat de qualification sur des métiers de base : machiniste, animateur, agent mobile ou agent de gare. Par la voie classique du recrutement, ces jeunes n'auraient pas passé la barre des tests de sélection.

Au total, trois types de stratégies semblent se dégager à travers ce panorama de pratiques.

- **Premièrement, l'ouverture sur son environnement externe permet à l'entreprise d'"entrer en société" : la clientèle étant diversifiée, les salariés doivent lui ressembler. Il s'agit en fait d'une tactique d'adaptation par mimétisme, de sorte à faire des besoins et des attentes de l'environnement des avantages compétitifs-clés. Il s'agit aussi de gagner la confiance de cet environnement et de coexister avec lui en bonne intelligence, la préservation de l'image de marque n'étant pas dépourvue d'intérêt économique.**
- **Deuxièmement, un certain nombre d'entreprises font de la diversité un levier de dynamique interne. L'enjeu consiste alors à sensibiliser les salariés à la non-discrimination et à modifier les représentations.**
- **Troisièmement, comme la réponse en France pourra difficilement se trouver du côté de l'action positive, une voie médiane se cherche autour de l'attention à porter sur les critères déterminant les décisions de recrutement, de promotion, de rémunération... à l'égard des minorités visibles susceptibles de faire l'objet de discriminations. Il s'agit là de promouvoir une culture d'ouverture à l'autre.**

Annexes pratiques

ANNEXE 1



www.egaliteprofessionnelle.org

ORSE : un portail recensant les pratiques d'égalité professionnelle dans les entreprises

Le portail de l'ORSE propose de nombreuses informations sur cette thématique, notamment à travers des études, des fiches sur les pratiques des entreprises, les accords de branche et d'entreprises, et des fiches thématiques. L'ORSE met également à la disposition des entreprises un répertoire en ligne sur l'égalité professionnelle.

Pratiques des entreprises

Cette rubrique a pour objet de décrire les pratiques des entreprises sous forme de fiches rédigées par les entreprises sur la base d'un modèle préétabli. Toute entreprise qui le souhaite, quels que soient sa taille, sa nationalité, son secteur, qu'elle relève du secteur public ou privé, a la possibilité de décrire la pratique qu'elle a initiée en matière d'égalité professionnelle.

Enjeux d'égalité

Les différents enjeux en matière d'égalité ont été classés de manière thématique en faisant ressortir les innovations contenues dans les pratiques des entreprises et les accords qu'elles ont conclus. Ces fiches, au nombre de 12, correspondent à un travail réalisé par l'ORSE à la demande du Ministère de la Parité et de l'Egalité professionnelle. Il s'agit d'un répertoire sur les pratiques d'égalité professionnelle qui a été conçu de manière pédagogique et pratique. Il est disponible en version papier, gratuitement sur demande pour tous ceux qui ont à travailler sur ces problématiques : chefs d'entreprise, responsables des ressources humaines, représentants du personnel et représentants syndicaux.

Ce répertoire est constitué des 12 fiches pédagogiques suivantes, téléchargeables au format PDF :

- Introduction
- Acteurs et actrices de l'égalité dans l'entreprise
- Outils
- Sensibilisation
- Recrutement
- Rémunération
- Durée, organisation et conditions de travail
- Compétences et formation
- Mobilité géographique
- Parcours professionnel Services aux salarié(e)s
- Dirigeant(e)s et hauts potentiels

Egalité et performance

Sont mises en valeur dans cette rubrique les différentes études françaises et étrangères qui traitent de l'influence de la présence des femmes dans les entreprises sur leur performance. Il s'agit de mettre en avant l'argumentation économique "raison d'affaire", à l'appui des politiques d'égalité professionnelle dans les entreprises

ANNEXE 2



Ministère délégué à la cohésion sociale et à la parité

Ministère délégué à la cohésion sociale : label "égalité", critères et mode d'emploi

Afin de valoriser l'égalité entre les hommes et les femmes dans les entreprises, un Label Egalité a été mis en place fin 2004, à l'initiative du Ministère de la Parité et de l'Egalité professionnelle. Il récompense l'exemplarité des pratiques des entreprises, administrations ou associations dont le dossier a été jugé recevable par l'organisme de certification l'AFAQ.

Le cahier des charges du "label égalité" comprend une vingtaine de critères qui s'articulent autour de trois champs.

Le premier champ est relatif aux actions menées dans l'entreprise en faveur de l'égalité professionnelle. Ces actions sont évaluées en tenant compte :

- de l'information et de la sensibilisation à la mixité et à l'égalité des dirigeants, des salariés ainsi que de leurs représentants ;
- des opérations de communication interne, adaptées à la taille de l'entreprise, pour promouvoir la mixité et l'égalité ;
- de la signature d'un accord d'entreprise dans le domaine de l'égalité professionnelle.

Le deuxième champ est centré sur la gestion des ressources humaines et le management. Il s'apprécie au regard :

- des actions menées pour renforcer l'égalité d'accès des femmes et des hommes à la formation professionnelle continue ;
- de l'analyse des indicateurs relatifs aux conditions générales d'emploi et de formation des hommes et des femmes dans l'entreprise, afin d'établir des objectifs de progression ;
- de la politique tendant à la mixité dans les différentes instances de décision (comité de direction, comité exécutif, comité stratégique).

Le troisième champ correspond à la prise en compte de la parentalité dans le cadre professionnel.

Les actions de l'entreprise permettant une articulation de la vie professionnelle et de la vie familiale sont évaluées, et plus particulièrement :

- l'aménagement des horaires ;
- l'organisation et les conditions de travail ;
- les modalités de départ et de retour de congés de maternité et/ou parentaux, afin de mieux prendre en compte les objectifs de carrière.

La procédure de labellisation se déroule en trois étapes

1ère étape : le dépôt de candidature

Depuis le 15 septembre 2004, le candidat a la possibilité de télécharger le dossier de candidature sur le site du Ministère délégué à la cohésion sociale et à la parité (www.social.gouv.fr/femmes) ou sur le site de AFAQ AFNOR Certification (www.afaq.org). Il peut aussi demander une version papier.

Ce dossier comprend notamment un questionnaire relatif aux différents critères prévus par le cahier des charges. Dûment complété et soumis à l'avis consultatif de la commission égalité professionnelle constituée au sein de l'entreprise, ou à défaut des représentants élus du personnel, il est ensuite adressé à AFAQ AFNOR Certification, accompagné d'une lettre d'engagement.

A partir du jour de l'accusé de réception du dossier de candidature, AFAQ AFNOR Certification dispose d'un délai de 6 mois pour procéder à l'instruction du dossier et à la prise de décision de labellisation.

2ème étape : l'instruction du dossier de candidature

Un premier examen du dossier de candidature est effectué par AFAQ AFNOR Certification afin de vérifier la conformité des pièces au cahier des charges. En cas de dossier incomplet, le demandeur en est informé dans un délai maximum de trois mois après réception du dossier et se verra réclamer les compléments d'informations et/ou les pièces nécessaires.

L'instruction a pour but d'apprécier la prise en compte par le candidat des éléments de la démarche à travers l'examen de la conformité au cahier des charges de labellisation. L'instruction du dossier se déroule en deux temps :

- l'organisme de labellisation procède, par voie d'audit, à l'analyse du dossier de candidature ;
- après analyse des documents, l'auditeur rédige un rapport d'instruction. Il peut organiser une audition du candidat.

Le rapport d'instruction est alors soumis à la commission de labellisation.

3ème étape : la décision de labellisation

La commission de labellisation comprend 5 représentants de l'Etat, 5 représentants des syndicats salariés représentatifs et 5 représentants des organisations patronales. Elle respecte, dans sa composition, l'équilibre entre les hommes et les femmes.

Sur la base du rapport d'instruction, elle rend un avis à la majorité. Cet avis permet à AFAQ AFNOR Certification, de prendre la décision de labellisation.

Le titulaire de la labellisation peut, dès lors, dans des conditions définies, utiliser le label égalité pendant une durée de 3 ans.

ANNEXE 3



Une initiative de l'Union Européenne



Pour la diversité, contre les discriminations : une initiative de l'Union Européenne

Le site Web de la campagne www.stop-discrimination.info, est un forum destiné à tous les citoyens de l'UE qui désirent obtenir des informations mises à jour sur la nouvelle législation et connaître les différentes activités qui se déroulent durant cette campagne. Il contient également des articles de presse, des événements et des jeux en ligne, et il permet de demander des informations complémentaires sur des thèmes bien précis, sur simple demande.

A signaler tout particulièrement, un dossier documentaire destiné à aider les employeurs et les salariés à éliminer les discriminations sur le lieu de travail.

Produits en 11 langues, il s'appuie sur les nouvelles lois européennes prohibant la discrimination pour des raisons d'origine ethnique, d'âge, de genre, d'orientation sexuelle, de handicap, de religion et d'opinion.

Ce dossier a été conçu en collaboration avec des syndicats, des associations patronales, des ONG et des services gouvernementaux dans les Etats membres de l'UE. Il contient une vaste gamme d'outils d'information, notamment une série de fiches techniques sur la discrimination sur le lieu de travail et un film de huit minutes sur la nouvelle législation.

Des fiches informatives sur les sujets suivants, téléchargeables au format PDF:

- **Gérer la diversité** : les impacts. Les avantages de la diversité
Plus de détails sur le concept et les avantages des mesures de diversité et des conseils sur comment les stratégies de diversité peuvent être mises en place dans votre entreprise et les conditions préalables à leur transposition.
- **Ce que vous devriez savoir à propos de la loi contre les discriminations**
Les questions les plus fréquemment posées.
- **Que peuvent faire les employeurs pour éliminer la discrimination et promouvoir la diversité ? Les étapes indispensables**
Les bonnes pratiques à initier au sein des entreprises, des institutions publiques ou privées, des organisations gouvernementales ou ONG.
- **Je ne fais pas de discrimination, n'est ce pas ? Reconnaître la discrimination** :
Qui peut être sûr de ne pas discriminer inconsciemment? Un programme en dix points pour guider les dirigeants, encadrement et salariés vers un comportement non discriminatoire au quotidien.
- **Présentation Powerpoint**
Un set de diapositives PowerPoint présentant une information de base sur les mesures anti-discriminatoires de l'UE et la campagne.

ANNEXE 4



Institut Montaigne : une charte de la diversité, pour quoi faire ?

L'égalité en droits de tous les citoyens est assurée par notre Constitution. Pourtant, nombreux sont les citoyens issus de l'immigration, parfois hautement qualifiés, qui ne parviennent pas à accéder à un emploi, alors que leurs camarades de promotion y parviennent assez rapidement. Un "plafond de verre" bloque l'ascension sociale de nombre de nos concitoyens, discriminés à raison de leurs patronymes, de leur couleur de peau ou de leur lieu de résidence. Ils sont exclus de pans entiers de la sphère économique et de la vie publique. Nous discriminons, le plus souvent sans le savoir.

Si les composantes de la société française sont diverses, cette diversité doit se retrouver aux différents échelons de la société, y compris les plus élevés. C'est une question de justice, d'intérêt national et c'est même un enjeu économique.

La charte de la diversité dans l'entreprise repose sur une idée simple. Nos entreprises ont intérêt à refléter la diversité de la société dans laquelle elles sont implantées. De la même façon que la mixité homme/femme au travail est, de fait, un facteur de dynamisme social et un stimulateur de performances, la diversité relève non pas de la compassion mais bien de l'intérêt économique et social de l'entreprise.

Dans d'autres pays, les entreprises qui ont placé la gestion de la diversité au cœur de leur stratégie, sont conscientes que la diversité dans nos sociétés est devenue un avantage tant sur le plan économique que social, dont l'impact se fait sentir sur la créativité et la compétitivité des entreprises.

L'origine ethnique ne sera jamais le "critère" pour obtenir un emploi. Notre action vise à lutter contre les discriminations, pas à en ajouter de nouvelles. La charte cherche seulement à compenser un certain nombre de handicaps devant l'emploi dont souffrent nombreux candidats issus de l'immigration : absence du capital culturel, social, éloignement des réseaux, si importants dans la recherche d'un emploi. L'engagement de l'entreprise en faveur de ces candidats ne se conçoit qu'à qualifications égales. Il cherche à valoriser la compétence, et rien d'autre. Pour ce faire, nos entreprises doivent dépasser les réflexes de confort, de prudence ou de conformisme, qui freinent le recrutement des diplômés issus des minorités visibles, puis leur promotion dans l'entreprise. Dans cette optique, elles doivent au plus vite formaliser et valoriser leurs engagements en faveur de la charte de la diversité, pour ouvrir l'accès à l'élite aux candidats maghrébins, noirs ou asiatiques, et leur permettre de faire valoir leurs compétences et leurs talents.

Les signataires de la charte décriront au bilan social annuel de l'entreprise la liste des actions menées pour réaliser la diversité et atteindre l'équité véritable.

La charte est un message fort, le gage d'une ouverture, une promesse claire en faveur de la non-discrimination et de la diversité en France. Cette promesse est une avancée importante, mais elle ne suffira pas. Nous devons trouver les moyens d'une évaluation fiable, pour mesurer l'efficacité des pratiques inclusives mises en œuvre au titre de la charte.

Ni quotas rigides et discriminatoires, ni simple "bonne volonté" vouée à l'échec, la charte de la diversité est la première étape vers une démocratie pluraliste, attachée à la lettre, mais plus encore à l'esprit de notre héritage républicain.

ANNEXE 5



Les recommandations de la CNIL pour mesurer la diversité des origines

Qu'est-ce que la "diversité des origines" ?

Selon la loi, les discriminations sur le lieu de travail peuvent être notamment liées à la prise en compte de "l'origine" ou de "l'appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie, une nation ou une race" d'un employé ou d'un candidat à un emploi. Pour lutter contre ces types de discriminations, certains employeurs envisagent aujourd'hui de mettre en place une politique de recrutement et de promotion interne tenant compte de la diversité des origines sociales ou "ethniques" de la population française. Cette politique s'appuierait sur des statistiques mesurant la "diversité des origines" de leurs personnels et des candidats à un emploi.

La CNIL est-elle compétente sur ces questions ?

Les outils de mesure de la diversité peuvent reposer sur la collecte de données permettant l'identification, même momentanée, des personnes concernées. A ce titre, ils sont soumis à la loi informatique et libertés. Ils ne le sont pas lorsque aucune donnée personnelle (identité, numéro identifiant, fonction précise...) n'est recueillie, ni traitée.

Peut-on recueillir des données sur l'origine ethnique ou raciale pour mesurer la diversité ?

Le recueil de données relatives à l'origine raciale ou ethnique réelle ou supposée dans le cadre de la mesure de la diversité doit être en l'état écarté.

En effet, il n'existe pas à l'heure actuelle de référentiel national de typologies "ethno raciales". Il n'existe donc pas d'indicateurs "ethno raciaux" diffusés par la statistique publique qui pourraient servir aux employeurs de base de comparaison fiable (indicateurs nationaux ou par bassin d'emploi).

Quelles données utiliser pour mesurer la diversité des origines sur les lieux de travail ?

Seules les données pertinentes par rapport aux objectifs de l'étude sur la diversité peuvent être utilisées. Le responsable de l'étude doit être en mesure de justifier leur recueil et l'usage qui en est fait. Peuvent être recueillies et traitées dans ce cadre le nom du candidat à l'emploi ou de l'employé, son prénom, sa nationalité, sa nationalité d'origine le cas échéant, son lieu de naissance, la nationalité ou le lieu de naissance de ses parents, son adresse.

Peut-on utiliser les fichiers de gestion du personnel existants pour mesurer la diversité ?

L'utilisation des données enregistrées dans les fichiers de gestion des ressources humaines existants ne pose pas de difficulté de principe au regard de la loi "informatique et libertés". L'utilisation de ces données doit toutefois être pertinente par rapport à l'objectif du programme de lutte contre les discriminations, les employés concernés doivent être parfaitement informés des traitements opérés sur les données les concernant, ces traitements doivent être confidentiels, les statistiques produites ne doivent pas concerner de groupes de moins de dix personnes afin de garantir leur anonymat, et les fichiers de données individuelles constitués pour la réalisation de l'étude (échantillons, réponses) doivent être détruits à l'issue de la production des résultats statistiques.

Peut-on compléter les fichiers de gestion du personnel avec des données exclusivement destinées à la mesure de la diversité ?

L'employeur public ou privé doit renoncer à enregistrer dans ses fichiers de ressources humaines des données faisant apparaître les origines raciales ou ethniques des personnes compte tenu de la sensibilité de ces données et de l'absence de référentiel "ethno racial" reconnu en France (l'enregistrement de la nationalité d'origine d'un employé ou d'un candidat à un emploi, de la nationalité ou du lieu de naissance de ses parents doit également être exclu).

Comment garantir la fiabilité de l'étude ?

Une réflexion préalable devrait être conduite dans l'entreprise ou l'administration, en concertation avec les instances représentatives du personnel, pour clarifier les objectifs de la politique de diversité. En ce sens, les articles L.122-45 du code du travail et 225-1 du code pénal peuvent aider à définir la variété des indicateurs à mettre en œuvre (sexe, âge, origine, handicap...). Les résultats de l'étude devraient s'appuyer, autant que possible, sur le croisement de ces différents indicateurs et non sur l'analyse du seul indicateur relatif à l'origine des personnes.

Comment garantir l'anonymat des réponses à un questionnaire ?

L'anonymat d'un questionnaire est garanti à la fois par l'absence de données directement nominatives (nom, prénom) et par l'absence de données permettant d'identifier indirectement la personne qui y répond (via un numéro, la désignation d'un poste particulier ou par recoupement d'informations). Si le questionnaire comporte des données permettant l'identification indirecte de la personne interrogée (en particulier, par le descriptif de fonctions précises) sans intention d'identifier cette personne, seules les personnes spécialement chargées de l'étude doivent accéder au contenu des questionnaires individuels. Les statistiques produites ne doivent pas concerner de groupes de moins de dix personnes afin de garantir leur anonymat. Les questionnaires individuels doivent être détruits à l'issue de la phase d'exploitation des réponses.

Dans quel cas prévoir un questionnaire identifiant ?

Les questionnaires peuvent contenir des données d'identification (comme un numéro) lorsque l'objet de l'étude nécessite le suivi des réponses données par une même personne à des moments différents ("suivi de trajectoires individuelles"). Le responsable de l'étude doit être en mesure de justifier la nécessité d'un tel suivi et de préciser les mesures envisagées pour assurer la confidentialité des données individuelles recueillies.

Comment informer les personnes concernées par la mesure de la diversité ?

L'employeur qui envisage de mettre en place un outil de mesure de la diversité soumis à la loi "informatique et libertés" doit informer les employés ou les candidats à un emploi concernés de l'existence et du responsable de cet outil, de ses objectifs, du caractère obligatoire ou facultatif des réponses, des conséquences d'un défaut de réponse, des destinataires des données, et de leur droit d'opposition, d'accès et de rectification des données les concernant.

Les instances représentatives du personnel doivent également être informées en amont de la mise en place de ces outils.

Quelles garanties prévoir pour le "CV anonyme" ?

L'employeur doit veiller à la mise en œuvre d'une procédure d'anonymisation reposant sur l'effacement, non seulement de l'identité du candidat à un emploi, mais également de son adresse, de ses coordonnées téléphoniques et électroniques, de sa photographie, et de toute autre donnée permettant son identification.

Cette procédure doit être conduite par une entité dédiée, qui ne se confond pas avec le service chargé de convoquer les candidats pour un entretien d'embauche. Seule cette entité doit disposer de la table de correspondance entre l'identifiant porté sur le CV "anonymisé" et le nom du candidat.

Quelles formalités déclaratives faut-il accomplir auprès de la CNIL ?

Une déclaration normale doit être adressée à la CNIL en cas de traitement informatisé de données permettant l'identification, même simplement momentanée, des personnes concernées par l'étude sur la diversité.

ANNEXE 6

Information, outils, pratiques d'entreprises... : sélection de sites internet

Sites nationaux

Ministère délégué à la cohésion sociale et à la parité www.femmes-egalite.gouv.fr
Observatoire de la Responsabilité Sociétale des Entreprises . . . www.egaliteprofessionnelle.org
. www.orse.org
ARBORUS, promotion des femmes dans la prise de décision www.arborus.org
L'Observatoire des Discriminations www.cergors.univ-paris1.fr/observatoiredesdiscriminations
Groupe d'Etude et de lutte contre les Discriminations (GIP GELD) www.le114.com
Agefiph www.agefiph.asso.fr

Sites internationaux

Europa www.europa.eu
Catalyst www.catalystwomen.org
CSR Europe www.csreurope.org
The Work Foundation, UK www.workfoundation.co.uk
Government of Ontario www.equalopportunity.on.ca
Profiles in Diversity Journal, USA www.diversityjournal.com

Bibliographie, revues, publications

EGALITE PROFESSIONNELLE

- **Catherine Génisson**

Femmes-Hommes : quelle égalité professionnelle ? Rapport au Premier Ministre, Collection Rapports Officiels, 2000

- **Jacqueline LAUFER**

Le plafond de verre, guide d'appui à la négociation au sein des entreprises et des branches, Conseil Supérieur de l'Égalité Professionnelle, 2002

- **ORSE**

Pratiques d'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes dans les entreprises, Répertoire, 2004

- **DARES**

Ministère de l'emploi, du travail et de la cohésion sociale

Catherine ACHIN, Dominique MEDA, Marie WIERINCK

Mixité professionnelle et performance des entreprises : le levier de l'égalité, 2004

- **APEC**

Cadres : le temps des femmes. Les études de l'emploi cadre, 2005

- **EMERGENCE TIMETIS - Jacqueline LAUFER, Rachel SILVERA**

Accords sur l'égalité professionnelle suite à la loi du 9 mai 2001 : premiers éléments d'analyse, 2005

DIVERSITE

- **COMMISSION EUROPEENNE**

Coûts et avantages de la diversité, 2003

Égalité et anti-discrimination : vers la diversité, Rapport Annuel 2004

- **Claude BEBEAR**

Des entreprises aux couleurs de la France, Rapport au Premier Ministre 2004

- **ENTREPRISE&PERSONNEL - Martine LE BOULAIRE**

La gestion de la diversité, enjeux sociétaux et stratégies d'entreprise, 2004

- **Roger FAUROUX**

La lutte contre les discriminations ethniques dans le domaine de l'emploi, 2005

- **CNIL**

Lutte contre les discriminations : les recommandations de la CNIL pour mesurer la diversité des origines, 2005

- **Harvard Business Review**

On managing diversity, HBR paperbacks 2001

- **Jeffrey GANDZ**

A business case for diversity, paths to equal opportunities, Rapport pour le Gouvernement Canadien 2002

ETUDES DISPONIBLES

Sur simple demande à l'Observatoire

Contacteur Arlette Coussot : Tél : 01 53 32 24 12 - Fax : 01 53 32 24 15

observatoire@obs.gpsa.fr – site : www.metiers-assurance.org

RAPPORTS DE L'OBSERVATOIRE SUR LES METIERS DES SALARIES DE L'ASSURANCE

Description de la population globale des salariés des entreprises d'assurance par famille et sous-familles de métiers

- ROMA 2004 - données sociales au 31/12/2003
- ROMA 2002 - données sociales au 31/12/2001
- ROMA 2000 - données sociales au 31/12/1999
- ROMA 1998 - données sociales au 31/12/1997
- ROMA 2003 - données sociales au 31/12/2002
- ROMA 2001 - données sociales au 31/12/2000
- ROMA 1999 - données sociales au 31/12/1998
- ROMA 1997 - données sociales au 31/12/1996

"BAROMETRE" DE L'EVOLUTION DES METIERS ET DES COMPETENCES DE L'ASSURANCE

- Baromètre n°5 (juin 2005)
- Baromètre n°3 (juin 2003)
- 1er baromètre (mai 2001)
- Baromètre n°4 (juin 2004)
- Baromètre n°2 (juin 2002)
- Etude prospective et baromètre de l'évolution des métiers et des compétences de l'assurance à l'horizon 2005 (mai 2000)

ETUDES METIERS

- Les métiers des ressources humaines : "du facteur travail au capital humain" (octobre 2003)
- Les métiers de l'informatique et des télécommunications :
"pénurie des ressources : mythe ou réalité ? (octobre 2002)
- Les métiers du marketing : "d'une activité à un métier" (juin 2002)
- Les métiers de l'indemnisation et du règlement des sinistres :
"de la rédaction à la télégestion" (mai 2001)
- Les métiers de la comptabilité et du contrôle de gestion (mars 2001)
- Le métier de souscripteur grands risques internationaux d'entreprises (mai 2000)
- Les métiers de l'actuariat et des études statistiques (février 2000)
- Les métiers du secrétariat-assistanat (avril 1999)
- Les métiers de la formation (février 1999)
- Les métiers de la santé (février 1998)
- L'inspecteur régleur (février 1998)
- Le téléacteur dans l'assurance (février 1998)

ETUDES ET DOCUMENTS

- Première contribution à l'analyse de la place des femmes dans l'assurance (décembre 2004)
- Essai d'analyse de la répartition géographique des salariés de l'assurance sur le territoire National (décembre 2004)
- Les métiers de l'assurance - Les référentiels des métiers cadres, en collaboration avec l'Apec (juin 2004)
- Les quadras d'aujourd'hui... quinquas de demain ? Essai d'analyse des conséquences du redressement de l'âge de cessation d'activité sur l'employabilité des salariés de l'assurance (décembre 2003)
- Le choc démographique : vers un déficit de cadres...? ou une autre politique de l'âge ! (décembre 2002)
- Métiers et formations des salariés handicapés dans l'assurance (juillet 2000)
- Du vieillissement au renouvellement (novembre 1998)

PROFIL STATISTIQUE ET PROSPECTIF

- Les métiers de l'actuariat (juin 2005)

A PARAÎTRE

- ROMA 2005 - données sociales au 31/12/2004 (décembre 2005)
- Etude sur l'impact des technologies sur les métiers de l'assurance (2006)
- Les métiers des commerciaux (2006)



Gérard LOBJEOIS
Secrétaire Général
01 53 32 25 07

Norbert GIRARD
Chargé de Mission
01 53 32 24 16

Emmanuelle FRANK
Chargée d'Etudes Métiers RH
01 53 32 24 32

Mickaël BEYOU
Chargé d'Etudes Statistiques
01 53 32 25 08

Arlette COUSSOT
Assistante
01 53 32 24 12