

Engagement pour l'égalité femmes-hommes des entreprises actives à l'international

Engagement pour l'égalité femmes-hommes des entreprises actives à l'international

Animatrices

Sophie GAUDEUL, Frédérique LELLOUCHE – CFDT

Co-rapporteuses

Céline BRANAA-ROCHE – CNCDH

Fella IMALHAYENE – Global Compact France

Secrétariat permanent

Gilles BON-MAURY, secrétaire permanent

Sandrine CADIC, chargée d'études

Mathilde DUCROZ, chargée d'études

plateformerse@strategie.gouv.fr



SOMMAIRE

COMMUNIQUÉ	5
INTRODUCTION	7
CHAPITRE 1 – CONTEXTE ET ENJEUX	11
1. ÉTAT DES LIEUX DE L'ÉGALITÉ FEMMES-HOMMES À L'INTERNATIONAL	12
1.1 <i>L'égalité entre les femmes et les hommes : chiffres clés</i>	12
1.2 <i>Les freins à l'égalité femmes-hommes et à l'autonomisation des femmes</i>	19
2. AUTONOMISATION ET ÉGALITÉ : UN DES SOCLES DU DÉVELOPPEMENT DURABLE	27
2.1 <i>Contribuer à la lutte contre la pauvreté</i>	28
2.2 <i>Contribuer au développement économique</i>	28
2.3 <i>Contribuer à la transition écologique</i>	29
3. LES ENTREPRISES FRANÇAISES À L'INTERNATIONAL	31
3.1 <i>L'économie française à l'étranger</i>	31
3.2 <i>Facteurs de mobilisation des entreprises</i>	35
4. CADRE NORMATIF	41
4.1 <i>Cadre réglementaire (national, européen et international)</i>	41
4.2 <i>Normes non contraignantes, référentiels et initiatives internationales</i>	45
4.3 <i>Chartes, labels et certifications</i>	48
CHAPITRE 2 – MOBILISATION DES ENTREPRISES	53
1. PRATIQUES RESPONSABLES	54
1.1 <i>Agir pour l'égalité – réduire les écarts salariaux</i>	54
1.2 <i>Faciliter et accompagner la carrière des femmes</i>	57
1.3 <i>Favoriser la mixité</i>	64
1.4 <i>Lutter contre les violences sexistes et le harcèlement</i>	67
1.5 <i>Favoriser l'entrepreneuriat féminin</i>	69
2. LES FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS	71
2.1 <i>La gouvernance</i>	72
2.2 <i>Le dialogue social</i>	74

2.3	<i>L'engagement avec les autres parties prenantes</i>	77
2.4	<i>Agir au sein de la chaîne d'approvisionnement</i>	79
2.5	<i>Les démarches volontaires de labellisation et de certification</i>	82
2.6	<i>Créer un environnement propice à l'emploi des femmes</i>	83
2.7	<i>Lutter contre les stéréotypes – créer une culture de l'égalité</i>	86
CHAPITRE 3 – RECOMMANDATIONS		91
 ANNEXES		
Annexe 1 – LETTRE DE MISSION		97
Annexe 2 – COMPOSITION DU GROUPE DE TRAVAIL		99
Annexe 3 – LISTE DES PERSONNES RENCONTRÉES		101
Annexe 4 – DÉFINITIONS		103
Annexe 5 – BIBLIOGRAPHIE		109



COMMUNIQUÉ

La Plateforme nationale d'actions globales pour la responsabilité sociétale des entreprises (Plateforme RSE) réunit depuis 2013 un large éventail de parties prenantes : entreprises, partenaires sociaux, organisations de la société civile, réseaux d'acteurs, chercheurs et institutions publiques.

La Plateforme RSE a été saisie par le ministre de l'Europe et des Affaires étrangères afin qu'elle élabore un diagnostic, en identifiant notamment les bonnes pratiques, et des recommandations pour mobiliser les entreprises françaises actives à l'international en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes, dans le cadre de leurs démarches de responsabilité sociétale.

Pour y répondre, la Plateforme RSE a constitué un groupe de travail qui a mené une vingtaine d'auditions pour élaborer un diagnostic et des propositions. En s'appuyant notamment sur les pratiques des entreprises et les outils disponibles, elle formule quarante recommandations adressées au gouvernement, aux entreprises, aux fédérations professionnelles, aux chercheurs.



INTRODUCTION

Alors que les femmes représentent la moitié de l'humanité, elles ne bénéficient pas du plein exercice de tous leurs droits humains – tant civils et politiques qu'économiques et sociaux – et continuent de subir des discriminations en raison de leur genre.

L'affirmation « les droits des femmes sont des droits humains¹ » – formulée par Hillary Clinton en 1995 – nous rappelle qu'atteindre l'égalité entre les femmes et les hommes et éliminer toutes les formes de discrimination contre les femmes sont des défis majeurs pour tous les acteurs étatiques et non étatiques dans le monde entier.

Pour les Nations unies, l'égalité des sexes n'est pas seulement un droit fondamental de la personne, mais aussi un fondement nécessaire pour l'instauration d'un monde pacifique, prospère et durable². Les droits des femmes et des jeunes filles sont ainsi un des thèmes clés du programme des Nations unies pour le développement durable à l'horizon 2030, à la fois en tant qu'objectif autonome (ODD 5) et en tant que question transversale intégrée dans les cibles et les indicateurs de tous les objectifs en matière de développement durable.

L'instauration de l'égalité des sexes d'ici 2030 doit passer par la mise en œuvre de politiques et de cadres juridiques visant à éliminer les causes profondes des discriminations par les États et les institutions publiques, mais aussi par des initiatives et des mesures des acteurs privés, dont ceux issus du monde économique.

Jean-Yves Le Drian, ministre de l'Europe et des Affaires étrangères, a saisi la Plateforme RSE le 31 octobre 2018 afin qu'elle élabore un diagnostic, en identifiant notamment les bonnes pratiques, et des recommandations pour mobiliser les entreprises françaises actives à l'international en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes, dans le cadre de leurs démarches de responsabilité sociétale. « L'implication des entreprises est nécessaire afin de non seulement parvenir à l'égalité réelle en France, mais aussi d'exporter au-delà de nos frontières notre culture de l'égalité femmes-hommes et d'améliorer la situation des femmes partout dans le monde. »

¹ « *Women's Rights are Human Rights* » : discours d'Hillary Clinton prononcé en 1995 à Beijing lors de la Conférence mondiale sur les femmes.

² <https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/gender-equality/>. Les Nations unies, sur un sujet connexe, se sont également engagées pour l'égalité des droits et le traitement équitable pour les personnes lesbiennes, gay, bi, trans et intersexes (LGBTI).

La saisine du ministre s'inscrit dans la « Stratégie internationale de la France pour l'égalité entre les femmes et les hommes (2018-2022)³ » qui énumère, pour le volet économique, les leviers d'action de la RSE dans le développement des entreprises françaises à l'étranger.

Elle intervient en outre dans un contexte national et international d'engagement fort de la France en faveur de l'égalité femmes-hommes et d'événements internationaux marquants, en particulier :

- l'égalité entre les femmes et les hommes a été déclarée grande cause du quinquennat du président de la République ;
- la présidence française du G7 en 2019, avec en particulier la continuité du travail initié par la présidence canadienne en 2018 ;
- le centenaire de l'Organisation internationale du travail (juin 2019) à l'occasion duquel une Convention en faveur de l'élimination de la violence et du harcèlement au travail sera soumise à la ratification des 187 États membres ;
- le Forum politique de haut niveau (FPHN) pour le développement durable 2019, au cours duquel la France présentera sa feuille de route nationale pour la réalisation des ODD⁴.

À travers les différentes auditions menées dans le cadre de ses travaux, le groupe de travail s'est penché, conformément à la lettre de saisine, sur « l'impact à l'internationalisation des activités des entreprises sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes qu'elles salarient » ; et « l'impact des activités des entreprises sur l'égalité entre les femmes et les hommes habitant le (ou les) territoire(s) où elles mènent des activités ».

- L'état des lieux de l'égalité entre les femmes et les hommes et la compréhension que cette égalité constitue un des socles du développement durable mettent en évidence le rôle clé des entreprises françaises, actrices d'un monde globalisé, pour favoriser l'égalité et lutter contre les discriminations dans leur sphère d'influence.
- Il ne s'agit pas pour les entreprises françaises, quels que soient leur taille et leur secteur, d'exporter un modèle d'égalité femmes-hommes. Tout l'enjeu pour les entreprises est de contribuer à faire progresser l'égalité des femmes, tout en veillant à prendre en compte les spécificités locales (d'ordre culturel, culturel, économique, etc.) dans les régions et les pays où elles opèrent.
- Prendre en compte la diversité locale ne doit pas conduire à relativiser les droits des femmes en fonction des réalités locales : il s'agit de comprendre et connaître les besoins des populations au niveau local afin de ne pas calquer des politiques ou des projets qui ne seraient ni adaptés ni efficaces. Sur ce point, la Rapporteuse spéciale des Nations unies dans le domaine des droits culturels soulignait en 2014 « qu'il est exclu de faire des compromis sur les droits des

³ [Stratégie internationale de la France pour l'égalité entre les femmes et les hommes \(2018-2022\)](#).

⁴ <https://www.agenda-2030.fr/agenda2030/situation-de-la-france-21>.

femmes. Par conséquent, l'enjeu est aujourd'hui de respecter et de chérir nos différentes cultures tout en élaborant des stratégies communes pour résister aux pratiques oppressives imposées au nom de la culture et pour promouvoir et défendre les droits de l'homme universels tout en rejetant toute atteinte fondée sur une pensée ethnocentrique⁵ ».

Les auditions menées par le groupe de travail ont permis d'identifier les mesures et les pratiques responsables que les entreprises françaises mettent en œuvre pour lutter contre les préjugés, favoriser l'égalité femmes-hommes et encourager l'autonomisation des femmes sur leurs territoires d'implantation, et, dans une certaine mesure, pour déployer leurs actions de manière globale.

Au-delà des initiatives et des projets précis, il ressort des auditions et de l'ensemble des travaux préparatoires que l'engagement d'une entreprise pour l'égalité femmes-hommes doit aboutir à un changement de la culture d'entreprise, construit avec l'ensemble des parties prenantes, sur le long terme, et repose sur une dynamique d'amélioration continue, à l'international comme sur le territoire national.

En s'appuyant notamment sur l'identification des pratiques des entreprises et des leviers d'actions disponibles, la Plateforme RSE formule des recommandations afin que soient déployées par les entreprises françaises présentes à l'international des politiques et des initiatives en matière d'égalité au sein des filiales, et dans l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement.

Si des données précises sont facilement accessibles, soit directement sur les sites internet, soit par des échanges avec des membres des entreprises, sur la stratégie et les actions au niveau de leur maison mère et des filiales, ces données n'existent quasiment pas, aujourd'hui, concernant les multiples acteurs de la chaîne d'approvisionnement. Confrontée à cette limite, la Plateforme RSE formule des recommandations pour y remédier, car la pertinence et l'efficacité d'une stratégie pour l'égalité femmes-hommes nécessite de connaître en détail la chaîne d'approvisionnement.

⁵ Rapport du Haut-Commissariat aux droits de l'homme des Nations unies, [Les droits des femmes sont droits de l'Homme](#), 2014.

Partenariat avec la clinique de l'École de droit de Sciences Po

La clinique de l'École de droit de Sciences Po – Programme Responsabilité et innovation sociale des entreprises (RISE) a été sollicitée en 2018 par France Stratégie pour réaliser une revue des travaux académiques et professionnels sur le sujet et pour mener des entretiens avec des professionnels afin d'élaborer un premier état des lieux des pratiques et de suggérer des recommandations.

Cet état des lieux reprend les dimensions internes (égalité salariale, non-discrimination à l'embauche et à la promotion, prévention contre le harcèlement, problématiques liées à la parentalité, présence féminine dans les instances de gouvernance, etc.) et externes (interaction de l'entreprise avec l'environnement administratif, social et humain dans lequel elle opère) de la saisine.

Ce rapport n'engage pas les organisations membres de la Plateforme RSE. Il a été réalisé par trois étudiants, Inès Fontelas, Mélià Gbaguidu et Vincent Pérot, qui l'ont présenté aux membres du groupe de travail le 15 avril 2019.



CHAPITRE 1

CONTEXTE ET ENJEUX

Si les chiffres montrent une progression, lente mais certaine, des droits des femmes et de l'égalité femmes-hommes depuis le milieu du XX^e siècle, les inégalités existent toujours, particulièrement prégnantes dans le milieu du travail ; elles varient entre les régions et les pays, et entre les secteurs. De nombreux freins, d'ordre législatif, social, culturel, économique, perdurent dans le monde entier. L'égalité femmes-hommes est de fait devenue un enjeu prioritaire pour les acteurs étatiques et non étatiques, dont les acteurs économiques.

La mobilisation est d'autant plus importante que l'égalité femmes-hommes et l'autonomisation des femmes sont un des socles fondamentaux du développement durable, inscrits au cœur de l'Agenda 2030 ; agir pour ces deux enjeux permet de contribuer à lutter contre la pauvreté, pour le développement économique et la transition écologique.

Pour les acteurs économiques, quels que soient leur taille et leur secteur d'activité, la mixité et l'égalité professionnelle femmes-hommes sont des enjeux pour la performance économique, la réputation et la fidélisation des salariés, des fournisseurs, la confiance des financeurs, au plan national et international. Une très large majorité des entreprises françaises intègre ces enjeux à leur démarche RSE.

Les firmes françaises multinationales, dont 85 % de grandes entreprises, représentent aujourd'hui 5,5 millions de salariés, travaillant dans 37 000 filiales dans plus de 190 pays⁶. Par le nombre de personnes ou d'entités qu'elles touchent, dans leurs propres filiales et dans leur zone d'influence, ces entreprises peuvent contribuer à faire avancer l'égalité femmes-hommes, l'autonomisation des femmes et plus largement les droits des femmes.

⁶ Dauré N. (2017), « Les firmes multinationales françaises en 2015 : 5,5 millions de salariés employés hors de France », *Insee Focus*, n° 104, décembre.

1. État des lieux de l'égalité femmes-hommes à l'international

1.1 L'égalité entre les femmes et les hommes : chiffres clés

Les inégalités femmes-hommes dans le monde



Source : Stratégie internationale de la France pour l'égalité entre les femmes et les hommes 2018-2022

L'égalité femmes-hommes : des situations disparates à travers le monde

Des différences selon les zones géographiques

L'Agence française pour le développement (AFD) a dressé en 2015 un panorama des inégalités entre les femmes et les hommes dans les grandes régions du monde dans lesquelles l'AFD intervient – Afrique sub-saharienne, Afrique du Nord-Moyen-Orient, Asie de l'Est et du Sud, Amérique latine et Caraïbes –, avec une déclinaison par pays⁷. Si des situations contrastées apparaissent entre les régions, entre les pays et à l'intérieur même des pays, un constat s'impose : quel que soit le pays, les inégalités dans le milieu du travail et un accès insuffisant aux ressources et aux différentes formes de capital (humain, physique, financier, social, etc.) sont pour une large part à l'origine de la pauvreté qui touche majoritairement les femmes.

Le Forum économique mondial (WEF) publie annuellement un rapport mondial sur l'égalité de genre, *The Global Gender Gap Report*, et examine la situation dans quatre domaines : l'éducation, la santé, la politique et le monde du travail. Portant sur 149 pays, le dernier rapport⁸ note qu'après des années de progrès constants en matière d'éducation, de santé et de représentation politique, la place des femmes a reculé dans ces trois domaines. L'Europe de l'Ouest demeure la région la plus performante en matière de réduction des inégalités de genre, devant l'Amérique du Nord. La région Moyen-Orient et Afrique du Nord est, à l'inverse, la moins bien classée. Une partie de la contre-performance pointée par le Forum économique mondial tient aux reculs au sein des économies les plus importantes de la planète : la Chine, les États-Unis et l'Inde, en termes de représentation politique et de participation économique.

⁷ Cortinovis M. et Rivière F. (2015), *Panorama des inégalités hommes-femmes dans le monde – notes techniques pour l'AFD*.

⁸ Forum économique mondial (2018), [The Global Gender Gap Report](#), décembre.

L'Institut européen pour l'égalité entre les hommes et les femmes (EIGE) publie chaque année l'Indice d'égalité de genre⁹, un indice composite permettant de comparer l'égalité de genre entre les pays de l'Union européenne. L'indice couvre six domaines clés : le pouvoir, le temps, le savoir, la santé, l'argent et le travail. Dans sa dernière édition (2017), l'EIGE note en particulier que le temps est le seul domaine dont l'indice a diminué en dix ans, signifiant ainsi que les inégalités de genre dans le temps consacré aux tâches domestiques, familiales ou sociales ne cessent de croître. L'approche intersectorielle¹⁰ est par ailleurs mise en avant dans cet indice et montre comment le genre, combiné à d'autres spécificités – l'âge, l'origine sociale, le pays de naissance, la composition de la famille et la parentalité, le handicap – peut aggraver ou engendrer des discriminations.

Des différences selon les secteurs d'activité

Les disparités en matière d'égalité entre les femmes et les hommes varient selon les zones géographiques mais également en fonction des secteurs. Les femmes sont toujours sous-représentées dans le secteur des sciences, des technologies, de l'ingénierie et des mathématiques (STEM). Le secteur grandissant de l'intelligence artificielle (IA) connaît une même tendance, avec seulement 22 % de femmes¹¹.

De même, selon les études menées par l'EIGE, en 2014 seuls 14 % des emplois dans les domaines de la science, de la technologie, de l'ingénierie et des mathématiques étaient occupés par des femmes. À l'inverse, seuls 26 % des salariés des secteurs de l'éducation, de la santé et des services sociaux étaient des hommes. Aucune amélioration n'a été constatée ces dix dernières années.

Par ailleurs, selon l'OIT¹², les femmes constituent la plus grande partie de la main-d'œuvre dans certains secteurs de la chaîne d'approvisionnement mondiale tels que l'habillement, l'horticulture, la téléphonie mobile et le tourisme, mais elles y exercent majoritairement des emplois mal payés ou peu qualifiés. Au-delà des rémunérations, ces secteurs fortement féminisés sont sensibles aux problématiques de sexisme et de harcèlement sexuel.

Dans le secteur agricole, la question de l'appropriation des terres est au cœur des inégalités femmes-hommes. Ainsi, dans son rapport sur l'Eswatini (ex-Swaziland) paru en 2018¹³, Amnesty International a montré que le système traditionnel d'attribution des terres par les chefs (*kukhonta*) désavantageait souvent les femmes car les terres revenaient généralement aux hommes.

⁹ EIGE, [Gender Equality Index](#).

¹⁰ EIGE (2019), [Intersecting inequalities: Gender Equality Index](#), février.

¹¹ Forum économique mondial (2018), [Global Gender Gap Report](#).

¹² BIT (2016), [Le travail décent dans les chaînes d'approvisionnement mondiales. Rapport IV à la 105^e CIT](#), juin.

¹³ Amnesty International (2018), [Les droits humains aujourd'hui. Un mouvement qui compte](#).

Les femmes dans le secteur agricole¹⁴

Dans les pays en développement, les femmes représentent 45 % de la main-d'œuvre agricole (environ 20 % en Amérique latine et jusqu'à 60 % dans certaines régions d'Afrique et d'Asie).

Dans les pays en développement en Afrique, en Asie et dans le Pacifique, les femmes travaillent généralement douze à treize heures de plus que les hommes par semaine.

Les femmes ont, sauf exception, moins de chances de posséder ou de gérer des terres que les hommes, et leurs parcelles sont souvent de moins bonne qualité : moins de 20 % des propriétaires terriens sont des femmes. Les disparités dans l'accès à la terre sont une cause majeure des inégalités sociales en milieu rural. Les discriminations en raison du genre ont un impact sur la sécurité alimentaire et la nutrition, ainsi que sur le bien-être des familles et des individus.

Si les agricultrices jouissaient du même accès aux ressources que les hommes, le nombre de personnes souffrant de la faim dans le monde pourrait diminuer de 150 millions grâce aux gains de productivité.

Les femmes réinvestissent jusqu'à 90 % de leurs revenus dans leurs foyers (nutrition, alimentation, santé, école et activités génératrices de revenus), aidant ainsi à briser le cycle de la pauvreté intergénérationnelle.

Source : L'Organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO)

Chiffres de l'égalité professionnelle

L'égalité professionnelle recouvre l'égalité entre les femmes et les hommes en matière d'accès à l'emploi, d'égalité salariale et d'accès à la formation et à la promotion.

Indicateur	France	Europe	Monde
Taux d'emploi des femmes	68,1 % <i>Source : Eurostat 2018</i>	67,4 % <i>Source : Eurostat 2018</i>	50 % <i>Source : OIT</i>
Écart salarial¹⁵	15,4 % <i>Source : Eurostat 2017</i>	16 % <i>Source : Eurostat 2017</i>	16 % <i>Source : OIT</i>
Taux de féminisation des CA	43,4 % <i>CAC 40 – Ethics & Boards 2018¹⁶</i>	27 % <i>Source : Eurostat 2018</i>	15 % <i>Source : Deloitte 2017</i>
Taux de féminisation des Comex et Codir (Executives)	17 % <i>Source EIGE 2018¹⁷</i>	16,7 % <i>Source : EIGE 2018</i>	-
Pourcentage de femmes dirigeantes	2,8 % <i>Source : EIGE 2018</i>	6,5 % <i>Source : EIGE 2018</i>	4 % <i>Source : Deloitte 2017</i>

NB : Chiffres de différentes sources nationales, européennes et internationales. Il convient de comparer avec prudence les chiffres issus de sources différentes.

¹⁴ Organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture.

¹⁵ Selon Eurostat, l'écart de rémunération hommes-femmes se calcule comme la différence entre le revenu brut horaire moyen des salariés et le revenu brut horaire moyen des salariées en proportion du revenu brut horaire moyen des salariés.

¹⁶ Ethics & Boards (2018), [Baromètre IFA -Ethics& Boards de la composition des Conseils](#).

¹⁷ EIGE, [Gender Statistics Database](#).

Taux d'emploi des femmes

Selon l'OIT, le taux mondial de participation des femmes à la population active stagne autour de 50 % depuis 1995, contre plus de 70 % pour les hommes. Au cours des vingt-sept dernières années, l'écart de taux d'emploi ne s'est réduit que de 2 points de pourcentage à l'échelle mondiale. Il a décliné pour les femmes comme pour les hommes, mais à un rythme supérieur pour ces derniers. En 2018, 1,3 milliard de femmes occupaient un emploi, contre 2 milliards d'hommes.

Le Forum économique mondial¹⁸ note qu'il y a désormais proportionnellement moins de femmes que d'hommes sur le marché du travail, en raison notamment de l'impact de l'automatisation sur des postes traditionnellement occupés par des femmes.

Au sein de l'Union européenne, le taux d'emploi des femmes est de 67,4 % et celui des hommes est de 79 %. En France, le taux d'emploi des Françaises est de 68,1 % contre 75,7 % pour les hommes.

Type d'emploi occupé

L'OIT¹⁹ rappelle qu'en 2018 « les femmes travaillaient plus fréquemment dans des professions considérées comme peu qualifiées, avec des conditions de travail moins bonnes que celles des hommes. De fait, les femmes connaissent un risque supérieur d'occuper un emploi informel dans plus de 90 % des pays d'Afrique subsaharienne, 89 % des pays d'Asie du Sud-Est et près de 75 % des pays d'Amérique latine. En outre, les femmes exercent souvent des professions qui présentent les plus forts déficits de travail décent²⁰ : travail domestique, travail à domicile, travail familial non rémunéré. »

Égalité salariale

Les écarts de salaires entre les femmes et les hommes sont liés à de multiples facteurs, qui peuvent varier fortement d'un pays à l'autre, tels les différences de niveaux de qualification, de diplôme, d'expérience professionnelle, d'ancienneté, d'âge, le secteur d'activité ou le type d'employeur.

La cible 8.5 des objectifs du développement durable (ODD) : « parvenir d'ici 2030 à un salaire égal pour un travail égal de valeur égale » propose comme indicateur pertinent

¹⁸ [Forum économique mondial.](#)

¹⁹ OIT (2019), [Une avancée décisive vers l'égalité entre hommes et femmes. Un meilleur avenir du travail pour tous, résumé, mars.](#)

²⁰ Selon l'OIT, le travail décent se réfère aux possibilités de travail productif et offrant un revenu équitable ; à la sécurité sur le lieu de travail et à la protection sociale des familles ; à de meilleures perspectives de développement personnel et d'intégration sociale ; à la liberté de chacun d'exprimer ses préoccupations, de s'organiser et de participer aux décisions qui le concernent ; et à l'égalité des chances et de traitement pour toutes les femmes et tous les hommes. L'Agenda du travail décent s'articule autour de quatre priorités stratégiques : promouvoir l'emploi ; développer et renforcer les mesures de protection sociale ; promouvoir le dialogue social et le tripartisme ; et respecter, promouvoir et réaliser les principes et droits fondamentaux au travail. Voir la Déclaration de l'OIT sur la justice sociale pour une mondialisation équitable, 2008.

de suivi (indicateur 8.5.1) la « rémunération horaire moyenne des salariés hommes et femmes ».

À l'échelle mondiale, se fondant sur les salaires horaires moyens, l'OIT²¹ constate un écart salarial d'environ 16 %, avec de grandes disparités suivant les pays, les pays qui enregistrent les plus hauts niveaux d'inégalité salariale se situant dans les groupes de pays à revenu faible ou intermédiaire. L'écart salarial est plus important au sommet qu'au bas ou au milieu de la distribution des salaires et augmente nettement au-delà de 40 ans. En outre, la part inexpliquée de l'écart salarial prédomine dans presque tous les pays. L'OIT, pour éclaircir cette part non expliquée, met en avant le plus faible « rendement » de l'éducation pour les femmes ; des salaires plus bas dans les entreprises fortement féminisées et l'impact de la maternité.

Dans l'Union européenne, les femmes gagnent en moyenne 16,3 % de moins que les hommes selon les chiffres compilés en 2017²². C'est le cas dans la plupart des pays, avec peu d'exceptions. L'écart de salaire est le plus grand chez les cadres supérieurs (23 % de moins pour les femmes). Il est moins important dans les professions où les salaires sont les plus faibles, avec un écart moyen de 8 % chez les employés de bureau et dans les services et le commerce²³. Toujours selon le même calcul, cet écart est de 15,4 % en France en 2017²⁴.

Accès à la formation en entreprise

En France²⁵, alors que les femmes représentent 47 % des bénéficiaires potentiels, elles profitent dans les faits nettement moins du plan de formation de l'entreprise, et beaucoup moins des périodes de professionnalisation. Les femmes utilisent moins les dispositifs de qualification par l'alternance, que ce soit l'apprentissage ou le contrat de professionnalisation. Elles sont ainsi toujours largement minoritaires dans l'apprentissage, représentant 32,8 % des effectifs, proportion qui reste relativement stable d'une année à l'autre.

Les inégalités d'accès à la formation pour les femmes varient selon le statut et la taille des entreprises, et touchent particulièrement les salariés à temps partiel (80 % sont des femmes) et les salariés les moins qualifiés. Il est par ailleurs noté que la présence d'enfants est un facteur essentiel d'inégalité d'accès.

²¹ OIT (2019), [Rapport mondial sur les salaires 2018/2019](#).

²² Données [Eurostat, tableau comparatif](#).

²³ Données [Eurostat](#).

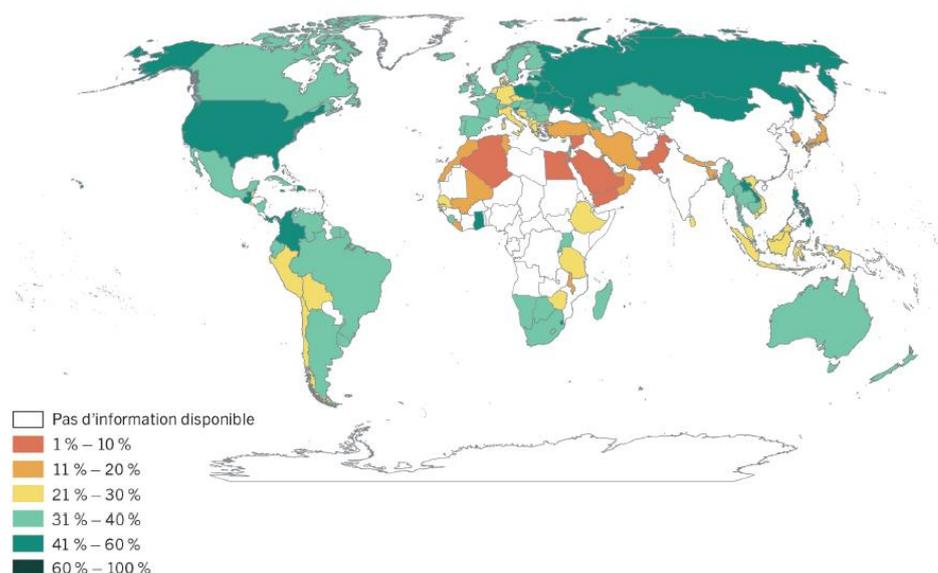
²⁴ Selon l'[OCDE](#), l'écart salarial entre les femmes et les hommes, défini comme la différence entre le salaire médian des hommes et des femmes rapportée au salaire médian des hommes, est de 9,9 % en 2016 en France. En France, les chiffres communiqués sont respectivement : 24 % (différence entre le salaire moyen de tous les hommes et de toutes les femmes sans tenir compte du temps de travail, de l'expérience professionnelle ou du diplôme obtenu), 17 % (les écarts de salaires en équivalent temps plein, 8 % (à caractéristiques professionnelles comparables). Source : <https://www.egalite-femmes-hommes.gouv.fr/wp-content/uploads/2018/09/29474-DICOM-CC-2018-essentiel BD.pdf>.

²⁵ Smadja-Froguel C. (2018), [Faire d'un système rénové de formation professionnelle un outil majeur d'égalité au travail entre les femmes et les hommes](#).

En reproduisant les schémas stéréotypés des choix de formation initiale, la formation professionnelle constitue pour beaucoup de femmes « une véritable trappe à inégalités²⁶ ».

Place des femmes dans la gouvernance et le top management

Illustration 1. Part des femmes dans les postes de direction, dernières années disponibles



Source: ILOSTAT.

Source : OIT (2019), Femmes d'affaires et femmes cadres. Les arguments en faveur du changement, mai

Selon l'OIT, les femmes sont sous-représentées aux postes de direction et de décision. À l'échelle mondiale, seulement 27,1 %²⁷ des dirigeants sont des femmes, proportion qui a très peu évolué entre 1991 et 2018. Toutefois, si peu de femmes atteignent le niveau de la direction, elles y arrivent plus vite : aux postes de direction, les femmes ont presque un an de moins que les hommes ; différence qui se réduit lorsque le revenu national augmente.

Féminisation des conseils d'administration et de surveillance

En France, sous l'effet positif de la loi Copé-Zimmermann, Ethics & Boards²⁸, l'Observatoire de la gouvernance des sociétés cotées, note une féminisation des conseils d'administration ou de surveillance. Au 1^{er} mars 2019, la féminisation des conseils d'administration atteint 43,7 % pour l'ensemble des entreprises du SBF 120 (c'est un taux supérieur à l'objectif légal de 40 % à atteindre par paliers). En comparaison, les conseils du DAX allemand ne comptent que 33,33 % de femmes et l'Ibex espagnol 23,8 %, en dessous du seuil fixé par la loi. Toutefois, l'accès des

²⁶ Smadja-Froguel C. (2018), *ibid.*

²⁷ OIT (2019), Une avancée décisive vers l'égalité entre hommes et femmes, *op.cit.*

²⁸ Ethics & Boards (2019), « [Résultats du dernier baromètre de la parité Ethics & Boards](#) ».

femmes au comité de nomination et au comité de rémunération au sein des conseils reste un réel enjeu. Dans le monde, seulement 15 % des sièges aux conseils d'administration sont occupés par des femmes²⁹.

Femmes dirigeantes

En France, on ne compte que dix directrices générales parmi les entreprises du SBF 120, dont une seule au CAC 40. Une tendance que l'on retrouve en Europe où 6,9 % des PDG sont des femmes à la fin 2018. Au niveau mondial, selon une étude de Deloitte, seulement 4 % des fonctions de CEO et de président du conseil d'administration sont occupées par des femmes³⁰.

Féminisation des comités exécutifs et des comités de direction

La féminisation des conseils d'administration est à relativiser au regard des chiffres concernant les Comex et les Codir. Le baromètre 2018 de la féminisation des Comex et des Codir du CAC 40 réalisé par Ethics & Boards révèle que ce taux s'élève à 17 % pour l'année 2018, en progression de 3 points par rapport à 2014. La France fait mieux que l'Allemagne (9,5 %), mais se positionne derrière le Royaume-Uni (18,7 %) et les États-Unis (21,9 %).

Une évolution encourageante, toujours selon le même baromètre, est celle de la répartition des fonctions occupées par les femmes dans les Comex et les Codir. 30,3 % ont une responsabilité « business » – autrement dit ont la responsabilité d'un compte de résultat. 25,6 % des femmes sont à la tête de « business unit », de régions ou pays et 4,7 % sont CEO ou COO. Elles sont toutefois peu nombreuses (2,3 %) à occuper des postes ayant trait à la gestion des chaînes d'approvisionnement, aux fonctions centrales et à la direction des systèmes d'information (1,2 %). En revanche, les deux tiers occupent des postes de directrice des ressources humaines (15,1 %), responsable finances, juridique, éthique, conformité, risque (24,4 %) ou encore de marketing et communication (17,4 %). 9,3 % ont la charge de la stratégie, du digital et de l'innovation.

Représentation des femmes dans les instances professionnelles

L'OIT indique que les femmes sont sous-représentées dans les syndicats et les organisations d'employeurs : la proportion de femmes dans ces organismes se situerait seulement entre 20 % et 35 % en 2018³¹.

Violence, sexisme et harcèlement

Les violences faites aux femmes, quelle que soit leur forme, sont un fléau mondial : une femme sur trois y sera confrontée au cours de sa vie. En France, une femme sur sept déclare avoir été victime de violences sexuelles au cours de sa vie, soit 14,5 %³².

²⁹ Deloitte (2017), *Women in the boardroom- A global perspective*, 5th Edition.

³⁰ *Ibid.*

³¹ OIT (2019), Une avancée décisive vers l'égalité entre hommes et femmes, *op. cit.*

L'OIT³³ rappelle que la violence et le harcèlement ont des effets préjudiciables sur l'activité économique des femmes et sur la qualité de leur travail, et qu'ils touchent les femmes dans tous les pays et dans toutes les branches d'activité, dans le secteur public comme dans le secteur privé, dans les activités tant formelles qu'informelles. L'OIT souligne en outre que « la cyber-intimidation et le harcèlement en ligne exacerbent le risque de violence et de harcèlement, mais, [que], par ailleurs, une nouvelle génération d'applications et de réseaux sociaux sécurisés aide les victimes à dénoncer les actes de harcèlement et d'agression sexuelle et à y faire face ».

En France, selon l'enquête Ifop réalisée pour le Défenseur des droits en 2015, une femme sur cinq a été victime de violences sexuelles et/ou de harcèlement au travail³⁴.

D'après un rapport du Bureau international du travail de 2017, 30 % à 50 % des femmes subissent des avances sexuelles, des contacts physiques non désirés ou d'autres formes de harcèlement sexuel au travail³⁵.

1.2 Les freins à l'égalité femmes-hommes et à l'autonomisation des femmes

L'existence de législations restrictives, la répartition inéquitable du travail non rémunéré, le soutien à la parentalité, l'accès à l'éducation, à l'énergie, au financement, à la santé et à la planification familiale, à des sanitaires ou encore à la sécurité sont autant de freins à l'égalité femmes-hommes et à l'autonomisation des femmes, comme le rappelle la Banque mondiale³⁶.

Des législations restrictives

Malgré des progrès, les obstacles juridiques auxquels se heurtent les femmes exerçant une activité économique à travers le monde perdurent.

Selon le rapport du groupe de travail de la Banque mondiale intitulé *Les Femmes, l'entreprise et le droit*, les femmes n'ont pas la possibilité d'exercer certaines activités tout simplement parce qu'elles sont des femmes dans cent pays à travers le monde. En vertu de la loi, plus de 2,7 milliards de femmes à travers le monde ne disposent pas des mêmes choix en matière d'emploi que les hommes³⁷. Le nouvel indice de la Banque mondiale, calculé sur la base de huit indicateurs – déplacements, accès à l'emploi, rémunération, mariage, maternité, gestion d'entreprise, gestion d'actifs et prestations de retraite –, permet de classer les différentes économies³⁸.

³² Source Ined, enquête Virage 2015 (enquête auprès de femmes de 20 à 69 ans vivant en France métropolitaine).

³³ OIT (2019), Une avancée décisive vers l'égalité entre hommes et femmes, *op. cit.*

³⁴ IFOP (2014), *Études & Résultats - Enquête sur le harcèlement sexuel au travail*, enquête pour le compte du Défenseur des droits, mars. <https://www.oecd.org/fr/daf/inv/mne/2011102-fr.pdf>

³⁵ <https://agir.actionaid.fr/stop-violence-sexiste>.

³⁶ [Site internet de la Banque mondiale.](#)

³⁷ La Banque mondiale (2018), « *Les femmes, l'entreprise et le droit* ».

³⁸ La Banque mondiale (2019), « *Les femmes, l'entreprise et le droit* ».

Les économies à revenu élevé de l'OCDE obtiennent le meilleur score mondial moyen, suivies de celles d'Europe et d'Asie centrale et des régions Amérique latine et Caraïbes ainsi que Asie de l'Est et Pacifique. Les économies de la région Moyen-Orient et Afrique du Nord ont le score mondial moyen le plus bas. Six économies – la Belgique, le Danemark, la France, la Lettonie, le Luxembourg et la Suède – obtiennent un score de 100 à l'indice du rapport. Il est néanmoins intéressant de noter que c'est en Afrique subsaharienne que les réformes en faveur de l'égalité des sexes ont été les plus nombreuses.

En outre, lorsque des législations existent, on note des différences quant aux approches adoptées. Par exemple, en matière de législation interdisant la discrimination salariale, 40 % des pays ont adopté le principe du « salaire égal pour un travail de valeur égale », les autres pays privilégiant le principe plus étroit du « salaire égal pour un travail égal »³⁹.

Enfin, la création de programmes en matière de protection sociale ancrés dans la législation nationale a des impacts directs en matière d'égalité femmes-hommes.

La persistance des préjugés et des stéréotypes (et l'influence culturelle)

Les stéréotypes ainsi que les normes sociales renforcent les inégalités de genre et constituent un obstacle à la croissance économique.

Les stéréotypes ont un impact sur la place faite aux femmes dans l'entreprise, influençant le recrutement ou l'évolution de carrière des femmes. IMS-Entreprendre pour la Cité⁴⁰ explique en outre que les stéréotypes ont un impact sur les choix de carrière individuels des femmes en favorisant l'autocensure des femmes à s'orienter vers des métiers traditionnellement masculins ou des postes à responsabilité, tels que des postes de direction.

L'Orse remarque que les hommes sont autant sujets de stéréotypes que les femmes⁴¹. De même, l'étude⁴² menée par IMS-Entreprendre pour la Cité met en évidence que les stéréotypes de genre sont partagés par les hommes et les femmes et qu'ils renvoient à une répartition sexuée des rôles dans l'entreprise : l'homme leader et la femme organisée et à l'écoute.

Au niveau international, les stéréotypes sexistes demeurent un frein majeur à l'égalité entre les femmes et les hommes. « L'implication des hommes et des garçons est importante dans le cadre de la promotion de l'égalité des sexes car ils font eux aussi

³⁹ OIT (2019), [Rapport mondial sur les salaires 2018/2019](#).

⁴⁰ IMS (2012), [Les stéréotypes sur le genre. Comprendre et agir dans l'entreprise](#).

⁴¹ Orse (2012), [Étude sur le poids des normes dites masculines sur la vie professionnelle et personnelle d'hommes du monde de l'entreprise](#), mai.

⁴² Étude scientifique menée par IMS-Entreprendre pour la Cité et Patrick Scharnitzky, chercheur en psychologie sociale auprès de plus de 1 200 salariés hommes et femmes de tous niveaux hiérarchiques dans les entreprises partenaires (Accor, Capgemini, Egide, Pôle Emploi, Renault, Sodexo, Sogeti, TNT et Total).

l'objet de normes sociales et de stéréotypes fondés sur le genre : ces derniers les déchargent de tâches et responsabilités dites « reproductives » mais les enferment dans des rôles. Ils doivent par conséquent être associés à la remise en question des traditions et des coutumes qui perpétuent les inégalités de sexe⁴³. »

L'OIT⁴⁴ souligne que les normes et pratiques sociales discriminatoires solidement ancrées, relatives à la répartition des tâches familiales non rémunérées, constituent des freins à la pleine jouissance par les femmes de leurs droits sociaux et économiques, et contribuent à perpétuer le même rapport de forces entre les sexes.

De même, l'AFD⁴⁵ rappelle que « la persistance d'inégalités importantes ne peut en aucun cas être comprise si on ne prend pas en compte les freins et les résistances qui s'inscrivent dans les rapports de genre, c'est-à-dire dans les relations sociales et les rapports de pouvoir fondés sur l'assignation des rôles aux hommes et aux femmes par la société, et non par leur "nature biologique" ».

L'inégale répartition des obligations familiales et domestiques

La répartition inéquitable du travail non rémunéré est un des principaux obstacles à l'émancipation économique des femmes.

Maternité, paternité et parentalité

L'OIT note que la maternité est pénalisante en matière d'accès à l'emploi, et que cette pénalisation s'est aggravée tant par rapport aux femmes sans jeunes enfants, dont le taux d'emploi a plus augmenté, que par rapport aux pères. Ainsi les estimations calculées sur 51 pays montrent qu'en 2015, 45,8 % des mères de jeunes enfants (jusqu'à 5 ans) avaient une activité professionnelle, contre 53,2 % des femmes sans enfants du même âge.

La maternité est aussi pénalisante en matière salariale. En France, l'Insee souligne l'impact de la naissance des enfants sur les écarts de salaire entre les femmes et les hommes. Ainsi, les mères gagnent 11 % de moins que les pères à 25 ans mais 25 % de moins à 45 ans⁴⁶.

En France, le congé paternité d'une durée de onze jours vient s'ajouter aux trois jours de congé de naissance accordés aux pères depuis 1946 ; indemnisé à la même hauteur que le congé maternité, il n'est cependant pas obligatoire. Près de sept pères sur dix éligibles au dispositif ayant au moins un enfant de moins de 3 ans ont eu recours au congé paternité en prenant, pour la plupart d'entre eux, la totalité des jours qui leur

⁴³ Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères-DGM (2018), [Stratégie internationale de la France pour l'égalité entre les femmes et les hommes \(2018-2022\)](#).

⁴⁴ OIT (2019), Une avancée décisive vers l'égalité entre hommes et femmes, *op.cit.*

⁴⁵ Agence française de développement (2014), [Idées reçues et enjeux sur le genre. Question de Développement](#), n° 9, mai.

⁴⁶ Insee (2019), [Entreprises, enfants : quels rôles dans les inégalités salariales entre femmes et hommes](#), février.

étaient accordés⁴⁷. En outre, ce congé paternité de onze jours est jugé par certains comme trop court au regard des bénéfices attendus en matière d'engagement des pères comme facteur essentiel d'égalité et au regard des autres pays européens – notamment scandinaves, mais aussi en Espagne où le congé paternité est allongé à huit semaines depuis 2019 (congé indemnisé à 100 %), avec un objectif d'allongement jusqu'à seize semaines en 2021.

Les femmes aidantes

Pour l'OIT, les activités de soin à autrui (le plus souvent un parent proche) sont prépondérantes dans l'inactivité économique des femmes. « Les femmes sont traditionnellement présentées comme chargées des activités de soin à autrui, et la société comme le marché du travail continuant de fonctionner selon ce postulat. Les activités non rémunérées de soin à autrui restent la principale raison de l'inactivité économique des femmes. À l'échelle mondiale, 606 millions de femmes en âge de travailler (soit 21,7 %) sont, à plein temps, prestataires non rémunérées de soin à autrui, contre 41 millions d'hommes (1,5 %)⁴⁸. »

Cette inégale répartition des obligations familiales reste aujourd'hui, selon l'OIT, un obstacle considérable à l'égalité. « Tant que la pression sociale assignera aux femmes le rôle de premières dispensatrices de soin à autrui et aux hommes celui de soutiens de famille, effectuant donc de plus longues heures de travail, il sera impossible aux femmes d'alléger la charge de leur travail domestique ou d'augmenter la durée de leur travail rémunéré. L'absence d'autonomie en matière de durée du travail, des femmes comme des hommes, reste un obstacle considérable à l'égalité et au travail décent. »

L'OIT note ainsi qu'un partage plus équitable des tâches familiales entre les hommes et les femmes ainsi que des services adéquats de garde d'enfants et de soins aux personnes âgées permettraient dans bien des cas aux femmes de faire des choix professionnels différents.

Impact des stéréotypes sur l'orientation des femmes et des hommes vers certains métiers et secteurs

L'impact des stéréotypes se fait sentir dès le plus jeune âge, notamment en matière d'éducation et de formation, dans le choix des filières et des vocations.

Dans de multiples pays, bien que les femmes soient plus nombreuses que les hommes à obtenir un diplôme, elles sont sous-représentées dans les filières des sciences, de la technologie, de l'ingénierie et des mathématiques. Au Chili, au Ghana et en Suisse, moins d'un quart des diplômés de ces filières étaient obtenus par des femmes.

⁴⁷ Legendre E. et Lhommeau B. (Drees), avec la participation de Justine Vincent (ENS Lyon) (2016), « Le congé de paternité : un droit exercé par sept pères sur dix », *Études et Résultats*, n° 957, Drees, mars.

⁴⁸ OIT (2019), Une avancée décisive vers l'égalité entre hommes et femmes, op.cit

En revanche, en Albanie, en Algérie et en Tunisie, les femmes sont plus susceptibles que les hommes d'obtenir un tel diplôme⁴⁹.

L'EIGE constate qu'aujourd'hui dans l'Union européenne, rares sont les adolescentes qui envisagent de travailler dans le secteur technologique. Plus globalement, les filles et les garçons ont tendance à choisir les matières qu'ils étudient selon les rôles traditionnellement attribués aux hommes et aux femmes.

Proportion de scientifiques et d'ingénieurs dans la population active dans le groupe d'âge des 25-64 ans dans l'Union européenne en 2007 et 2017



Source : Ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation (2019)⁵⁰

On retrouve cette tendance en France⁵¹. Alors que les filles sont 85 % dans les formations paramédicales et sociales, elles ne sont plus que 27 % dans les formations d'ingénieurs et 28 % dans les sciences fondamentales.

Conciliation vie professionnelle et vie personnelle

Pour l'OIT, une plus grande maîtrise du temps est indispensable pour conférer aux travailleurs plus de liberté de choix et de décision quant à leurs horaires de travail, et serait d'autant plus bénéfique pour les travailleurs qui ont des responsabilités familiales. Toutefois, ces dispositifs flexibles peuvent aussi renforcer les rôles assignés aux femmes et aux hommes, notamment si seules les femmes y recourent afin de continuer à assumer la plus grande part des activités non rémunérées de soin à autrui.

⁴⁹ Unesco (2018), [Rapport mondial de suivi sur l'éducation. Résumé sur l'égalité des genres.](#)

⁵⁰ [Enseignement supérieur, recherche et innovation, vers l'égalité femmes-hommes ? Chiffres clés.](#)

⁵¹ Secrétariat d'État chargé de l'égalité entre les femmes et les hommes. [Vers l'égalité réelle entre les femmes et les hommes.](#) Chiffres clés – Édition 2018.

Par exemple, le temps partiel « subi » recouvre deux formes, distinguées par les salariés eux-mêmes⁵² : le temps partiel faute d'emploi à temps plein et le temps partiel en sous-emploi, qui correspond aux situations de salariés ayant déclaré être disponibles pour travailler davantage.

En France, les femmes sont surreprésentées au sein des salariés à temps partiel puisque 82 % des salariés concernés sont des femmes et 31 % des femmes salariées sont à temps partiel, contre 7 % des hommes⁵³. Il existe une corrélation entre la structure familiale et le passage au temps partiel : les femmes avec des enfants à charge sont en effet particulièrement concernées par cette modalité d'emploi, notamment à l'arrivée du troisième enfant⁵⁴.

Par ailleurs la culture du présentéisme, très présente en France, en valorisant la disponibilité totale des salariés « pénalise les femmes mais aussi les hommes qui souhaiteraient une meilleure conciliation de leur temps de vie ⁵⁵».

L'accès des femmes à l'emploi et à l'autonomie

Les accès à l'éducation, à l'énergie, au financement, à la santé et à la planification familiale, à des sanitaires ou encore à la sécurité sont autant de facteurs d'autonomisation et d'accès à l'emploi des femmes.

L'accès à l'éducation

Des 774 millions d'adultes analphabètes dans le monde, les deux tiers sont des femmes, et aucune amélioration n'a été constatée depuis vingt ans⁵⁶.

Selon le rapport annuel de l'Unesco sur le suivi de l'éducation en 2018⁵⁷, au niveau mondial, l'objectif de la parité des genres a été atteint à tous les niveaux/degrés de scolarité, à l'exception de l'enseignement tertiaire ; toutefois de fortes disparités existent entre continents, pays ou catégories sociales.

« L'écart entre les sexes constaté dans les taux de non-scolarisation s'est considérablement résorbé ces quinze dernières années. À l'échelle mondiale, 9,7 % des filles et 8,1 % des garçons en âge d'être inscrits au primaire ne sont pas scolarisés, ce qui représente 5 millions de filles de plus que de garçons. Dans le premier et le deuxième cycle du secondaire, une parité globale peut être observée, mais des disparités émergent au niveau régional. En Afrique du Nord et en Asie occidentale, par exemple, 12 % des garçons adolescents et 18 % des filles adolescentes ne sont pas

⁵² Baudry S. et Fillon S. (2014), « Temps partiel et temps partiel subi, facteurs de précarité pour les femmes actives », *Regards croisés sur l'économie*, La Découverte, n°15, février.

⁵³ Dares (2013), « Le travail à temps partiel », *Synthèse. Stat'*, n° 04.

⁵⁴ *Ibid.*

⁵⁵ Orse (2016), [Guide « Tout savoir sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes »](#), novembre.

⁵⁶ G7 (2018), [Recommandations du Conseil consultatif sur l'égalité des sexes pour la présidence canadienne du G7](#).

⁵⁷ Unesco (2018), *op.cit.*, p. 22.

scolarisés. À l'inverse, en Asie de l'Est et du Sud-Est, 25 % des jeunes hommes et 19 % des jeunes femmes sont déscolarisés⁵⁸. »

L'accès à la santé et à la planification familiale

Les droits en matière de santé sexuelle et reproductive, y compris l'accès à la planification familiale, sont primordiaux pour assurer l'autonomisation économique des femmes.

La santé et les droits sexuels et reproductifs sont fondamentalement liés à la jouissance de nombreux autres droits humains, comme le rappelle le Comité des droits économiques, sociaux et culturels de l'ONU. « Le droit des femmes à la santé sexuelle et procréative est indispensable à leur autonomie et au droit qui leur revient de décider véritablement de leur vie et de leur santé. L'égalité de genre impose aussi de tenir compte des besoins de santé des femmes, qui diffèrent de ceux des hommes, et d'assurer les services appropriés aux femmes selon le moment de leur vie où elles se trouvent⁵⁹. »

L'accès à des sanitaires et aux ressources en eau

Loin d'être anecdotique, le non-accès à des sanitaires décentes est un véritable frein dans de nombreux pays. Pour l'ONU, l'assainissement est l'un des défis majeurs de la lutte contre les inégalités entre les sexes. L'accès facile aux installations d'eau et à l'assainissement permet d'augmenter l'intimité et de diminuer les risques de harcèlement ou d'agression sexuelle envers les femmes et les filles qui vont chercher de l'eau.

Le manque de sanitaires dans les écoles constitue également un frein à la scolarisation des jeunes filles. Le rapport de l'Unesco⁶⁰ rappelle en ce sens que l'hygiène menstruelle est une question de santé publique qui nécessite de meilleurs aménagements et que le manque de soins sanitaires adéquats pour les adolescentes a plusieurs conséquences pour l'éducation. Le rapport cite une étude nationale de 2013 menée au Bangladesh qui révèle que 41 % des jeunes filles âgées de 11 à 17 ans manquaient 2,8 jours d'école par cycle menstruel.

En outre, de meilleurs services en eau allègent le travail des femmes, leur faisant gagner du temps, améliorant leur santé et réduisant les soins nécessaires aux enfants. Ce temps libéré leur permet de s'investir dans des efforts productifs, des formations pour adultes, des activités qui renforcent leur participation, et de profiter de loisirs.

⁵⁸ Unesco (2018), *op. cit.*

⁵⁹ Comité des droits économiques, sociaux et culturels, observation générale n° 22 (2016) sur le droit à la santé sexuelle et reproductive (article 12 du Pacte international relatif aux droits économiques, sociaux et culturels), 4 mars 2016.

⁶⁰ Unesco (2018), *op. cit.*

Quelques faits

- Dans les zones rurales du Bénin, les filles de 6 à 14 ans passent en moyenne une heure par jour à aller chercher de l'eau, alors que la moyenne n'est que de vingt-cinq minutes pour leurs frères.
- Au Malawi, il y a de grandes disparités dans le temps consacré à aller chercher de l'eau selon les saisons, mais les femmes passent systématiquement quatre à cinq fois plus de temps que les hommes à accomplir cette tâche.
- En Tanzanie, il apparaît que la fréquentation scolaire des filles est plus élevée de 12 % dans les zones où la source d'eau est située à moins de quinze minutes de l'habitation.
- En Afrique sub-saharienne, les femmes et les filles des pays à faibles revenus consacrent 40 milliards d'heures par an à la collecte de l'eau, soit l'équivalent d'une année de travail pour la France.
- En Afrique, 90 % du travail de collecte de l'eau, de ramassage du bois, de ménage et de préparation des aliments est effectué par des femmes.

Source : ONU

L'accès à l'énergie

L'accès à l'énergie joue un rôle important dans les processus de développement. L'AFD⁶¹ rappelle que l'énergie est nécessaire à l'accomplissement des tâches domestiques quotidiennes aussi bien qu'à la réalisation des activités productives et de loisir. La quantité et la qualité d'énergie disponible influe sur l'efficacité et le coût des activités productives et domestiques, et plus globalement sur la qualité de vie des populations. Or, les femmes sont plus affectées par le manque d'énergie du fait de la division sexuelle des tâches domestiques. « Dans de nombreux pays en voie de développement, en particulier dans les zones rurales ou périurbaines, les femmes sont socialement assignées à des rôles les mettant au premier plan pour la gestion de la pauvreté énergétique. Les efforts et le travail féminins servent ainsi à suppléer au manque d'énergies abordables pour la cuisine ou le chauffage. Il est estimé que les femmes, de par le monde, passent (en moyenne) entre deux et vingt heures par semaine à collecter du bois de chauffe ou d'autres sources d'énergies traditionnelles. Les femmes accomplissant ces corvées peuvent également être exposées à des violences lorsque les ressources sont rares et qu'elles sont obligées d'aller collecter le bois dans les zones éloignées et isolées⁶². »

À la perte de temps, aux risques d'agression sur le trajet s'ajoutent les conséquences sanitaires de la pollution des foyers par la consommation du bois de chauffe ou du charbon, laquelle émet des gaz à effet de serre, sans compter l'impact sur la déforestation.

⁶¹ Agence française de développement (2015), [Boîte à outils genre – Énergie](#).

⁶² *Ibid.*

L'accès à des produits et des services financiers

L'accès à des produits et des services financiers permet aux femmes d'économiser, d'investir dans leur éducation, de créer leur propre activité ou entreprise en gérant les risques, et constitue en cela un vrai levier de lutte contre la précarité. L'inclusion financière des femmes peut indubitablement accroître la participation de celles-ci sur le marché du travail. Or, à titre d'exemple, à l'échelle mondiale, 65 % des femmes ont un compte bancaire, par rapport à 72 % des hommes⁶³. L'écart entre les taux de possession d'un compte bancaire chez les hommes et chez les femmes dans les économies en développement stagne à 9 points de pourcentage depuis 2011.

De nombreux freins persistent en matière d'égalité femmes-hommes à travers le monde, or c'est un enjeu essentiel du développement durable.

2. Autonomisation et égalité : un des socles du développement durable

L'autonomisation des femmes et l'égalité femmes-hommes constituent un des socles fondamentaux du développement durable. Ces enjeux font, selon la Banque mondiale, partie intégrante du progrès économique dès lors qu'ils constituent un vecteur de développement en contribuant à lutter contre la pauvreté et à réduire les inégalités.

De même, selon le ministère de l'Europe et des Affaires étrangères⁶⁴, l'éducation, la santé, l'inclusion économique, sociale et politique des femmes sont des multiplicateurs avérés de développement, des facteurs d'innovation, des accélérateurs de croissance économique et d'inclusion sociale, et des facteurs de paix et de stabilité durable.

« L'autonomisation des femmes et des filles, la défense de leur santé et de leurs droits sexuels et reproductifs, l'élimination de toutes formes de discrimination fondées sur le genre dans tous les domaines de la vie sociale, politique et économique, la lutte contre les stéréotypes sont en effet autant de leviers pour le développement durable⁶⁵. »

Le FAO met en lumière l'interdépendance entre la sécurité alimentaire, l'accès aux ressources financières, aux ressources productives, aux prises de décision, au commerce et aux technologies, à la terre et à l'eau, et l'adaptation et l'atténuation en matière de changement climatique⁶⁶.

⁶³ [Site internet de la Banque mondiale.](#)

⁶⁴ MEAE, *Stratégie internationale de la France pour l'égalité entre les femmes et les hommes (2018-2022)*.

⁶⁵ *Ibid.*

⁶⁶ FAO, [Infographie.](#)

2.1 Contribuer à la lutte contre la pauvreté

Dès 2000, l'autonomisation des femmes a été reconnue comme l'une des priorités de la lutte contre la pauvreté (Objectifs du millénaire pour le développement – OMD3). Faire progresser les droits des femmes permet en effet de réduire la pauvreté, en soutenant le développement de l'entrepreneuriat et en faisant reculer le travail non décent.

Les femmes et les filles sont particulièrement touchées par la pauvreté et les conflits. Selon la Banque mondiale, la majorité des personnes pauvres dans le monde sont des femmes : elles représentent 70 % des 1,2 milliard de personnes qui ont un revenu inférieur à 1 dollar par jour⁶⁷.

La part des femmes en activité et pauvres a augmenté depuis 2006, et est passée de 5,6 % à 7,3 %⁶⁸. On note ainsi un nombre croissant de femmes parmi les travailleurs pauvres dans le monde et en particulier dans le secteur agricole qui reste, dans beaucoup de pays, le premier employeur. D'après la FAO, si les femmes avaient accès aux ressources productives, la production pourrait augmenter de 2,5 % à 4 % et le nombre de personnes souffrant de la faim serait réduit de 100 à 150 millions d'individus.

En France, en 2014, le taux de pauvreté des femmes excède de 1,3 point celui des hommes, quelle que soit la tranche d'âge. Par ailleurs, 23 % des ménages les plus pauvres sont des familles monoparentales, dont 85 % des femmes seules avec enfants. 57 % des bénéficiaires du revenu de solidarité active (RSA) sont des femmes⁶⁹.

La pauvreté touche également en priorité les femmes à la retraite. En effet, malgré une participation accrue des femmes au marché du travail et une réduction des écarts de salaires entre les femmes et les hommes, les pensions de retraite des femmes restent sensiblement inférieures à celles des hommes en Europe. En France, au 31 décembre 2015, tous régimes confondus, les femmes ont touché en moyenne 1 050 euros bruts par mois contre 1 730 euros bruts pour les hommes, soit 39 % de moins⁷⁰.

2.2 Contribuer au développement économique

Selon une étude du Fonds monétaire international (FMI) publiée en 2018⁷¹, les obstacles à l'entrée des femmes dans la vie active (distorsions fiscales, discriminations, facteurs socioculturels) ont un coût supérieur à toutes les estimations faites précédemment, et les bienfaits d'une élimination des inégalités entre les sexes sont encore plus importants qu'estimés auparavant. Les pertes économiques liées aux inégalités entre les femmes et les hommes pourraient atteindre 10 % du produit intérieur brut (PIB) pour les pays

⁶⁷ Banque mondiale (2012), *Égalité des genres et développement. Rapport sur le développement dans le monde*.

⁶⁸ Eurostat.

⁶⁹ https://www.egalite-femmes-hommes.gouv.fr/wp-content/uploads/2017/03/Chiffres-cles-2017_PDF-pour-mise-en-ligne.pdf.

⁷⁰ Panorama sur les retraites publié par la Direction de la recherche, des études, de l'évaluation et des statistiques (Drees).

⁷¹ Ostry J. D., Alvarez J., Espinoza R. et Papageorgiou C. (2018), *Economic Gains from Gender Inclusion: New Mechanisms, New Evidence*, IMF, octobre.

développés et grimper jusqu'à 30 % pour certains pays en développement, alors qu'une plus grande égalité entre les femmes et les hommes au travail pourrait augmenter le PIB mondial de 3,9 %.

De même, la dernière étude de McKinsey & Company, *Women Matter*, parue en 2017⁷², démontre qu'en réduisant les inégalités professionnelles entre les hommes et les femmes, le PIB mondial afficherait une croissance de 11 % d'ici 2025, avec plus de 12 mille milliards de dollars.

En France, un rapport de France Stratégie paru en 2016 souligne que le coût des seules inégalités d'accès à l'emploi et aux postes qualifiés s'élèverait à 150 milliards d'euros et rappelle qu'être une femme reste l'un des principaux facteurs de discrimination à l'emploi en France⁷³.

2.3 Contribuer à la transition écologique

L'égalité entre les femmes et les hommes : axe de la lutte contre le changement climatique

Le renforcement de l'égalité femmes-hommes et l'autonomisation des femmes constituent un axe prioritaire de la lutte contre le changement climatique. Les femmes sont particulièrement touchées par le dérèglement climatique, en particulier dans les pays du Sud, et elles sont elles-mêmes porteuses de solutions.

« Étant donné le rôle des femmes dans la production agricole et en tant qu'acheteuses et consommatrices d'eau, de combustible de cuisson et d'autres ressources ménagères, elles sont non seulement bien placées pour trouver des solutions pour prévenir la dégradation et s'adapter aux changements climatiques, mais elles ont tout intérêt à le faire⁷⁴. »

La résolution de la quatrième Assemblée des Nations unies pour l'environnement : « *Promote gender equality, and the human rights and empowerment of women and girls in environmental governance* », adoptée à Nairobi le 12 mars 2019, reconnaît le droit à un environnement sain, et appelle notamment au renforcement de la participation des femmes à l'échelle locale dans l'élaboration des politiques environnementales et la promotion de politiques et mesures environnementales non discriminatoires et intégrant le genre.

On retrouve cet axe prioritaire du genre intégré dans les différents plans d'action en matière climatique, que cela soit à l'échelle internationale ou nationale.

⁷² McKinsey (2017), [Women Matter. Time to accelerate. "Ten years of insights into gender diversity"](#), octobre.

⁷³ France Stratégie (2016), [Le coût économique des discriminations](#), septembre

⁷⁴ [Recommandations du Conseil consultatif sur l'égalité des sexes pour la présidence canadienne du G7](#) (2018).

L'adoption, en 2017, lors de la COP23, du premier Plan d'action sur le genre (UNFCCC Gender Action Plan) au sein de l'enceinte onusienne de la Convention-cadre des Nations unies pour le changement climatique – CCNUCC (COP23)⁷⁵ a notamment pour objectif général de soutenir et d'améliorer la mise en œuvre des décisions et des mandats relatifs au genre adoptés jusqu'ici dans le cadre du processus de la CCNUCC.

La France a par ailleurs nommé, au sein de la direction des affaires européennes et internationales du ministère de la Transition écologique et solidaire, un point focal national « genre et climat⁷⁶ », consacrant ainsi une place à part entière à la question du genre et de l'environnement au sein de la diplomatie climatique.

L'initiative GREAT⁷⁷

L'objectif de cette coalition portée par le ministère de la Transition écologique et solidaire est de faire collaborer les États, les entreprises et la société civile sur la question du genre, du développement durable et de la transition écologique. Des entreprises qui ont une activité à l'international et qui ont un impact significatif « genre et environnement » ont été identifiées. L'idée est de réunir des acteurs influents autour du sujet « genre et développement durable » et de produire de la connaissance dans ce domaine dans lequel très peu de données existent. Trois axes de travail structurent cette initiative : la formation, la collecte de données et une instance de dialogue.

Biodiversité et femmes

Des efforts considérables des instances nationales et internationales, au cours des quinze dernières années, ont permis à la Convention des Nations unies sur la diversité biologique, adoptée en juin 1992, de comprendre les rôles fondamentaux des femmes dans la gestion et la conservation de la biodiversité ainsi que la nécessité d'intégrer une approche genrée dans son cadre de travail.

« La Convention est fermement résolue à reconnaître et à promouvoir les rôles intégraux, pourtant distincts, que les femmes et les hommes jouent dans la conservation, la reconnaissance et le partage de la diversité biologique. La CDB reconnaît en outre que les femmes ainsi que des groupes distincts de femmes exigent une attention particulière en raison de systèmes institutionnalisés qui les marginalisent et qui ne valorisent pas explicitement la valeur de leurs contributions à la biodiversité⁷⁸. »

⁷⁵ <https://unfccc.int/sites/default/files/resource/docs/2017/sbi/fre/l29f.pdf>.

⁷⁶ <https://unfccc.int/topics/gender/resources/list-of-gender-focal-points-under-the-unfccc>.

⁷⁷ [Déclaration d'intention de soutien à l'initiative G.R.E.A.T.](#)

⁷⁸ Convention sur la diversité biologique (2014), [Plan d'actions pour l'égalité des sexes 2015-2020 – Guide poche : Aperçu et exemples](#), octobre.

Faits et chiffres sur l'égalité des genres et la biodiversité

Les femmes sont reconnues à travers le monde comme les principales utilisatrices et les gardiennes de la biodiversité.

Les hommes et les femmes possèdent des connaissances qui leur sont propres et ont des pratiques différentes de gestion des ressources naturelles, à la fois complémentaires et nécessaires pour un usage soutenable et une conservation de la biodiversité.

Pour une gestion plus équitable et durable des ressources naturelles, notamment forestières, la participation de l'ensemble de la communauté est idéalement requise, or les femmes sont très souvent exclues des processus de prise de décisions.

Source : Aguilar L., Mata G. et Quesada-Aguilar A. (2010), "Gender and Biodiversity" (extraits), International Union for Conservation of Nature.

En octobre 2014, lors de sa douzième réunion, la Conférence des Parties à la Convention sur la diversité biologique a ainsi adopté le Plan d'action pour l'égalité des sexes 2015-2020⁷⁹. Ce plan comprend des actions à l'attention des Parties, ainsi qu'un cadre d'actions destiné au Secrétariat pour intégrer l'égalité des sexes dans son travail.

Depuis 2019, la France a désigné, au sein de la Direction des affaires européennes et internationales du ministère de la Transition écologique et solidaire, un point focal national « genre et biodiversité », consacrant ainsi une place à part entière à la question du genre et de la biodiversité au sein de la diplomatie environnementale.

3. Les entreprises françaises à l'international

Actrices d'un monde globalisé, les entreprises françaises, à travers leur politique RSE, et leur capacité d'influence peuvent agir dans la diffusion de pratiques responsables et d'une culture de l'égalité femmes-hommes.

3.1 L'économie française à l'étranger

L'implantation des entreprises à l'étranger

En 2015, les firmes multinationales françaises contrôlent 37 000 filiales à l'étranger dans plus de 190 pays⁸⁰. Ces filiales à l'étranger emploient 5,5 millions de salariés, soit 58 % des effectifs des firmes dont elles font partie. Les grandes firmes multinationales sont prépondérantes : elles regroupent 51 % des filiales à l'étranger et emploient 79 % des effectifs des filiales françaises à l'étranger contre 19 % pour les firmes multinationales de taille intermédiaire et 2 % pour celles de taille petite ou moyenne.

⁷⁹ *Ibid.*

⁸⁰ Dauré N. (2017), « Les firmes multinationales françaises en 2015 : 5,5 millions de salariés employés hors de France », *op.cit.*

Taille des firmes multinationales	Chiffre d'affaires consolidé ¹ réalisé par les firmes multinationales françaises ²		Effectifs salariés à l'étranger des firmes multinationales françaises		Filiales à l'étranger des firmes multinationales françaises		Nombre médian de pays étrangers d'implantation
	Montant (en milliards d'euros)	Part (en %)	Effectifs (en milliers)	Part (en %)	Nombre (en milliers)	Part (en %)	
Grandes firmes multinationales	1 030	85,1	4 350	79,1	18,8	50,9	18
Firmes multinationales de taille intermédiaire	170	14,0	1 051	19,1	14,5	39,2	5
Firmes multinationales de taille petite et moyenne	11	0,9	99	1,8	3,7	9,9	2
Ensemble	1 211	100,0	5 500	100,0	37,0	100,0	3

1. C'est la somme des chiffres d'affaires des unités légales de la firme, à laquelle on enlève le chiffre d'affaires réalisé entre filiales de la firme.

2. Il s'agit du chiffre d'affaires généré par les filiales présentes à l'étranger et non pas des ventes réalisées par la firme multinationale à l'étranger.

Lecture : la moitié des firmes multinationales françaises de taille intermédiaire est implantée dans au moins 5 pays étrangers.

Champ : firmes multinationales françaises, hors services non marchands et banques.

Source : Insee, Ofats 2015.

La moitié des filiales françaises sont implantées dans dix pays principaux parmi lesquels les trois premiers (États-Unis, Royaume-Uni, Allemagne) concentrent près d'un quart des filiales françaises à l'étranger. Un peu moins de la moitié des filiales françaises sont implantées dans des pays de l'UE (46 %).

En matière d'effectifs salariés à l'étranger, les trois premiers pays sont les États-Unis (608 000 salariés), la Chine (498 000) et le Brésil (464 000). Ces trois pays représentent 29 % du total des emplois à l'étranger des multinationales françaises et 46 % des emplois hors Union européenne. Le Royaume-Uni, l'Allemagne et l'Espagne représentent 19 % du total des emplois à l'étranger des multinationales françaises et 50 % des emplois localisés en UE⁸¹.

Dans les firmes multinationales françaises, 37 % des salariés des filiales implantées à l'étranger travaillent dans l'industrie, 36 % dans les services, 23 % dans le commerce, 4 % dans la construction et moins de 1 % dans l'agriculture. Le secteur du commerce présente un profil particulier : 38 % des salariés des filiales commerciales sont concentrés dans deux pays, le Brésil (252 000 salariés) et la Chine (232 000)⁸².

⁸¹ Dauré N. (2017), *Les firmes multinationales françaises en 2015*, *ibid.*

⁸² *Ibid.*

L'accompagnement des entreprises françaises à l'international : Team France Export

Tout un réseau de conseillers permet d'accompagner les entreprises françaises, et en particulier les PME, dans leur démarche et développement à l'international.

L'organisation et la coordination des structures d'appui ont été réformées en utilisant au mieux les atouts de chacune dans une logique de synergie et de mutualisation. Cette « Team France Export » rassemble : Business France ; Bpifrance (Banque publique d'investissement) ; CCI International (portail des Chambres de commerce et d'industrie) ; CCI France International ; CNCCEF (Comité national des conseillers du commerce extérieur de la France) ; DEEI (Direction des entreprises et de l'économie internationale) ; DGT (Direction générale du Trésor) ; OSCI (Opérateurs spécialisés du commerce international) et le Pacte PME International.

La « Team France Export » a pour but d'accompagner de façon optimale les entreprises dans leur démarche d'exportation, notamment de : simplifier et rendre plus accessible le dispositif d'appui aux entreprises à l'international ; clarifier l'appui apporté aux entreprises en utilisant au mieux les atouts de chacun ; rentabiliser et mutualiser les efforts, créer des synergies pour répondre aux besoins des entreprises en matière d'aide à l'export.

Source : CNCCEF

Les entreprises et leur sphère d'influence

Les firmes multinationales, implantées par définition à l'étranger, s'inscrivent dans une sphère d'influence, définie dans la norme ISO 26000 comme « un domaine, des relations politiques, contractuelles ou économiques à travers lesquelles une entreprise peut influencer les décisions ou les activités d'autres entreprises ou de personnes individuelles ».

En ce sens, le concept de sphère d'influence s'inscrit dans une approche proactive du respect des droits humains et une démarche de diligence raisonnable, comme le rappellent les Principes directeurs de l'OCDE : « Les entreprises multinationales étant fréquemment considérées comme des chefs de file dans leur secteur, il ne faut pas oublier qu'elles peuvent exercer un effet d'émulation sur les autres entreprises⁸³. »

La Plateforme RSE a travaillé sur la question des relations responsables dans le cadre de l'élaboration de sa contribution au Plan national d'actions prioritaires pour le développement de la RSE⁸⁴ et dans son *Avis sur les Relations responsables entre donneurs d'ordre et fournisseurs*⁸⁵.

⁸³ OCDE (2008), *Les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales*, p. 54.

⁸⁴ Plateforme RSE (2016), *Avis sur le Plan national d'actions prioritaires pour le développement de la RSE*, France Stratégie, septembre.

⁸⁵ Plateforme RSE (2017), *Avis sur les Relations responsables entre donneurs d'ordre et fournisseurs. Recommandations pour la mise en œuvre de la diligence raisonnable*, France Stratégie, juillet.

Dans ce cadre, plusieurs recommandations ont été formulées concernant la question des relations responsables, notamment au niveau international, pour que la France œuvre en faveur d'un renforcement de la coopération entre l'Organisation mondiale du commerce (OMC) et l'OIT afin de permettre une meilleure intégration des normes sociales internationales pour des procédés et des méthodes de production responsables (qui visent par exemple à lutter contre le travail des enfants et le travail forcé) dans un objectif de promouvoir un *level playing field* équitable tout en tenant compte des cadres et réglementations existants (proposition non consensuelle du pôle économique, des organisations syndicales et des organisations de la société civile).

Cet « effet d'émulation » peut s'exercer sur les autres entreprises mais également sur les territoires d'implantation des entreprises multinationales. L'entreprise agit au sein d'un écosystème regroupant les sous-traitants, les franchisés, les prestataires, mais aussi l'ensemble des communautés présentes sur le territoire. Par ailleurs, les politiques RSE menées par les entreprises peuvent avoir des impacts sur les politiques publiques développées dans les pays d'implantation.

Le concept de « sphère d'influence » peut s'entendre de manière positive, dans le contexte du respect des droits humains par les entreprises d'une part, mais peut aussi s'entendre négativement aux regards des impacts produits par les activités d'une entreprise. La problématique de l'accaparement des terres dans les pays du Sud par les entreprises multinationales en est une illustration⁸⁶.

L'égalité femmes-hommes : un enjeu dans les chaînes d'approvisionnement

La chaîne d'approvisionnement « regroupe tous les professionnels de l'amont à l'aval – producteurs, grossistes, transporteurs, transformateurs, distributeurs, etc. – impliqués dans la conception, la production, le traitement et la mise à disposition d'un produit ou service destiné au consommateur. Les chaînes d'approvisionnement des entreprises multinationales comprennent ainsi des fournisseurs et des sous-traitants indépendants, ainsi que des filiales appartenant à l'entreprise dans différentes régions du monde ».

D'après les estimations du rapport *Emploi et questions sociales dans le monde 2015* de l'OIT⁸⁷, le nombre des emplois liés aux chaînes d'approvisionnement a augmenté de 53 % entre 1995 et 2013, atteignant un total de 453 millions en 2013. Cela représente plus d'un cinquième de la main-d'œuvre mondiale.

L'égalité femmes-hommes apparaît comme un enjeu primordial des chaînes d'approvisionnement, du fait de l'importance numéraire de la main-d'œuvre concernée, de la part des femmes au sein des chaînes d'approvisionnement et enfin du type d'emploi occupé par ces dernières.

⁸⁶ <https://ccfd-terresolidaire.org/nos-publications/fdm/2018/306-octobre-2018/afrique-du-sud-l-enjeu-6229>.

⁸⁷ https://www.ilo.org/global/research/global-reports/weso/2015-changing-nature-of-jobs/WCMS_368626/lang--en/index.htm.

La part des femmes travaillant dans les chaînes d’approvisionnement mondiales en 2013 était supérieure de 2,5 % à celle qu’elles occupaient dans l’emploi total⁸⁸. « Les femmes représentent 60 % à 90 % des emplois à forte intensité de main-d’œuvre dans les chaînes d’approvisionnement textile et de produits frais de nombreux pays⁸⁹. »

3.2 Facteurs de mobilisation des entreprises

La mixité comme facteur de performance économique et sociale de l’entreprise

« Pour réussir dans l’économie mondiale actuelle et celle de demain, les entreprises les plus avisées feront de la mixité un élément clé de leur stratégie d’entreprise⁹⁰. » L’égalité professionnelle entre les femmes et les hommes peut permettre d’accroître les performances sociales, commerciales et financières de l’entreprise. Ainsi, différentes études ont démontré la corrélation (qui n’est pas synonyme de causalité) entre la féminisation des effectifs, du management et la performance économique.

Ces études mettent l’accent sur la contribution des femmes à la performance organisationnelle des entreprises, entendue plus largement que dans sa dimension strictement financière, quand celles-ci ont accès aux niveaux d’emploi qualifiés, très qualifiés et de pouvoir⁹¹, grâce à la valorisation de qualités dites féminines.

Le chercheur Michel Ferrary démontre, au début des années 2000, que les équipes les plus mixtes sont aussi les plus engagées et les plus productives. Il met en évidence l’existence d’un différentiel de productivité de 48,6 % entre une entreprise ayant moins de 35 % de femmes dans ses équipes et une entreprise en comptant davantage⁹².

Le dernier rapport de l’OIT⁹³, préparé avec le concours des organisations d’employeurs et d’entreprises et près de 13 000 entreprises implantées dans 70 pays, apporte un éclairage sur la façon dont la mixité des sexes au sommet de la hiérarchie améliore le rendement des organisations.

L’enquête de l’OIT fait par ailleurs écho aux différentes études et recherches menées notamment par McKinsey & Company ou le Credit Suisse Research Institute.

La recherche menée par McKinsey & Company⁹⁴ en 2018 auprès de 1 000 sociétés dans 12 pays sur l’impact de la diversité dans l’entreprise montre que les sociétés du

⁸⁸ https://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/2016/116B09_43_fren.pdf.

⁸⁹ Mme Barraja, audition du 29 avril 2019.

⁹⁰ Bureau international du travail (2019), *Femmes d’affaires et femmes cadres – Les arguments en faveur du changement*, Genève, mai.

⁹¹ Achin C., Meda D. et Wierink M. (2005), « *Mixité professionnelle et performance des entreprises, le levier de l’égalité* », *Document d’études*, n° 91, Dares.

⁹² Ferrary M. (2010), « Les femmes influencent-elles la performance des entreprises ? », Une étude des entreprises du CAC 40 sur la période 2002-2006, *Travail, genre et sociétés*, n° 23, avril.

⁹³ BIT (2019), *Les arguments du changement*.

⁹⁴ En 2007, le cabinet de conseil McKinsey a lancé un volet d’études annuelles, *Women Matter*, sur les effets bénéfiques d’un leadership économique partagé. Ces études ont été déclinées par zones

quartile supérieur en matière de mixité des équipes dirigeantes ont 21 % de chances supplémentaires de déclarer une rentabilité au-dessus de la moyenne. McKinsey note que si la corrélation ne prouve pas la causalité, elle indique au moins que ces sociétés ayant une direction mixte réussissent mieux.

Le Credit Suisse Research Institute présente également des résultats en ce sens en 2017. Les entreprises comptant au moins une administratrice dégageraient 3,5 % de rendement en plus par rapport à celles exclusivement gérées par des hommes⁹⁵.

La même année, l'entreprise Sodexo a rendu publique une étude sur la mixité, *Gender Balance Study*⁹⁶. Dans le cadre de cette analyse longitudinale pluriannuelle sur la parité dans l'encadrement, des indicateurs financiers et non financiers auprès de plus de 50 000 responsables de 70 entités au niveau mondial ont été recueillis et analysés. Des équipes d'encadrement provenant d'un large éventail de fonctions, allant de la direction aux responsables de site, ont été consultées. Les principaux résultats montrent que lorsque les équipes managériales ont un ratio femmes-hommes de 40 % à 60 %, les résultats sont optimaux : accroissement des marges opérationnelles (+ 8 %), de la fidélisation des collaborateurs et des clients (respectivement + 8 % et + 9 %), de l'engagement des collaborateurs (+ 14 %).

Il est cependant nécessaire d'être vigilant sur ces études visant à mesurer l'impact d'une présence accrue des femmes sur la performance de l'entreprise. Il ne saurait en effet être question de mesurer la seule « mixité » des équipes dirigeantes et/ou managériales. Les études devraient analyser la démarche d'« égalité professionnelle », plus large et complexe.

L'OIT remarque ainsi que si de plus en plus d'études et d'enquêtes enregistrent une corrélation positive entre une présence accrue des femmes dans l'encadrement et une meilleure performance de l'entreprise, il existe aussi des études universitaires indiquant l'absence de preuves empiriques et d'une relation de causalité s'agissant de quantifier les profits. « Certaines études soulignent que les entreprises dynamiques vont adopter la diversité hommes-femmes comme faisant partie intégrante d'un ensemble de stratégies d'entreprise innovantes et durables, rendant ainsi difficile d'attribuer la hausse des profits à la seule diversité hommes-femmes⁹⁷. »

« Il faut, pour comprendre ce sujet, s'éloigner des problématiques de genre et raisonner en termes de minorité/majorité.[...]Les quotas, c'est permettre aux femmes d'être en

géographiques (Asie, Amérique latine, Afrique), par pays (États-Unis, Royaume-Uni, Canada, Turquie) et par niveaux hiérarchiques (leader, top management, etc.) et ont permis de mettre en avant une corrélation marquée entre la présence de femmes dans les équipes de direction et la performance de l'entreprise.

⁹⁵ Credit Suisse Research Institute (2017), *The CS Gender 3000: The Reward for Change*.

⁹⁶ https://www.sodexo.com/files/live/sites/com-wwd/files/02_%20PDF/Case_%20Studies/Etude_Sodexo_Mixite_2018_FR.PDF

⁹⁷ BIT(2019), *Les arguments du changement*, *ibid*.

proportion suffisante (établie à un tiers dans tous les travaux de recherche) afin qu'elles s'autorisent à occuper leur place et dire les choses⁹⁸. »

Il existe aussi un risque d'essentialisation des femmes, en leur attribuant des qualités dites féminines (humanité, esprit de conciliation, d'équipe et de coopération, prudence, goût pour le travail bien fait, etc.). Cela se traduit par un « sexisme bienveillant » dont les acteurs de l'égalité professionnelle doivent être conscients.

Il existe enfin un risque « d'instrumentalisation. Il convient de ne pas promouvoir uniquement l'égalité pour les « hauts potentiels », ni de conditionner l'égalité au seul fait d'avoir du talent et/ou d'être facteur de performance : « Le danger est de fragiliser le principe politique et juridique d'égalité en le conditionnant au principe économique du marché⁹⁹. » Les politiques en matière de mixité et d'égalité femmes-hommes ne sauraient se résumer à des outils de la performance économique des entreprises.

L'égalité professionnelle : un enjeu de réputation et de fidélisation des collaborateurs

Le sujet de l'égalité professionnelle est devenu incontournable pour les entreprises pour fidéliser leurs clients et collaborateurs, à travers leur image et leur réputation.

Les impacts de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes sont en effet multiples : meilleure compréhension des attentes et des besoins des clients, meilleure écoute, plus grande créativité, offre de produits et services mieux adaptée, conquête de nouveaux clients, de nouveaux marchés et plus grande fidélisation des clients grâce à l'amélioration de l'image de l'entreprise. L'entreprise veillera toutefois à ne pas renforcer de potentiels stéréotypes en développant des produits ciblés à la seule attention des femmes (et ce dès le plus jeune âge).

S'engager dans une démarche égalité femmes-hommes contribue par ailleurs à élargir le vivier de candidats, à éviter une pénurie de main-d'œuvre, à fidéliser et renforcer l'implication des collaborateurs, et à apporter des aménagements ergonomiques – et plus largement en termes de conditions de travail – qui profitent à tous.

En termes sociétaux, le mouvement *#MeToo* a engendré une prise de conscience internationale sur le harcèlement moral et sexuel et a aidé à libérer la parole. Ce mouvement a invité les entreprises à renforcer leurs actions en la matière.

Afin de communiquer sur leur politique en faveur de l'égalité professionnelle auprès de leurs différentes parties prenantes, les entreprises recourent à des outils de notation et/ou de classement.

Par exemple, le *Diversity and Inclusion Index* (Thomson Reuters) est basé sur vingt-quatre indicateurs "*Diversity & Inclusion*", répartis en quatre piliers : *Diversity*, *Inclusion*,

⁹⁸ Mme de Beaufort, audition du 27 mai 2019.

⁹⁹ Senac R. (2015), *L'égalité sous conditions*, Presses de Sciences Po.

People, News & Controversies. Seules les entreprises remplissant les critères dans chacun des quatre piliers se voient attribuer un score global.

Equileap, organisme de notation international basé à Londres et Amsterdam, présente également chaque année un classement sur l'égalité femmes-hommes au sein des multinationales. L'organisme à but non lucratif (tous les bénéfices sont reversés à des projets visant à soutenir les femmes afin de s'attaquer aux causes structurelles de l'inégalité professionnelle) s'appuie sur une base de 3 000 entreprises, affichant une capitalisation boursière de plus de deux milliards de dollars, dans vingt-trois pays. Le classement est basé sur une note de 0 à 100, constituée à partir de dix-neuf critères, tels que l'accès aux mêmes opportunités, la représentation des femmes dans les instances dirigeantes et aux différents postes de l'entreprise, la flexibilité du temps de travail, l'accès aux congés parentaux, l'égalité salariale et la lutte contre le harcèlement sexuel. Cette note intègre également le recours à des fournisseurs dirigés ou appartenant à des femmes et respectant l'égalité entre les femmes et les hommes¹⁰⁰.

Enfin, le *Ledbetter Gender Equality Index* est une base de données sur la représentativité des femmes dans les fonctions dirigeantes des entreprises mondiales (*the world's top consumer brands and companies*). 237 entreprises sont classées en fonction de la proportion de femmes au conseil d'administration et dans les postes de direction exécutive. L'objectif du classement est de mettre à disposition des consommateurs, acteurs publics, leaders économiques et journalistes l'information concernant les entreprises qui promeuvent l'égalité femmes-hommes dans les fonctions de direction.

Cette thématique de l'égalité professionnelle se retrouve également parmi les indicateurs de notation des agences de notation extra-financière, ainsi qu'au sein des indicateurs de la *Global Reporting Initiative* (GRI). Trois standards GRI sont en lien avec l'égalité femmes-hommes : la *GRI 404 Training and Education* encourage les entreprises à indiquer le nombre d'employés par genre¹⁰¹, tandis que la *GRI 401 Employment*, tout en demandant le nombre et le taux d'employés embauchés par genre et par région, requiert le nombre d'employés par genre ayant eu droit à un congé parental¹⁰². Ces standards permettent d'analyser la parité au travail ainsi que la présence de politiques de parentalité et/ou d'égalité parentale. La *GRI 405 Diversity and Equal Opportunity* demande aux entreprises d'indiquer le pourcentage par genre d'individus dans les instances de direction, ainsi que le ratio des salaires à travail égal entre les femmes et les hommes¹⁰³.

¹⁰⁰ <https://equileap.org/wp-content/uploads/2018/10/Equileap-Gender-Equality-Global-Report-and-Ranking-2018.pdf>.

¹⁰¹ GRI (2016) *GRI 404 Training and Education* (en ligne).

¹⁰² GRI (2016) *GRI 401 Employment* (en ligne).

¹⁰³ GRI (2016) *GRI 405 Diversity and Equal Opportunity* (en ligne) p. 6-7.

Égalité femmes-hommes et finance durable : la tendance au développement de nouveaux outils financiers

La mixité dans les fonctions de direction des entreprises est une thématique dont s'empare le monde de la finance : des outils financiers « classiques » intègrent progressivement l'égalité professionnelle.

En 2018, 104 entreprises issues de dix secteurs d'activité ont rejoint le premier indice boursier *Bloomberg Gender-Equality* (GEI) visant à mesurer l'égalité entre les sexes, en tenant compte des données internes des entreprises, des politiques salariales, du soutien et de l'engagement au sein des communautés et des offres de produits et services soucieuses de l'égalité des sexes¹⁰⁴. En 2019, ce sont 230 entreprises, dont le siège se trouve dans trente-six pays différents, affichant une capitalisation boursière d'au moins un milliard de dollars et disposant d'au minimum un titre à la Bourse américaine, qui ont rejoint l'indice.

Les fonds d'investissement s'intéressent également aux entreprises plus inclusives. Dès mars 2006, le fonds Amazone a investi dans une trentaine d'entreprises, principalement européennes, en prenant en compte l'équilibre femmes-hommes dans la composition du comité exécutif ainsi que la position hiérarchique occupée par les femmes. Le « *scoring* mixité » dépend de la position et du nombre de femmes dans les plus hautes instances exécutives des grands groupes cotés (indicateurs quantitatifs et qualitatifs)¹⁰⁵.

Plus récemment, Nordea Asset Management (Global Gender Diversity Fund) et Mirova (Women Leaders Equity Fund) ont lancé des fonds d'investissement dédiés à l'égalité entre les femmes et les hommes.

Le Women Leaders Equity Fund de Mirova vise à favoriser l'accès des femmes aux plus hautes instances dirigeantes. Il s'adresse aux entreprises ayant un comportement et des résultats meilleurs que la moyenne sur le sujet. Ce fonds d'investissement, lancé fin mars 2019, a pour objectif de surperformer par rapport à l'indice de référence MSCI World. L'univers d'investissement (240 valeurs environ) est basé sur des critères objectifs et mesurables, tant qualitatifs que quantitatifs. Le *screening* quantitatif comprend : une forte participation des femmes dans le comité exécutif (30 %), une femme directrice générale et/ou une femme directrice financière (comme chez Engie ou General Motors) et une représentation équilibrée des femmes entre le comité exécutif et l'effectif total (inférieur à 15 %).

Cette approche quantitative est complétée par une évaluation qualitative systématique de tous les titres du portefeuille pour mesurer la robustesse des politiques de diversité des entreprises : la présence d'une ou plusieurs femmes à des postes clés pour leur secteur (par exemple une directrice R&D dans une entreprise du secteur pharmaceutique) et la mise en œuvre de politiques encourageant l'accès des femmes

¹⁰⁴ [2019 Gender-Equality Index Survey.](#)

¹⁰⁵ <http://amazonefund.com/presentation-fonds/>.

aux instances dirigeantes. Ces politiques peuvent prendre la forme de programmes de parrainage impliquant hommes et femmes, des formations dédiées au leadership pour les femmes identifiées comme étant à haut potentiel, des mesures destinées à concilier vie professionnelle et personnelle, des mesures de réduction des écarts salariaux, etc.

Ce fonds présente un double objectif, de performance financière et d'impact social : viser une performance supérieure à l'indice MSCI World sur une durée d'investissement de cinq ans d'une part, et encourager la mixité et la promotion des femmes d'autre part. Pour élargir son impact, Mirova a créé un partenariat avec ONU Femmes pour soutenir financièrement des projets qui contribuent à l'amélioration de la condition des femmes à travers le monde.

Le fonds de pension japonais GPIF fait également figure de pionnier pour son investissement dans l'indice *MSCI Japan Empowering Women*, visant à participer à la transformation des entreprises japonaises.

Enfin, les « *gender bonds* », qui sont des obligations qui financent exclusivement des projets créant un impact social positif sur une population cible (ici les femmes), émergent progressivement. Ainsi, le CA-CIB a arrangé en 2017 l'émission d'un *gender bond* de 76 millions d'euros pour l'Asian Development Bank (ADB) avec une échéance de dix ans. Les fonds récoltés permettront de financer des projets qui favorisent l'égalité entre les genres et l'autonomisation des femmes¹⁰⁶.

Un point de vigilance est à noter concernant ces outils financiers émergents : ils doivent contribuer à l'égalité femmes-hommes pour toutes les femmes, et non uniquement pour les femmes dans les fonctions dirigeantes (top management ou conseil d'administration).

On note également la montée en puissance ces cinq dernières années de l'activisme sociétal des actionnaires avec une émergence des questions lors des assemblées générales. « L'engagement actionnarial est un vrai levier d'influence, de même que le développement du « *e-lobbying* » ou risque réputationnel¹⁰⁷. »

Des attentes des donneurs d'ordres (commande publique, directions achat)

Depuis le 1^{er} décembre 2014, l'accès aux marchés publics et aux partenariats public-privé peut être refusé aux entreprises qui ont été sanctionnées pour des discriminations ou qui n'ont pas engagé de négociation sur l'égalité professionnelle¹⁰⁸. C'est au souscripteur du marché de faire la démonstration de sa bonne foi en matière d'égalité professionnelle par le biais d'une déclaration obligatoire stipulant l'absence de poursuites judiciaires en cours sur le sujet.

¹⁰⁶ https://www.ca-cib.com/sites/default/files/2018-05/170518cacib_GB_1.pdf.

¹⁰⁷ Mme de Beaufort, audition du 27 mai 2019.

¹⁰⁸ Loi du 4 août 2014 modifiant l'ordonnance n°2005-649 du 6 juin 2005 relative aux marchés passés par certaines personnes publiques ou privées non soumises au code des marchés publics. – [Article 8](#).

Dans le secteur privé, certaines directions achat incluent également dans leurs contrats d'achats avec des sous-traitants et des fournisseurs une clause rappelant les obligations légales en matière d'égalité professionnelle et leur recommandant de veiller à promouvoir ce sujet¹⁰⁹.

4. Cadre normatif

4.1 Cadre réglementaire (national, européen et international)

Les normes contraignantes relatives à l'égalité femmes-hommes

Cadre international

La non-discrimination entre les femmes et les hommes est un droit humain fondamental rappelé et protégé par de nombreux textes juridiques internationaux :

- Préambule de la Charte des Nations unies (1945) ;
- Déclaration universelle des droits de l'homme (1948) dont l'article 2 affirme que « Chacun peut se prévaloir de tous les droits et de toutes les libertés proclamés dans la présente Déclaration, sans distinction aucune, notamment de race, de couleur, de sexe, de langue, de religion, d'opinion politique ou de toute autre opinion, d'origine nationale ou sociale, de fortune, de naissance ou de toute autre situation » ;
- Pacte international relatif aux droits civils et politiques (1966) – article 3 ;
- Pacte international relatif aux droits économiques, sociaux et culturels (1966) – article 7 ;
- Convention pour l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes (CEDEF/CEDAW) (1979)¹¹⁰ ;
- Conférence mondiale sur les femmes de l'ONU à Pékin (1995) – déclaration de Pékin et Programme décennal d'action (première politique mondiale en termes d'autonomisation des femmes et d'égalité entre les femmes et les hommes).

Conseil de l'Europe

Convention européenne des droits de l'homme (CEDH) (1953) dont l'article n° 14 proclame le respect des droits de la Convention sans considération (notamment) « sur le sexe, la race, la couleur, la langue, 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 ».

¹⁰⁹ Exemple : [Accord portant sur l'Égalité professionnelle entre les femmes et les hommes au sein de Orange S.A.](#)

¹¹⁰ Tous les quatre ans, les États qui ont ratifié la CEDEF doivent rendre compte devant le comité CEDEF, composé d'experts indépendants, des mesures prises pour mettre en œuvre la Convention.

Union européenne

- Traité de Rome sur le fonctionnement de l'Union européenne (TFUE) (1957), révisé en 1992 par le traité d'Amsterdam et en 2007 par le traité de Lisbonne, autorise les actes législatifs pour lutter contre les discriminations (article 19).
- Charte des femmes adoptée par la Commission européenne (2010).

Cadre national

- Troisième alinéa du Préambule de la Constitution de 1946 : « La loi garantit à la femme, dans tous les domaines, des droits égaux à ceux de l'homme. »
- Article 1 de la Constitution du 4 octobre 1958, complétée par le premier alinéa de la loi constitutionnelle n° 2008-724 du 23 juillet 2008 de modernisation des institutions de la V^e République. « La loi favorise l'égal accès des femmes et des hommes aux mandats électoraux et fonctions électives, ainsi qu'aux responsabilités professionnelles et sociales. »
- Loi du 7 juillet 2014 d'orientation et de programmation relative à la politique de développement et de solidarité internationale, inscrit explicitement l'égalité entre les femmes et les hommes.
- Loi du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordres.

Les normes contraignantes relatives à l'égalité femmes-hommes en entreprise

Cadre international

L'OIT a notamment pour objectif de promouvoir l'égalité des chances entre les femmes et les hommes pour parvenir à un travail productif, rémunéré et exercé dans des conditions de liberté et de dignité humaine. Selon l'OIT, l'égalité entre les sexes constitue un élément essentiel de l'action qu'elle mène dans le but de mettre en œuvre les droits fondamentaux et d'accroître les possibilités pour les femmes et les hommes d'obtenir des emplois et des revenus décentes. L'OIT a adopté quatre conventions relatives à l'égalité entre les femmes et les hommes, que la France a ratifiées :

- Convention n° 100 relative à l'égalité de rémunération entre la main-d'œuvre masculine et féminine pour un travail de valeur égale (1951) ;
- Convention n° 111 concernant la discrimination en matière d'emploi et de profession (1958) ;
- Convention n° 156 sur les travailleurs ayant des responsabilités familiales (1981) ;
- Convention n° 183 relative à la protection de la maternité (2000).

Par ailleurs, la nouvelle Convention 111 et la recommandation qui l'accompagne visant à lutter contre la violence et le harcèlement dans le monde du travail ont été adoptées par la Conférence internationale du Travail (CIT).

Les conventions n° 100 et n° 111 font partie des huit conventions fondamentales de l'OIT, promues dans la Déclaration relative aux principes et droits fondamentaux au travail adoptée en 1998¹¹². Les huit conventions sont applicables aux salariés et salariées dans les pays d'implantation des filiales, mêmes ceux dans lesquels ces conventions n'auraient pas été ratifiées.

Union européenne

- TFUE (1957). L'article 157 autorise les actions positives pour renforcer le positionnement des femmes et favoriser l'égalité de salaire.
- Directive du 19 octobre 1992. Elle permet la mise en œuvre de mesures promouvant l'amélioration et la sécurité des travailleuses enceintes, accouchées ou allaitantes au travail.
- Directive du 27 novembre 2000. Elle prévoit la création d'un cadre général en faveur de l'égalité de traitement en matière d'emploi et de travail. Elle a été transposée en droit français par plusieurs lois¹¹³.

Directive du 23 septembre 2002, refondue le 5 juillet 2006. Elle prévoit la mise en œuvre de principes d'égalité des chances et de traitement entre les femmes et les hommes en matière d'emploi et de travail.

Cadre national

- Loi n° 72-1143 du 22 décembre 1972. Elle a posé le principe de l'égalité de rémunération entre les sexes pour un même travail ou un travail de valeur égale¹¹⁴.

¹¹¹ [Convention concernant l'élimination de la violence et du harcèlement dans le monde du travail \(2019\)](#).

¹¹² La Déclaration recouvre quatre principes fondamentaux du travail : la liberté d'association et la reconnaissance effective du droit de négociation collective ; l'élimination de toute forme de travail forcé et obligatoire ; l'abolition effective du travail des enfants ; et l'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession.

¹¹³ Conseil de l'Union européenne (2000), Directive 2000/78/CE du 27 novembre 2000 portant création d'un cadre général en faveur de l'égalité de traitement en matière d'emploi et de travail (en ligne) : « Transposition complète de la présente directive par les textes suivants : loi n° 2001-1066 du 16 novembre 2001 relative à la lutte contre les discriminations ; loi n° 2002-73 du 17 janvier 2002 de modernisation sociale ; loi n° 2008-496 du 27 mai 2008 portant diverses dispositions d'adaptation au droit communautaire dans le domaine de la lutte contre les discriminations ; loi n° 2005-102 du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées ; loi n° 2005-843 du 26 juillet 2005 portant diverses mesures de transposition du droit communautaire à la fonction publique ; décret n° 2008-799 du 20 août 2008 relatif à l'exercice par des associations d'action en justice nées de la loi n° 2008-496 du 27 mai 2008 portant diverses dispositions d'adaptation au droit communautaire dans le domaine de la lutte contre les discriminations. »

¹¹⁴ Plusieurs dispositions du code du travail imposent aux entreprises de respecter l'égalité professionnelle et le principe « à travail égal, salaire égal ». Un travail de valeur égale exige que les salariés aient un ensemble de connaissances professionnelles et des capacités comparables,

- Loi n° 83-865 du 13 juillet 1983, dite « loi Roudy » : l'égalité professionnelle, partie intégrante de l'égalité entre les sexes, est pour la première fois légalement définie et constitue un « Principe de l'égalité de traitement entre les hommes et les femmes en ce qui concerne l'accès à l'emploi, à la formation et à la promotion professionnelles, et les conditions de travail ».
- Loi n°2001-397 du 9 mai 2001, dite « loi Génisson » sur la parité.
- Loi n° 2011-103 du 27 janvier 2011, dite « loi Copé-Zimmerman », instaure un quota de 40 % de femmes dans les conseils d'administration et les comités de surveillance.
- Loi n° 2014-873 du 4 août 2014 relative à l'égalité réelle entre les femmes et les hommes, notamment en matière professionnelle (réforme du congé parental).
- Loi n° 2016-1088 du 8 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels, renforce la prévention et la lutte contre les agissements sexistes dans l'environnement professionnel.

La loi n° 2018-771 du 5 septembre 2018 impose des nouvelles obligations à la charge des entreprises (publication des écarts de rémunération, adoption de mesures pour corriger les écarts en vue de les résorber d'ici trois ans, à un « niveau acceptable »).

Le code Afep-Medef de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées

Le code peut être désigné par les sociétés cotées comme étant leur code de référence¹¹⁵, il est d'ailleurs adopté par la quasi-totalité des sociétés du SBF 120. Les sociétés qui s'y réfèrent doivent expliciter les raisons pour lesquelles elles ne se conforment pas à une ou plusieurs recommandations, en vertu du principe « appliquer ou expliquer » (article 27.1).

- Article 1.7 : mise en œuvre par les dirigeants mandataires sociaux exécutifs d'une politique de non-discrimination et de diversité, en matière de représentation équilibrée des F/H au sein des instances dirigeantes ;
- Article 6.2 : description dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise de la politique de diversité (représentation F/H) appliquée aux membres du CA, une description des objectifs de cette politique, de ses modalités de mise en œuvre et des résultats obtenus ;
- Article 16.2.1 : comité en charge des nominations fait des propositions de nouveaux administrateurs au CA pour parvenir à une composition équilibrée (notamment en matière de représentation F/H).

validées par un diplôme ou un titre et pouvant découler de l'expérience acquise, des responsabilités ou de la charge liée au poste de travail.

¹¹⁵ Code Afep-Medef (2018), *Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées*, article 27.1 (en ligne).

4.2 Normes non contraignantes, référentiels et initiatives internationales

Les normes non contraignantes internationales

Parallèlement au renforcement du cadre juridique contraignant, les parties prenantes ont adopté des normes non contraignantes relatives à l'égalité entre les femmes et les hommes et, plus spécifiquement, l'égalité entre les sexes dans le cadre de l'entreprise.

Les Principes directeurs de l'OCDE (1976) à l'intention des entreprises multinationales

Ils constituent des orientations destinées à favoriser une conduite raisonnable des entreprises dans un environnement mondialisé, en conformité avec les législations applicables et les normes internationalement les plus reconnues. Cinq révisions ont eu lieu entre 1976 et 2011. Conformément aux dispositions du paragraphe 1 e), les entreprises se doivent de promouvoir les mêmes opportunités pour les hommes et les femmes, en insistant tout particulièrement sur l'égalité des critères pour la sélection, la rémunération et l'avancement, et sur une application égalitaire de ces critères ; elles se doivent également d'empêcher les discriminations ou le licenciement pour cause de mariage, de grossesse, de maternité ou de paternité.

La Déclaration de Pékin (1995)

La Déclaration et le programme d'action de Pékin, adoptés par l'ensemble des États membres des Nations unies, ont constitué la première politique mondiale en termes d'autonomisation des femmes et d'égalité entre les femmes et les hommes.

Le Pacte mondial des Nations unies (2000)

Le Pacte mondial de l'Organisation des Nations unies (*Global Compact*) lancé en 2000 invite dans son sixième principe ses entreprises et organisations membres à « contribuer à l'élimination de toute discrimination en matière d'emploi et de profession », principe directement lié à la question de l'égalité entre les femmes et les hommes.

Les Principes directeurs des Nations unies sur les entreprises et droits de l'Homme (2011)

Les Principes directeurs (PDNU) posent un cadre de référence : « protéger, respecter, réparer ». Ils réaffirment l'obligation des États d'adopter un cadre réglementaire, notamment pour prévenir et lutter contre les discriminations, et de s'assurer que tous les acteurs, dont les acteurs économiques, respectent ce cadre réglementaire. Ces principes affirment en outre la responsabilité des entreprises de respecter les droits de l'homme.

La France a adopté un plan national de mise en œuvre des PDNU en avril 2017, sur la base d'un projet élaboré par la Plateforme RSE et rendu public en 2016¹¹⁶. La Plateforme RSE avait en même temps publié une contribution pour le plan d'actions prioritaires pour le développement de la RSE¹¹⁷.

En juin 2019, le groupe de travail des Nations unies sur les entreprises et les droits de l'homme a présenté au Conseil des droits de l'homme des recommandations (et des exemples d'actions concrètes) à l'attention des États, des entreprises et des autres parties prenantes afin que tous ces acteurs intègrent une perspective de genre à la mise en œuvre des PDNU¹¹⁸.

Lors des débats¹¹⁹ sur ces travaux, la haut-commissaire adjointe aux Droits de l'homme a déclaré que l'intégration d'une perspective de genre dans les domaines intéressant les droits de l'homme était tout simplement essentielle, tant elle élargit le champ de protection des droits. Sans intégration explicite et de qualité, on ne peut dépeindre de manière pertinente la réalité des personnes dont les droits ont été bafoués, ni même donner à voir la nature et l'étendue de ces violations.

Les Objectifs de développement durable (ODD) (2015)

Lors du Sommet sur le développement durable du 25 septembre 2015, les Nations unies ont adopté l'agenda 2030, un ensemble de dix-sept objectifs de développement durable. Les ODD engagent tous les États membres à l'ONU, dont la France. Ce programme garantit la poursuite des huit objectifs du millénaire pour le développement (OMD), tout en les élargissant à l'ensemble des pays du monde – et non aux seuls pays en développement.

Les droits des femmes et des jeunes filles sont un des thèmes clés du programme des Nations unies pour le développement durable à l'horizon 2030, à la fois en tant qu'objectif autonome (ODD 5) et en tant que question transversale intégrée dans les cibles et les indicateurs de tous les objectifs en matière de développement durable. Par exemple, une des cibles de l'objectif 8 des ODD est de « parvenir au plein emploi productif et garantir à toutes les femmes et à tous les hommes, y compris les jeunes et les personnes handicapées, un travail décent et un salaire égal » d'ici 2030.

Les ODD reflètent un tournant dans l'attention politique mondiale accordée aux filles et aux femmes : 193 nations se sont engagées à mettre fin à l'inégalité entre les sexes sous toutes ses formes d'ici 2030.

En 2000, cette thématique était portée par l'OMD 3 « Promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes ». La cible visait à éliminer les disparités entre les sexes

¹¹⁶ Plateforme RSE (2016), [Plan d'action d'application des Principes directeurs des Nations unies pour les droits de l'homme et les entreprises](#), France Stratégie, septembre.

¹¹⁷ Plateforme RSE (2016), [Plan national d'actions prioritaires pour le développement de la RSE](#), France Stratégie, septembre.

¹¹⁸ Rapport A/HRC/41/43 <https://www.ohchr.org/EN/Issues/Business/Pages/Reports.aspx>.

¹¹⁹ <https://www.ohchr.org/FR/NewsEvents/Pages/DisplayNews.aspx?NewsID=23622&LangID=F>.

dans les enseignements primaire et secondaire d'ici à 2005, si possible, à tous les niveaux de l'enseignement en 2015 au plus tard.

Les référentiels et initiatives internationales relatifs à l'égalité femmes-hommes

La Coalition internationale pour l'égalité de rémunération (EPIC)

EPIC est un partenariat multipartite, piloté par l'OIT, ONU Femmes et l'OCDE, visant à aider à la réalisation du Programme de développement durable 2030, qui prône l'égalité de rémunération entre hommes et femmes pour un travail à valeur égale (cible 8.5 des ODD).

Le Global Deal

Le « Global Deal » est une initiative co-pilotée par l'OCDE et l'OIT, lancée en septembre 2016 : il permet aux partenaires de s'engager volontairement à renforcer le dialogue social à tous les niveaux.

La France a rejoint le Global Deal en novembre 2017, en créant la plateforme française sur le dialogue social international, qui rassemble une communauté d'acteurs engagés pour promouvoir le dialogue social comme outil de régulation pour une mondialisation plus juste et équitable.

Les Principes d'autonomisation des femmes

Les Principes d'autonomisation des femmes (*Women's Empowerment Principles-WEPs*) sont une initiative partenariale d'ONU Femmes et du Pacte mondial de l'ONU, qui a été lancée en mars 2010. La Déclaration de soutien aux Principes d'autonomisation des femmes a déjà été signée par plus de 425 dirigeants d'entreprise à travers le monde. Les sept principes des WEPs sont :

1. l'engagement des dirigeants de l'entreprise pour l'égalité des sexes ;
2. traiter tous les hommes et les femmes de manière équitable au travail – respecter et soutenir les droits humains, agir contre les discriminations ;
3. garantir la santé, la sécurité et le bien-être des travailleurs des deux sexes ;
4. promouvoir l'éducation, la formation et le développement professionnel des femmes ;
5. veiller à promouvoir le respect des femmes et de leur contribution dans tous les métiers et domaines d'action de l'entreprise ;
6. promouvoir l'égalité par l'exemple, en utilisant ses leviers d'influence auprès des partenaires de l'entreprise, dans sa politique sociale et environnementale ;
7. mesurer et faire connaître les progrès réalisés pour atteindre l'égalité des sexes.

Cette initiative s'accompagne plus largement d'un mouvement « *Empower Women* » au sein de la société civile.

Le Conseil consultatif du G7 pour l'égalité femmes-hommes

La thématique de l'égalité femmes-hommes a été retenue comme une priorité par la présidence canadienne du G7 en 2018. La France a pris la suite, et affiché à nouveau cette thématique comme une priorité officielle de sa présidence en 2019, en maintenant notamment le Conseil consultatif du G7 pour l'égalité femmes-hommes (créé sous la présidence canadienne du G7).

Parmi les enjeux portés par la France :

- favoriser l'inclusion des femmes dans le marché du travail ;
- réduire l'écart de rémunération et d'accès aux postes ;
- lutter contre la violence et le harcèlement au travail.

Le G7 s'accompagne de concertations à l'initiative de la société civile. Le Women 7 (W7) – composé notamment d'ONG telles que CARE France et Équilibres & Populations – établit une concertation avec les pouvoirs publics en charge de l'organisation du Sommet du G7 et en concertation avec un « conseil consultatif sur l'égalité des sexes » nommé par la présidence. Le groupe a publié des recommandations, « pour un G7 véritablement féministe et transformatif¹²⁰ ».

4.3 Chartes, labels et certifications

Éléments de définition

Une norme est un référentiel précisant les caractéristiques à exiger d'un produit ou d'un service de qualité. Édité par un organisme de normalisation officiel comme l'Afnor (au niveau national), ou l'ISO (au niveau international), la norme est d'application volontaire.

Une charte est une démarche volontaire qui ne garantit pas de résultats, mais qui reflète une volonté d'agir, sur la base d'actions concrètes.

Un label est un signe d'identification, une marque qui s'appuie sur un référentiel défini par un syndicat professionnel ou une association, et géré par un organisme tiers indépendant.

Une certification s'appuie sur un référentiel conçu par un organisme certificateur et publié au Journal officiel. Le terme est utilisé de façon plus large pour désigner toutes les démarches nécessitant qu'un audit de contrôle soit réalisé par un organisme tiers avant d'être validées et de donner droit à l'utilisation d'une marque de qualité (label, etc.).

¹²⁰ Women 7 (2019), « [Vers un G7 véritablement féministe et transformatif](#) ».

Les chartes

La Charte de la parentalité en entreprise

Créée en 2008 par l'Observatoire de l'équilibre des temps et de la parentalité en entreprise (OPE), sous le haut patronage de l'État, la Charte de la parentalité en entreprise a pour objectif d'inciter les entreprises à proposer aux salariés qui sont parents un environnement mieux adapté aux responsabilités familiales.

Les signataires doivent mettre en place des actions concrètes organisées autour de quatre axes : l'organisation du travail, la sensibilisation des managers, les services aux salariés et le soutien financier. Plus de cinq cents entreprises et associations ont signé cette charte. L'Observatoire de la parentalité en entreprise accompagne les entreprises signataires dans la mise en place de leurs engagements.

La Charte de la diversité

La charte, créée en 2004, s'articule autour de six articles et incite les entreprises à garantir le respect de la diversité dans les effectifs. Elle a été signée par près de 3 500 employeurs. Seul le dirigeant de l'entreprise est habilité à signer la Charte de la diversité pour engager son entreprise.

Des chartes sectorielles

On remarque également le développement de chartes sectorielles à l'image du « Women in Finance Charter¹²¹ » dans le secteur de la finance. La charte est une initiative britannique qui engage publiquement les signataires à atteindre un pourcentage de 40 % de femmes cadres supérieurs au Royaume-Uni d'ici 2020. Plus de 270 entreprises de services financiers de toutes formes et de toutes tailles ont adhéré à la charte.

Les labels publics français

Le label Égalité professionnelle

Créé en 2004, et soutenu par l'État et les partenaires sociaux, le label Égalité professionnelle vise à promouvoir l'égalité entre les femmes et les hommes ainsi que la mixité professionnelle, et peut être décerné à toute entreprise, association ou administration, quelles que soient sa taille ou son activité. En janvier 2018, plus de 80 organisations sont labellisées.

L'évaluation conduite par AFNOR Certification se fait sur plusieurs critères répartis en trois champs :

- les actions menées dans l'entreprise en faveur de l'égalité professionnelle ;
- la gestion des ressources humaines et le management ;
- l'accompagnement de la parentalité dans le cadre professionnel.

¹²¹ Charte « [Women in Finance Charter](#) ».

Une commission de labellisation, composée à parité de représentants de l'État, des syndicats de salariés et des organisations patronales, rend ensuite un avis à la majorité, au vu duquel AFNOR Certification prend la décision d'accorder la labellisation pour une durée de quatre ans, ou de la refuser. Une évaluation à mi-parcours est également prévue.

Le label Diversité

Mis en place en 2008, le label Diversité a pour objectif de prévenir les discriminations et de promouvoir la diversité dans les secteurs public et privé. En janvier 2018, plus de 350 organisations sont labellisées. Le label récompense les actions déjà réalisées, et engage le ou la titulaire, par des audits *in situ* réguliers, à progresser en matière de lutte contre les discriminations. Après un audit sur site(s), le rapport d'évaluation est examiné par la Commission nationale de la diversité où siègent les partenaires sociaux, les représentants de l'État et un collège d'experts (DRH).

Attribué par AFNOR Certification pour une durée de quatre ans, son maintien est soumis à une procédure de contrôle à mi-parcours.

Ces deux labels sont la propriété de l'État et sont délivrés par l'Afnor Certification. Depuis le 24 décembre 2015, il est possible de poser un dossier commun diversité/égalité professionnelle (« Alliance »), ce qui présente plusieurs intérêts : optimisation du processus de labellisation – avec un cahier des charges adapté et mis en commun – et optimisation de la durée d'audit et de son coût¹²².

Le label Gender Equality European & International Standard (GEEIS)

Le label Gender Equality European & International Standard (GEEIS) a été lancé en avril 2010 au Conseil économique et social européen, à Bruxelles, par le Fonds de dotation Arborus pour l'égalité professionnelle en Europe et ses membres fondateurs. Le label s'est d'abord développé dans l'Union européenne et, en 2016, le périmètre de label s'est élargi à l'international avec le label GEEIS.

Évalué par Bureau Veritas Certification, il a vocation à favoriser le développement d'une culture commune de l'égalité professionnelle entre femmes et hommes, et une plus grande homogénéisation des parcours professionnels. L'idée est de doter les organisations d'outils de pilotage pour faire de l'égalité professionnelle une réalité effective partout où l'organisation est implantée (maison mère et au moins une filiale).

Pour chaque entreprise candidate, la maison mère ainsi que ses filiales sont auditées afin de s'assurer que les moyens mis en œuvre pour tendre vers l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes sont appropriés et que les outils de promotion de la politique des ressources humaines sont en place. L'audit évalue différents critères, parmi lesquels la politique générale d'égalité professionnelle, les processus RH et managériaux, l'impact global de ces politiques sur la culture de l'entreprise. Les labels

¹²² Source : AFMD.

sont délivrés pour une durée de quatre ans avec une évaluation intermédiaire au bout de vingt-quatre mois.

Par ailleurs, à la demande des entreprises, notamment dans la perspective de la labellisation dans les pays anglo-saxons et du nord de l'Europe, le GEEIS a été élargi à la dimension des « diversités ».

Le label Economic Dividends for Gender Equality (EDGE)

Le label Economic Dividends for Gender Equality (EDGE) a été lancé en janvier 2011, à Davos, lors du Forum économique mondial. En 2018, 170 organisations sont labellisées dans 48 pays. Cinq domaines sont évalués par un tiers certificateur (DNV-GL) : rémunération, recrutement/promotion, formation au leadership/mentorat, flexibilité du travail et culture d'entreprise. EDGE propose trois niveaux de certification : ASSESS, MOVE et LEAD. La certification a une durée de deux ans, et un minimum de deux cents collaborateurs et collaboratrices est requis.



CHAPITRE 2

MOBILISATION DES ENTREPRISES

Les entreprises françaises présentes à l'international adoptent et mettent en œuvre des actions et des politiques incluant ou dédiées aux problématiques de l'égalité femmes-hommes et de l'autonomisation économique et sociale des femmes, à l'attention de l'ensemble de leurs salariés, y compris dans leurs filiales à l'étranger et, dans une certaine mesure, pour toute leur zone d'influence. Ces mesures visent à réduire l'écart salarial, faciliter et accompagner la carrière des femmes, favoriser la mixité et l'entrepreneuriat féminin, lutter contre les violences sexistes, le harcèlement et les préjugés.

L'impact de ces mesures en faveur de la mixité et de l'égalité femmes-hommes va au-delà de la place des femmes dans le monde du travail et, plus largement, dans la société. Ces actions ou stratégies d'entreprise bénéficient à d'autres groupes de salariés. Elles contribuent à promouvoir la richesse d'un monde pluriel, de la diversité, et à construire des entreprises et des sociétés plus inclusives.

L'efficacité de ces pratiques responsables tient à de multiples facteurs, au-delà de la seule allocation de moyens financiers pour réduire l'écart salarial : porter ces enjeux au plus haut niveau de l'entreprise tout en mettant en place un réseau diversité/égalité au niveau local, s'engager avec toutes les parties prenantes internes et externes, agir au niveau de la chaîne d'approvisionnement ; créer un environnement propice à l'emploi des femmes, lutter contre les stéréotypes. Leur efficacité doit en outre être mesurée par des indicateurs internes et externes.

1. Pratiques responsables

Si les indicateurs en matière d'égalité professionnelle n'ont cessé de progresser depuis une dizaine d'années, selon l'étude de l'AMF¹²³ on observe en matière de *reporting* des périmètres de *reporting* sensiblement différents d'une société à l'autre, illustrant la difficulté des entreprises à communiquer sur des indicateurs couvrant l'ensemble des entités du groupe.

1.1 Agir pour l'égalité – réduire les écarts salariaux

Deux cent deux ans, c'est le nombre d'années qui seraient nécessaires pour réduire l'écart de salaire entre les femmes et les hommes. L'OIT avance comme principales causes de la part « inexplicquée » des 16 % d'écart salarial entre les femmes et les hommes : le plus faible « rendement » de l'éducation pour les femmes, des salaires plus bas dans les entreprises fortement féminisées et l'impact de la maternité. Ce constat est aussi valable pour la France : les écarts de salaire entre les femmes et les hommes augmentent nettement au cours de leur vie, et en particulier lorsqu'ils ont des enfants. (Insee)¹²⁴ (cf. partie 1).

Focus – Indicateurs des entreprises du CAC 40

Plus de la moitié des entreprises du CAC 40 mentionne une politique active de réduction des écarts de salaire entre les femmes et les hommes. Elles sont 28 % à communiquer sur des indicateurs chiffrés. Elles sont toutefois peu nombreuses à préciser l'indicateur par zone géographique ou par catégorie professionnelle.

Les indicateurs utilisés sont par exemple : les grilles salariales par sexe, le rapport entre le salaire de base et la rémunération des femmes et celle des hommes, l'écart salarial ou un objectif chiffré de réduction de l'écart salarial.

Source : Déclarations de performance extra-financière, 2019 (données 2018)

Si certaines entreprises mènent des politiques actives en matière d'écart de salaire, et qu'on peut s'attendre à des politiques d'autant plus actives à la suite de l'adoption de l'« index Égalité », un enjeu majeur est d'agir sur les écarts de salaire dans l'ensemble des entités de l'entreprise, et donc de mettre en œuvre des solutions spécifiques qui permettent d'évaluer, analyser, effacer les écarts et d'agir de manière structurelle.

Évaluer et analyser l'écart salarial

La politique de rémunération participe aux enjeux stratégiques de long terme comme la mixité hommes-femmes. Si de nombreuses entreprises indiquent un engagement en faveur du strict respect de l'égalité salariale femmes-hommes, peu d'entre elles communiquent sur l'existence d'indicateurs de suivi et sur l'analyse fine des écarts

¹²³ AMF (2016), [Rapport 2016 sur la responsabilité sociale, sociétale et environnementale](#), novembre.

¹²⁴ Insee (2019), [Analyses n°44 - Entreprises, enfants : quels rôles dans les inégalités salariales entre femmes et hommes ?](#)

existants. Or, seule une analyse fine des écarts de salaire permet aux entreprises d'identifier les catégories et les fonctions les plus concernées en matière d'inégalité salariale, et de mettre en œuvre une politique efficace s'adressant aux causes de ces écarts.

Le groupe Vinci note dans son rapport RSE 2018 – données 2017¹²⁵ : « L'analyse des écarts de rémunération, réalisée chaque année, montre que les fonctions opérationnelles sont occupées historiquement par des hommes, ce qui explique en partie les écarts de rémunération entre hommes et femmes, même si ces postes commencent lentement à se féminiser. Au-delà, l'analyse des écarts résiduels est gérée par chaque entité, qui s'assure de l'équité des rémunérations à poste et potentiel identiques. »

Depuis 2012, le groupe Michelin utilise dans l'ensemble de ses structures, dans le monde entier, une méthodologie identique et auditée, permettant de comparer les niveaux de salaire entre les femmes et les hommes pour des postes de responsabilité équivalente. Les niveaux de postes étudiés, à volumétrie suffisante, concernent les managers et les employés, techniciens et agents de maîtrise. L'objectif est d'identifier les causes d'écarts à niveau de responsabilité égal et de les réduire par un ajustement individuel des rémunérations.

En outre, des partenariats externes permettent de mener des études approfondies. Depuis 2007, le groupe L'Oréal fait ainsi appel en France à l'Institut national d'études démographiques (INED) pour analyser les écarts de rémunération ; l'écart de salaire homme-femme, à données comparables, est passé en France de 10 % en 2007 à 2 % en 2018. Cette méthodologie a été étendue à l'international en 2017 (Chine, Inde, USA, Allemagne, Pays nordiques). En 2018, elle concerne désormais quinze pays au total, représentant 70 % de l'effectif¹²⁶.

Le groupe Orange a, quant à lui, développé un référentiel statistique unique pour chacune de ses entités. L'égalité salariale constitue également l'un des quatre axes de la politique pour l'égalité professionnelle du groupe. Un référentiel statistique commun est utilisé pour mesurer les écarts salariaux entre les femmes et les hommes de façon homogène. Ce dernier se décline à travers deux indicateurs : « *comparatio direct* », qui correspond à la mesure de l'écart de salaire intégrant l'effet de structure des emplois, et le « *comparatio à situation comparable* », qui correspond à la mesure de l'écart de salaire à âge, niveau de responsabilité et domaine métier comparables. Chaque entité du groupe peut répliquer les calculs avec ses propres données locales, ou ajouter d'autres critères explicatifs¹²⁷.

Le groupe Danone veille à la cohérence entre le niveau de rémunération, la classification du poste et le niveau du marché, pays par pays. Cette analyse permet d'identifier les

¹²⁵ Vinci, Document de référence 2017.

¹²⁶ Margaret Johnston-Clarke, audition du 26 mars 2019.

¹²⁷ Marie-Dominique Leclère, audition du 29 avril 2019.

facteurs déterminants des écarts de rémunération : l'analyse d'octobre 2018 (sur les performances de 2017) a ainsi démontré que le critère de performance était un non-critère. Les facteurs ayant une influence sont à chercher du côté organisationnel : l'ancienneté, et surtout le niveau de rémunération au moment de l'embauche ainsi que les promotions au cours de la carrière¹²⁸.

Compenser l'écart salarial

Dans le cadre d'une politique active de rattrapage de l'écart salarial, les entreprises peuvent actionner divers leviers :

Un indicateur de suivi de l'attribution cohérente des rémunérations

Depuis 2016, BNP Paribas a développé un indicateur de suivi sur l'attribution cohérente des rémunérations entre femmes et hommes intégré au processus annuel de révision des rémunérations, pour tous les métiers et fonctions du groupe.

Des objectifs chiffrés

Afficher des objectifs chiffrés envoie un signal fort d'action de la part de l'entreprise et est parfois utilisé comme indicateur clé de progression de la politique « égalité femmes-hommes » de l'entreprise. Par exemple, le groupe Legrand affiche comme priorité pour la période 2014-2018 de « réduire de 15 % l'écart de rémunération entre les hommes et les femmes sur les positions non managériales considérées dans leur globalité au sein du groupe ». Cet objectif chiffré de réduction des écarts de rémunération peut être utilisé comme critère d'évaluation/objectif à atteindre des ressources humaines des pays/entités concernés, ou peut être utilisé comme critère pour le calcul de la part variable de rémunération du management.

Des ressources financières allouées

Toute politique de compensation des écarts salariaux nécessite d'engager des moyens financiers. En France, par exemple, BNP Paribas SA et plusieurs filiales allouent depuis plusieurs années des enveloppes spécifiques visant à soutenir la politique d'égalité professionnelle dans le cadre des Négociations annuelles obligatoires (NAO).

Agir localement

Des dispositions sont parfois prises localement pour réduire les écarts de rémunération entre les femmes et les hommes. L'approche par pays permet d'adresser les écarts avec des mesures correctives appropriées. Ainsi, par exemple, le groupe Schneider Electric déploie un cadre mondial « d'équité salariale » chargé d'identifier les écarts salariaux entre hommes et femmes au sein de groupes comparables de collaborateurs et de mettre en œuvre des actions correctives pilotées par les pays pour combler les écarts éventuels. De même le groupe Danone développe un plan d'actions au niveau global qui est ensuite décliné au sein de chaque pays et de chaque business.

¹²⁸ M. Carpentier, audition du 27 mai 2019.

En outre, certaines entreprises vont cibler des catégories particulières. Par exemple, le groupe Atos¹²⁹ fait état dans son document de référence¹³⁰ d'un indicateur concernant le nombre de pays où le salaire d'embauche des salariées femmes est supérieur au salaire minimum local dans le secteur informatique.

Agir structurellement

Agir sur la mixité et la diversité, et notamment en renforçant la présence des femmes à des postes qualifiés, contribue à réduire l'écart de rémunération entre les hommes et les femmes.

En outre, la prévention des discriminations indirectes est essentielle afin que les écarts ne perdurent pas.

1.2 Faciliter et accompagner la carrière des femmes

Si les chiffres concernant la part des femmes au sein des instances dirigeantes et dans le top management sont des indicateurs importants, la notion de parcours professionnel ou « *career path* » apparaît comme essentielle. Les femmes cadres sont souvent victimes d'un « plafond de verre¹³¹ » et rencontrent de nombreux obstacles pour parvenir aux plus hautes fonctions dans la plupart des entreprises.

Les enjeux concernant la carrière d'une femme se posent en effet dès l'entrée dans ses fonctions, et tout au long de sa carrière. En intégrant la notion de parcours professionnel à ses pratiques managériales, l'entreprise non seulement contribue à l'égalité femmes-hommes, mais elle enrichit aussi son « vivier de cadres », y compris de cadres de direction, en permettant aux femmes de briser le traditionnel plafond de verre. Les entreprises déployant des initiatives pour faciliter la carrière des femmes doivent toutefois rester vigilantes à ce que les actions ne s'adressent pas qu'aux seules femmes cadres.

¹²⁹ Atos est une entreprise de services du numérique (ESN) française.

¹³⁰ Atos, [document de référence 2018](#).

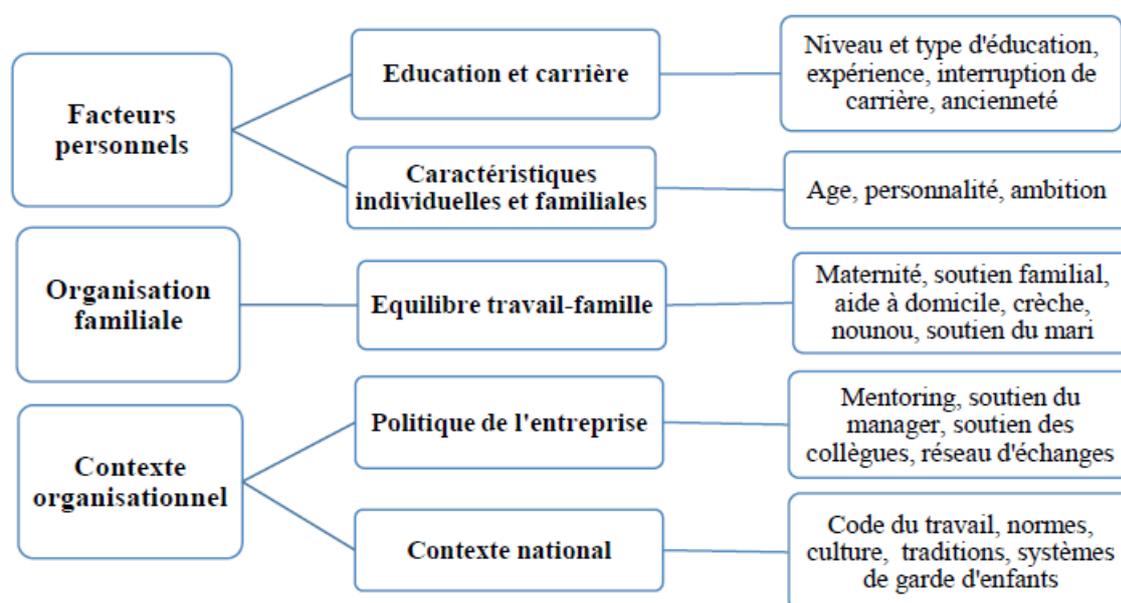
¹³¹ La notion de « plafond de verre » est apparue en 1986 dans un article du *Wall Street Journal* où elle était définie comme un ensemble de barrières invisibles bloquant les possibilités de promotion des femmes dans les fonctions de management et limitant leur mobilité verticale au-delà de l'encadrement moyen (Hymowitz et Schellhardt, 1986).

Les femmes expatriées

L'internationalisation interroge tout particulièrement la carrière des femmes expatriées. L'enquête réalisée en 2017 par Expat Communication¹³², une agence française spécialisée dans l'accompagnement des expatriés, révèle que « dans 92 % des cas, c'est la carrière de l'homme qui est à l'origine de la mobilité et la femme suit. »

Selon une étude de PwC, en 2015¹³³, 20 % des personnes bénéficiant d'une expérience d'expatriation professionnelle étaient des femmes. Or, l'expérience à l'étranger constitue un véritable tremplin de carrière¹³⁴. L'étude menée par Economist Intelligence Unit¹³⁵ révélait que 80 % des personnes ayant bénéficié d'une expatriation connaissaient une progression professionnelle immédiate à leur retour dans le pays d'origine, pour 67 % assortie d'une augmentation de rémunération.

« Dans une entreprise multinationale qui affiche une politique de diversité très développée, notre étude montre qu'au-delà des obstacles liés à la politique de l'organisation, des obstacles persistent au niveau individuel, mais aussi au niveau de la culture organisationnelle ou nationale¹³⁶. »



Source : extrait de l'étude Obstacles et opportunités pour l'évolution des femmes cadres dans la filiale d'une entreprise représentant les trois catégories de facteurs liés au développement de carrière des femmes cadres

¹³² <https://lepetitjournal.com/expat-emploi/actualites/les-femmes-sexpatrient-de-plus-en-plus-pour-leur-carriere-231840>.

¹³³ PwC, *The femal millenium, a new era of talent*.

¹³⁴ <https://www.eveprogramme.com/14997/le-chiffre-du-mois-20-des-expatrie-es-sont-des-femmes/>

¹³⁵ http://graphics.eiu.com/upload/eb/lon_pl_regus_web2.pdf.

¹³⁶ Étude [Obstacles et opportunités pour l'évolution des femmes cadres dans la filiale d'une entreprise](#).

Dispositifs de mentoring et de coaching

Les dispositifs de *mentoring* et de *coaching* contribuent à favoriser le développement de la carrière des femmes. Ces dispositifs peuvent prendre la forme de soutien apporté par un mentor, par les managers, les collègues ou les réseaux d'échanges internes et externes. Ils sont largement mis en place au sein des entreprises du CAC 40 (85 % des entreprises mentionnent l'existence de tels dispositifs¹³⁷) et sont particulièrement intéressants dans le cadre d'entreprises actives à l'international.

Les entreprises proposent ainsi des programmes de mentorat et de *coaching* pour favoriser l'émergence de leaders féminins : des programmes de formation au management, des formations sur le « leadership au féminin », des programmes comme chez Axa de « Parrainage en Tandem », dans lesquels des cadres dirigeants utilisent leur connaissance de l'organisation et leur influence pour œuvrer au renforcement du vivier de talents féminins, des programmes tel « Women on Board » de BNP Paribas dont l'objectif est de mieux préparer les « talents féminins » à se positionner dans des organes de gouvernance, etc.

Des programmes de *mentoring* inter-entreprises sont également créés, à l'image du programme EVE, qui vise à développer le leadership des femmes et des hommes au sein des entreprises. Ce programme été lancé pour la première fois en 2010, et est désormais décliné par grandes régions (Europe, Asie, Afrique).

Le programme « [Women Leaders](#) » lancé en 2011 par le groupe Carrefour était destiné à faire progresser la parité et la mixité au sein de l'ensemble des activités du groupe et à favoriser la promotion des femmes dans les postes à responsabilités. « La mise en place de ce programme a permis de créer, avec l'ensemble des responsables ressources humaines et les ambassadeurs diversité, et en collaboration avec les organisations syndicales notamment au sein du Comité d'entreprise européen, une dynamique internationale qui s'est inscrite dans la durée et qui a fortement contribué à des résultats concrets¹³⁸. »

Toutefois, il faut souligner que la plupart de ces programmes s'adressent majoritairement au top management et aux femmes cadres, et visent à lutter contre le « plafond de verre » auquel les femmes sont confrontées, et ne répondent qu'à une petite partie des enjeux d'égalité au sein de leur entreprise.

¹³⁷ Étude des documents des entreprises du CAC 40.

¹³⁸ M. Delenne, audition du 26 mars 2019.

Les réseaux d'entreprises

Les réseaux de femmes (et mixtes) permettent aux femmes de nouer des relations et de partager leurs expériences. Ils prennent des formes variées : réseaux d'école, réseaux d'entreprise, réseaux professionnels, réseaux sectoriels... La fondation Agir contre l'exclusion¹³⁹ propose un annuaire de ces réseaux dans le cadre du projet MIX'IT¹⁴⁰, programme soutenu par le Fonds social européen, qui a pour but de sensibiliser et d'outiller les entreprises sur l'égalité professionnelle et la mixité des métiers.

Exemple du réseau RiiSE du groupe Accor (anciennement réseau WAAG)

Projet pilote en France et en Allemagne, et des programmes de talents au Royaume-Uni et en Asie pour les femmes cheffes de service à potentiel. Six ans après sa création, le réseau WAAG franchit une nouvelle étape en enrichissant l'engagement du groupe en faveur de la parité avec un nouvel objectif : la diversité, levier clé de performance collective. Rebaptisé « RiiSE », ce réseau, ouvert tant aux femmes qu'aux hommes, est actif sur les cinq continents *via* la mobilisation de solides communautés régionales. Son action s'appuie notamment sur la transmission par le biais d'un programme de *mentoring* – comptant 900 binômes en 2018, dans une vingtaine de pays, sur la promotion des talents, notamment féminins, à des postes à responsabilités, autant que sur la lutte contre tout type de discrimination. Une autre conviction clé de RiiSE est que rien ne pourra progresser en termes de parité, d'équité et de diversité sans le soutien des hommes, qui représentent déjà 42 % des membres du réseau. Au-delà de la parité entre les femmes et les hommes, RiiSE vise à encourager l'émergence d'équipes mixtes, également sur un plan générationnel et culturel. En plus du *mentoring* et de la promotion de la diversité, RiiSE s'applique à lutter contre les stéréotypes, le sexisme ordinaire et le harcèlement sexuel.

Exemple du réseau « Women Forward » de Michelin

Le réseau des femmes « Women Forward » propose des formations, du *coaching*, du *mentoring* et du co-développement. Ce réseau conduit des études sur la féminisation, notamment des forces de vente et de l'industrie. Il contribue aussi à la définition des critères retenus pour la méthode de détection du potentiel développée par le groupe. Les femmes européennes dont le potentiel d'évolution vers le top 500 a été identifié bénéficient d'un accompagnement spécifique : une phase de *coaching* de six mois individuel et collectif, suivie d'un *mentoring* d'une année.

Exemple d'un réseau inter-entreprises : le Cercle InterElles

Le cercle InterElles¹⁴¹ regroupe les réseaux de femmes et d'hommes de 14 entreprises technologiques engagées dans la lutte contre les inégalités de tous types et en faveur de la mixité et de l'égalité des chances. Depuis plus de quinze ans, ces réseaux œuvrent pour aider les femmes à progresser dans leurs carrières dans un environnement

¹³⁹ [La fondation Agir contre l'exclusion.](#)

¹⁴⁰ [Projet MIX'IT - Annuaire des réseaux.](#)

¹⁴¹ [Cercle InterElles.](#)

largement masculin. L'équilibre de vie, les modèles de management, la parentalité, la lutte contre les stéréotypes, le mentorat, les filières techniques : au fil des ans, le Cercle a étudié ces différents sujets, livrant le résultat de ses travaux lors de sa conférence annuelle.

Exemple du réseau Happy Men Share More

Le réseau « Happy Men Share More ¹⁴²», créé en 2013, est un réseau ouvert à toutes et à tous initié par des hommes. L'égalité professionnelle et la conciliation des temps de vie sont abordées ici comme une problématique du « sens au travail ». Pour son fondateur, il ne suffit pas de développer des initiatives en matière d'égalité femmes-hommes dans une logique d'*empowerment* des femmes, mais de bousculer les pratiques managériales, normes et comportements qui tissent la culture d'entreprise. Adresser les enjeux d'égalité femmes-hommes de manière universelle, c'est lutter à la fois contre le plafond de verre des femmes et le plancher de verre des hommes. L'enjeu est de parvenir à une banalisation de la parentalité au travail qui donne aux femmes comme aux hommes de vraies autorisations pour s'approprier les dispositifs de conciliation des temps de vie. Le réseau veut répondre aux besoins de l'ensemble des collaborateurs et en particulier des nouvelles générations. Happy Men Share More met à disposition différents outils : fil d'actualité bimensuel, engagements individuels et collectifs concrets en entreprise afin de montrer l'exemple et de briser les stéréotypes.

Promouvoir la mixité à l'intérieur de ces programmes de formation et des réseaux est un levier essentiel de réussite. Concernant les réseaux mixité d'Orange, ils comprennent aujourd'hui environ 80 % de femmes. Dans certains pays, ils n'étaient que féminins au départ puis se sont ouverts aux hommes.

Dispositifs facilitant l'articulation vie professionnelle/vie personnelle

Les dispositifs d'accompagnement à la parentalité

L'OIT recommande, dans sa Convention internationale n° 183 de 2000, un congé maternité d'au moins quatorze semaines^{143 144}. Malgré son faible nombre de ratifications (la France n'a pas ratifié la Convention n° 183¹⁴⁵), cette dernière est source d'inspiration pour bon nombre de multinationales. Il existe des législations parfois plus avantageuses que la convention de l'OIT, notamment en France avec un congé maternité d'au moins seize semaines. Un réel enjeu se constitue autour de la déclinaison d'une politique unique en la matière, aussi bien au siège que dans les filiales.

La prise en charge d'un congé maternité au niveau mondial constitue une vraie avancée des droits des femmes et participe à la lutte contre la précarité des femmes en

¹⁴² Réseau [Happy Men Share More](#).

¹⁴³ OIT (2000), C183, *Convention sur la protection de la maternité, 2000* (en ligne).

¹⁴⁴ OIT (2019), *Protection de la maternité* (en ligne) ilo.org.

¹⁴⁵ OIT (2019), *Ratifications de C183. Convention (n° 183) sur la protection de la maternité, 2000* (en ligne).

sécurisant la santé de la mère et du nouveau-né, en garantissant le retour de la salariée à l'emploi, à un poste équivalent.

Quelques multinationales françaises se sont illustrées à ce sujet, en imposant un congé d'au moins quatorze voire seize semaines dans toutes leurs filiales, souvent par le biais d'un accord cadre groupe. C'est le cas notamment de Danone, Schneider Electric, Kering, BNP Paribas, L'Oréal, Axa et LVMH.

Depuis 2013, le programme d'innovation sociale de L'Oréal « Share & Care » propose un socle commun mondial en matière de protection sociale avec un volet sur la maternité et la paternité. « Quatorze semaines de congés maternité sont proposées *a minima* à toutes les collaboratrices du groupe. Pour tout nouveau parent (père ou co-parent), le groupe propose un socle de dix jours obligatoires dans tous les pays, pouvant aller jusqu'à six semaines en France ou encore huit semaines aux États Unis¹⁴⁶. »

La mise en place et la valorisation d'un congé paternité, notamment au niveau mondial, participe à la meilleure répartition des responsabilités parentales, donc à l'accès à l'emploi pour les femmes et à leur autonomisation. Certaines multinationales françaises se sont d'ores et déjà engagées sur le sujet. Axa propose un congé paternité pris en charge de quatre semaines, valable au sein de toutes ses filiales, tandis que Kering autorise cinq jours¹⁴⁷.

En matière de parentalité, Danone s'est engagé à créer les conditions nécessaires pour que tous ses salariés profitent pleinement de leur parentalité. « La politique parentale de Danone est basée sur trois éléments clés : un soutien prénatal (conditions de travail adaptées, conseils nutritionnels pendant la grossesse) ; un congé parental prolongé, pour les femmes comme pour les hommes, qui inclut dix-huit semaines pour le parent naturel ou quatorze semaines pour le parent adoptif, et dix jours ouvrés pour le second parent ; un soutien post-natal, qui inclut des mesures de protection de l'emploi et d'accompagnement lors du retour dans l'Entreprise, des conditions de travail flexibles, ainsi que le soutien à l'allaitement avec la mise à disposition de salles d'allaitement sur tous les sites employant plus de cinquante femmes¹⁴⁸. » Cette politique globale est développée actuellement dans dix pays et l'objectif est d'atteindre une couverture totale dans tous les pays d'implantation du groupe (soixante pays au total)¹⁴⁹.

Néanmoins, les engagements pris en matière de congé paternité restent encore peu nombreux. « Selon François Fatoux, ancien président du cabinet Crèches durables, il existe de nombreux obstacles à la création d'un congé paternité généralisable à l'ensemble des filiales. En effet, en plus de contraintes financières (*i.e.* : le congé paternité est cher à mettre en place), le dispositif peut se heurter à des arguments socio-

¹⁴⁶ Mme Johnston-Clarke, audition du 26 mars 2019.

¹⁴⁷ Fontelas I., Gbaguidi M. et Perot V. (2019), *Étude sur la contribution de la RSE à l'égalité entre les femmes et les hommes dans la conduite des entreprises à l'international*, Clinique de l'École de droit de Sciences Po, avril.

¹⁴⁸ Danone, Document de référence 2018 et audition de Mme Realita du 5 juin 2019.

¹⁴⁹ Mme Realita, audition du 5 juin 2019.

culturels, dans des sociétés où les charges familiales sont traditionnellement assumées par les femmes¹⁵⁰. »

En outre, si des dispositifs sont mis en œuvre, tout l'enjeu est d'inciter les pères à prendre le congé paternité proposé.

Des organisations et aménagements du travail favorisant l'articulation vie professionnelle-vie privée

Agir sur l'organisation du travail et lutter contre la culture du présentisme, c'est-à-dire la valorisation de la présence tardive – en évitant par exemple d'organiser des réunions après 18 h, en incitant les managers à donner l'exemple en ne quittant pas le lieu de travail trop tard ou à ne plus répondre à des courriels professionnels en dehors des heures de travail –, sont des actions au cœur de la conciliation vie professionnelle-vie personnelle.

Cela n'est toutefois pas toujours aisé et constitue un vrai challenge dans les entreprises à forte culture du présentisme. Chez L'Oréal, ce sont aujourd'hui près de 4 000 collaborateurs qui bénéficient en France d'une organisation du travail flexible (*FlexWork* ou télétravail). Si ces mesures sont un point important pour répondre aux attentes en matière d'équilibre vie professionnelle et vie privée des parents, elles devraient également être accessibles à l'ensemble des collaborateurs quels que soient leur âge et leur situation familiale.

La culture du présentisme « à la française » est loin d'être un modèle permettant une bonne conciliation des vies professionnelle et personnelle. Dans une logique de mutualisation des bonnes pratiques, les entreprises françaises peuvent ainsi parfois s'inspirer de pratiques plus responsables développées au sein de leurs filiales à l'international.

Accompagnement à l'international

Des mesures peuvent être mises en œuvre pour favoriser l'emploi des conjoints des salariés expatriés (souvent des femmes). L'Orse note l'existence de réseaux permettant d'aider le conjoint à trouver un emploi, comme par exemple le centre inter-entreprises de l'expatriation (Cindex) ou encore le réseau International Dual Carrier Network (IDCN).

Ce dernier, développé par des entreprises multinationales, est spécifiquement dédié à la mobilité des « couples à double carrière ». Il permet d'offrir aux conjoints de salariés expatriés des opportunités de *networking* local et une bourse à l'emploi hautement qualifié.

« Avec 64 % de femmes à des postes de management, le sujet de l'expatriation des femmes est une problématique majeure pour L'Oréal. Elles représentent aujourd'hui 46 % des expatriés grâce aux mesures mises en place pour accompagner ces mobilités

¹⁵⁰ Fontelas I., Gbaguidi M. et Perot V. (2019), *Étude sur la contribution de la RSE à l'égalité entre les femmes et les hommes dans la conduite des entreprises à l'international*, op. cit.

internationales parmi lesquelles des partenariats avec des organisations internationales dont International Dual Career Network (IDCN)¹⁵¹.

1.3 Favoriser la mixité

L'enjeu de la mixité se pose au sein des métiers, des secteurs, des fonctions, mais aussi à tous les niveaux de l'entreprise, du siège jusqu'aux filiales. Les stéréotypes, les normes sociales, et parfois des législations restrictives, ont pour effet/conséquences de limiter, voire d'empêcher la mixité (cf. partie 1).

Focus : indicateurs des entreprises du CAC 40

Taux de féminisation : l'ensemble des entreprises du CAC 40 communiquent sur la répartition des effectifs par sexe. Elles ne sont toutefois plus que la moitié à communiquer sur cette répartition en fonction des zones géographiques. Peu d'entreprises donnent le détail de la répartition femmes-hommes des effectifs par type de métiers, de tranche d'âge ou encore par type de contrat (temps plein, temps partiel, à durée illimitée, etc.).

L'ensemble des entreprises communiquent sur la féminisation des conseils d'administration ou des conseils de surveillance. 97,5 % des entreprises du CAC 40 précisent le taux de féminisation de l'encadrement.

> **Exemples d'indicateurs mentionnés** : pourcentage de femmes aux postes de direction, pourcentage de femmes managers, pourcentage de femmes cadres (cadres dirigeantes/cadres managers).

Politique de recrutement : 43 % des entreprises communiquent sur une politique volontariste en matière de recrutement des femmes ou sur un objectif de renforcement de l'attractivité de l'entreprise vis-à-vis d'un public féminin. Plus de la moitié communiquent sur la part des femmes dans le recrutement.

> **Exemples d'indicateurs mentionnés** : objectif de recrutement de femmes cadres en France, taux de féminisation des embauches, taux de rotation par genre, pourcentage de femmes recrutées par catégories.

Source : Déclarations de performance extra-financière, 2019 (données 2018)

Actions à mener en matière de formation, de recrutement

La mixité est un enjeu dès la formation des futurs salariés et cadres femmes et hommes, notamment concernant la présence des femmes dans les STIM (science, technologie, ingénierie et mathématiques) et les TIC (technologies de l'information et de la communication).

¹⁵¹ Mme Johnston-Clarke, audition du 26 mars 2019.

Au sein du groupe Orange, les femmes représentent 36 % des effectifs (taux de féminisation global des effectifs), mais sont sous-représentées dans les métiers techniques (22 % dans l'innovation, 15 % dans les réseaux, 23 % dans le système d'information).

« Le dialogue avec les parties prenantes a permis de mettre en évidence que la mixité dans les métiers techniques est une problématique partagée par quasiment tous les pays qui font face à un problème de vivier de candidates techniciennes et ingénieures (impact culturel, stéréotypes, nécessité d'actions communes avec le milieu éducatif). À ce titre, le groupe Orange met en place divers dispositifs tels que des actions en direction des jeunes filles (programme de *shadowing*¹⁵²), ou encore des actions de reconversion professionnelle (classes de techniciennes), mais les chiffres évoluent peu. Toutefois, il convient de garder une certaine vigilance en matière de stéréotypes. Par exemple, en Tunisie, 60 % des effectifs des écoles d'ingénieurs sont des femmes¹⁵³. »

La question de la mixité est un enjeu particulièrement sensible dans les métiers du secteur de l'industrie.

Michelin a ainsi pour objectif d'accroître l'attractivité des métiers de l'industrie pour les femmes « en développant des actions auprès des filières académiques en faveur de la mixité des métiers, à l'image des visites des usines par des professeurs de lycées et leurs élèves. Les sites industriels sont encouragés à développer le recrutement féminin à tous les niveaux, à commencer par les postes d'opérateurs de production. Cela implique notamment une évolution de l'ergonomie des postes¹⁵⁴ ».

Programme de sensibilisation de l'ensemble des collaborateurs

Les programmes de sensibilisation et de formation adressés à l'ensemble des collaborateurs sont au cœur des actions à mener pour encourager à plus de mixité. Ces programmes ont notamment pour objectif d'instaurer une culture d'entreprise exempte de sexisme, et peuvent prendre la forme de formations (en présentiel ou *e-learning*), d'événements, de conférences et débats dédiés (journée des droits des femmes), de développement d'outils de sensibilisation tels que le « kit stéréotypes et sexisme » proposé par Michelin, des vidéos accessibles sur le site intranet, à l'instar du « *good morning Sanofi* »).

Mener les actions dans la durée

Kering a lancé en 2017 une campagne interne à destination de ses salariés, baptisée « *Every Day is Diversity Day* » (La diversité, c'est tous les jours) afin d'inscrire les initiatives en faveur de l'égalité professionnelle dans la durée. « Cette campagne, qui s'inscrit dans une démarche de discours par la preuve, promeut auprès de l'ensemble des collaborateurs les initiatives mises en place au sein du groupe et de ses marques

¹⁵² C'est-à-dire d'observation en poste de travail.

¹⁵³ Mme Leclère, audition du 29 avril 2019.

¹⁵⁴ Michelin, Document de référence 2018.

afin de les valoriser. Toujours dans l'optique d'inscrire la promotion de l'égalité dans une perspective de long terme, une boîte à idées collaborative a été mise en place. Elle invite les collaborateurs à partager des idées, que ce soit dans leur vie professionnelle ou personnelle, afin de contribuer au quotidien à l'instauration d'une culture de l'égalité femmes-hommes. »

Former les managers (et les managers intermédiaires)

Des programmes de sensibilisation et d'échanges sur les bénéfices induits de la mixité ainsi que des formations au principe de non-discrimination sont organisés à destination des managers femmes et hommes dans certaines entreprises comme Air Liquide ou Michelin par exemple. « Avant sa prise de poste, chaque manager ou partenaire de développement participe à une formation sur les comportements discriminatoires et les enjeux de la diversité. Elle vise à dépasser les stéréotypes, découvrir les cadres juridiques de référence et anticiper les situations à risque. En faisant évoluer les pratiques et les représentations, cette formation incite les participants à agir en faveur de la diversité au sein de leurs services¹⁵⁵. »

La formation des managers et des managers intermédiaires est incontournable pour réduire les risques de discrimination.

S'approprier les enjeux au niveau local

Si les programmes sont très souvent initiés au siège de l'entreprise, les entités et les équipes locales sont encouragées à agir afin de permettre une meilleure appropriation de la problématique. Des plans d'action « mixité » adaptés au contexte culturel de chaque pays sont parfois mis en place afin de répondre aux enjeux spécifiques du territoire.

En matière d'égalité femmes-hommes, le groupe Accor a ainsi « des objectifs globaux mais une politique appliquée au niveau local avec des actions faites et menées avec les parties prenantes au niveau local¹⁵⁶ ».

Michelin mène également des campagnes de sensibilisation et des formations spécifiques qui diffusent une culture pratique de la diversité, partout dans le groupe et à tous les niveaux hiérarchiques. « Les pays sont aussi encouragés à développer des initiatives locales envers les managers et l'ensemble des salariés. Michelin a établi en 2017 un diagnostic des stéréotypes du service du personnel en Europe. Un outil "pilote" de sensibilisation aux stéréotypes et au sexisme a été élaboré ; il permettra à chaque pays d'élaborer son propre outil en fonction de sa culture : modules ou kits de sensibilisation, campagnes de communication, etc.¹⁵⁷ ».

¹⁵⁵ *Ibid.*

¹⁵⁶ Mme Béraud, audition du 27 mai 2019.

¹⁵⁷ Michelin, Document de référence 2018.

Travailler sur les biais inconscients

Ainsi chez Publicis : « Des formations sont réalisées dans de nombreux pays autour des biais inconscients afin de former tous les managers hommes et femmes à ces sujets ; et dans bon nombre de sessions d'accueil pour les nouveaux arrivants, le thème des biais inconscients fait partie des sujets incontournables car constitutifs de la culture d'entreprise¹⁵⁸. »

1.4 Lutter contre les violences sexistes et le harcèlement

Agir contre le harcèlement, le sexisme et les violences au travail dans l'ensemble des entités.

Cas des défenseuses des droits

Le rapporteur spécial sur la situation des défenseurs et défenseuses des droits de la personne, Michel Forst, souligne la résistance accrue aux travaux des défenseuses des droits de la personne à de multiples niveaux et dans de nombreux endroits, et le fait qu'elles doivent faire face à d'autres risques et obstacles liés au genre. Il note ainsi : « Les défenseuses des droits de la personne sont attaquées pour des raisons multiples et complexes, qui tiennent aux contextes particuliers dans lesquels elles agissent. Elles sont souvent perçues comme remettant en question les notions traditionnelles de la famille et des rôles attribués aux hommes et aux femmes dans la société, ce qui peut susciter l'hostilité des acteurs étatiques et du public, des médias et d'autres acteurs non étatiques. Les défenseuses peuvent être stigmatisées et ostracisées par des responsables locaux, des groupes confessionnels, leur famille, des voisins et des membres de communautés qui considèrent que leurs activités risquent de porter atteinte à la religion, à l'honneur et à la culture ou qu'elles menacent leur mode de vie¹⁵⁹. »

L'étude menée par la CCFD Terre solidaire rappelle également que « la diffamation, la circulation de rumeurs pour saper la crédibilité d'un défenseur, les actes d'intimidation et les menaces contre la famille et/ou les enfants d'un défenseur sont plus souvent employés contre les femmes défenseuses des droits que contre leurs homologues masculins. Bien que neuf militants assassinés sur dix l'année dernière soient des hommes, les femmes défenseuses des droits humains font face à des menaces sexospécifiques, y compris *via* des menaces ou des violences à caractère sexuel. [...] Enfin, les défenseuses subissent des discriminations au sein même des mouvements de défense des droits auxquels elles participent, notamment du fait qu'elles remettent souvent en question des normes culturelles et sociales de par leur engagement. Ainsi, les femmes qui défendent l'environnement et les droits humains doivent faire face à deux défis : celui de protéger les ressources de leur communauté et leur communauté, et celui d'être écoutées et considérées comme légitimes par tous les acteurs (y compris au sein de leur propre communauté)¹⁶⁰. »

¹⁵⁸ Publicis, Document de référence 2018.

¹⁵⁹ [Rapport du Rapporteur spécial sur la situation des défenseurs et défenseuses des droits de la personne](#) (2019).

¹⁶⁰ Extrait de l'étude [le CCFD-Terre solidaire \(2019\) « La vigilance au menu. Les risques que l'agro-industrie doit identifier.](#)

Programme de sensibilisation de l'ensemble des collaborateurs

Prévenir les agissements et les violences sexistes et sexuelles nécessite de sensibiliser l'ensemble des collaborateurs, dès leur entrée en poste. Chez L'Oréal, une charte éthique (avec un volet sur l'égalité femmes-hommes et le harcèlement sexuel) est signée par tous les collaborateurs du groupe. Des ateliers présentiels obligatoires pour les collaborateurs à l'arrivée dans le groupe ont également été mis en place. « Ces ateliers sont toujours organisés pour mêler différents métiers et niveaux hiérarchiques. Sur cette question de l'égalité femmes-hommes, le *e-learning* est moins encouragé car les moments d'échanges sur ces questions sont clés. Lors de ces ateliers, les collaborateurs sont informés sur la législation locale et les bonnes pratiques. Les coordinateurs « Diversité » disposent de formations spécifiques, par exemple sur la question des violences domestiques, pour qu'ils puissent être en mesure de réorienter les victimes vers l'association locale et/ou vers des personnes ressources¹⁶¹. »

En mars 2017, le groupe PSA a lancé une campagne de mobilisation pour « instaurer une culture d'entreprise exempte de sexisme préservant de bonnes relations de travail entre femmes et hommes, le bien-être et la performance collective. »

L'engagement des entreprises pour lutter contre les violences sexuelles et le harcèlement est aussi évalué à l'aune de leurs actions pour promouvoir plus largement les droits des femmes et leurs soutiens (financement, mécénat) aux acteurs associatifs.

Système d'alerte

Une ligne d'alerte éthique existe depuis 2008 au sein du groupe L'Oréal et, chaque année, le groupe dédie une journée à l'éthique en présence du PDG qui répond aux questions des collaborateurs.

« La politique "Speak up/Parlons-en" de L'Oréal permet aux collaborateurs de signaler, notamment, des atteintes graves en matière de droits humains et libertés fondamentales, de santé et de sécurité des personnes et de respect de l'environnement, notamment via un site internet sécurisé (ligne d'alerte éthique) directement auprès du directeur général de l'éthique, délégué du président¹⁶². » La ligne d'alerte éthique du groupe a été ouverte en 2018 à l'ensemble de ses parties prenantes.

BNP Paribas a également mis en place au niveau mondial un dispositif sur le harcèlement avec une procédure de remontée confidentielle des cas¹⁶³.

¹⁶¹ Mme Johnston-Clarke, audition du 26 mars 2019.

¹⁶² L'Oréal, Document de référence 2018, p.124.

¹⁶³ Mme Courtin, audition du 27 mai 2019.

Le programme CEASE et le réseau OneInThreeWomen, les violences conjugales : un enjeu RSE pour les entreprises ?

Une partie de ces coûts est liée à la perte de production économique due aux absences, aux baisses de productivité ou aux décès des victimes, et impacte donc directement les entreprises.

Les initiatives CEASE et OneInThreeWomen, portées par les fondations Agir contre l'exclusion et Kering, ont pour objectif de mobiliser et d'outiller les entreprises afin qu'elles puissent sensibiliser et accompagner les salariées victimes de violences conjugales. À travers un réseau européen, plus de trente organisations (multinationales, TPE/PME, institutions publiques, associations) représentant plus de 1,5 million de salariés, échangent des bonnes pratiques, produisent des outils et assurent des formations. Le réseau est déployé dans sept pays : France, Belgique, Grèce, Espagne, Italie, Allemagne et Royaume-Uni.

Les entreprises françaises membres de ce réseau – L'Oréal, Korian, Carrefour, BNP Paribas, SNCF, OuiCare – ont déjà mis en œuvre de nombreuses mesures pour lutter contre l'impact des violences conjugales sur le travail des femmes victimes : sessions de sensibilisation pour les salariés, campagnes de communication, accompagnement par les services sociaux et médicaux internes, flexibilité horaire, procédure de mobilité, avance sur salaire, soutien aux associations spécialisées...

1.5 Favoriser l'entrepreneuriat féminin

Des entreprises actrices à l'international se mobilisent auprès des communautés locales afin de favoriser l'autonomisation des femmes et le développement de l'entrepreneuriat féminin. En particulier, les projets entrepreneuriaux des femmes engagés pour le développement durable doivent être encouragés.

Ces actions menées auprès des communautés locales sont souvent portées par des fondations grâce à des opérations de mécénat, et des partenariats pour favoriser et soutenir la création d'activités.

Faciliter la création d'activités

Kering participe au projet Organic Cotton Field en Inde, qui est étroitement lié à un programme de formation pour développer l'entrepreneuriat au féminin afin que les femmes puissent améliorer leur niveau de vie grâce à des pratiques agricoles permettant de diversifier leurs sources de revenus.

Le fonds Danone Ecosystème vise à créer, en partenariat avec les ONG et les communautés locales, des projets en faveur de l'autonomisation des parties prenantes vulnérables, en particulier les femmes. Ces projets contribuent à l'égalité femmes-hommes de deux manières : soit ils intègrent pleinement le sujet de l'autonomisation des femmes (comme par exemple un projet d'école de formation/réinsertion de femmes

victimes de violences conjugales en Espagne), soit ils portent sur des secteurs où les femmes sont sous-représentées (chiffonniers/fermiers) et visent ainsi à un rééquilibrage.

Depuis 2016, Unilever vise à multiplier les perspectives pour les femmes dans sa chaîne de valeur de la vente au détail d'ici à 2020. Le programme Shakti, né en Inde, est une initiative permettant d'atteindre les consommateurs dans les campagnes, présentant des revenus généralement plus faibles, sur les marchés en développement ou émergents. Ce modèle a été étendu sur plusieurs marchés d'Asie du Sud-Est, d'Afrique et d'Amérique latine. En 2017, environ 2 200 femmes ont par exemple été formées au Nigéria afin de vendre les produits de l'entreprise dans le cadre de l'initiative Gbemiga. À noter toutefois que cette initiative a fait l'objet de critiques soulignant l'instrumentalisation dans une logique néo-libérale de la politique menée en matière d'autonomisation des femmes¹⁶⁴.

Agir pour l'accès à l'énergie, au financement, au numérique

Encourager l'entrepreneuriat féminin et la création d'activité, c'est aussi et surtout agir en amont et faciliter l'accès des femmes au financement, à l'énergie, ou encore au numérique.

Le groupe ENGIE entend apporter un soutien technique et financier à des projets d'entrepreneurs sociaux contribuant à l'accès à l'énergie durable de populations vulnérables dans le monde entier, à travers la création d'un Fonds commun de placement solidaire (FCPE «Solidaire») et une société d'investissement solidaire ENGIE Rassembleurs d'énergies S.A.S, filiale à 100 % du groupe.

En matière d'accès au numérique, les Maisons digitales, développées par le groupe Orange, sont des lieux de formation à destination des femmes en situation de précarité, sans qualification et sans emploi en Europe et en Afrique/Moyen-Orient. Selon les profils, les Maisons digitales forment les femmes aux bases indispensables du numérique (écriture, calcul, prise en main d'un ordinateur), aux usages d'internet voire à certains logiciels professionnels, les aident à accéder à une activité rémunérée, les accompagnent dans leur recherche d'emploi ou la création de leur microentreprise.

¹⁶⁴ Elisabeth Prügl (2015), *Neoliberalising Feminism, New Political Economy*.

AFD Digital Challenge¹⁶⁵

Lancé en 2017, le concours mondial de start-up organisé par l'Agence française de développement (AFD), « AFD Digital Challenge », vise à identifier, valoriser et accélérer les projets de jeunes entreprises innovantes en faveur du développement en Afrique. En 2018, il a par exemple permis de soutenir une innovation facilitant l'accès aux soins, ainsi que le développement d'un outil numérique d'aide à la décision au profit des petits agriculteurs.

Pour sa troisième édition en 2019, l'AFD Digital Challenge récompensera cinq entreprises utilisant des technologies numériques innovantes au profit des femmes en Afrique.

Le soutien à l'accès aux sources de financement et aux crédits est un aspect clé de l'autonomisation des femmes.

BNP Paribas œuvre auprès des femmes pour les accompagner dans leur démarche entrepreneuriale tant dans les réseaux domestiques qu'internationaux. « En Europe, la banque de détail participe à la mise en place d'un environnement favorable à l'entrepreneuriat féminin. Elle oriente les entrepreneures grâce à ses référents spécialement formés, les guide à l'aide d'ateliers pédagogiques et de *mentoring*, et développe des contenus d'accompagnement. En Turquie, TEB est active de longue date dans le soutien de l'entrepreneuriat féminin avec un département Women Banking, le programme de formation en ligne diffusé par Facebook « ETB Women on Air » ou encore avec la « Grow-up academy », un nouveau programme de *coaching* pour les femmes désireuses de lancer leur entreprise. »

2. Les facteurs clés de succès

Au-delà des initiatives et des solutions apportées par les entreprises, ces dernières s'appuient sur des leviers d'action communs afin de déployer leur politique d'égalité à l'international.

Les actions pour lutter contre les inégalités femmes-hommes ne doivent pas se limiter à influencer sur (ou modifier) quelques parcours individuels ; elles ne sont efficaces que si elles s'appliquent au niveau de l'entreprise dans son ensemble, en ciblant les déterminants structurels et systémiques. Par exemple, la mixité doit être portée dans toutes les fonctions, métiers, secteurs et niveaux, c'est-à-dire du siège jusqu'aux filiales, mais cet objectif soulève également des enjeux d'organisation du travail et de conciliation des temps.

¹⁶⁵ [AFD- Digital Challenge – L'innovation pour les femmes en Afrique.](#)

2.1 La gouvernance

Un « portage » au plus haut

Engagement de la direction générale

De manière générale, l'engagement au plus haut niveau de l'entreprise est un facteur de succès des politiques RSE. Si des initiatives sont encouragées au niveau local, l'approche *top down* reste souvent primordiale au sein de groupes de plusieurs milliers de collaborateurs.

En matière d'égalité femmes-hommes, cet engagement de la direction générale peut s'exprimer à travers la signature d'une charte d'engagement, des messages adressés directement à l'ensemble des collaborateurs (par exemple le message du PDG et du DRH Groupe adressé à l'ensemble des collaborateurs sur le rejet de toute forme de discrimination, d'intimidation ou de harcèlement).

Jean-Luc Delenne rappelle ainsi que « dans le cadre du programme ONU Femmes Monde, et l'initiative HeforShe, l'ensemble du management et le comité exécutif du groupe ont participé à ces actions. Lorsque le président, les cadres dirigeants et les directeurs de pays s'impliquent, il y a plus de répondeur et de concrétisation d'actions en même temps qu'une officialisation de la politique diversité. Les accords-cadres internationaux et les déclarations communes sont toujours signés par le PDG de l'entreprise, symbole de l'engagement au niveau du groupe et de l'ensemble de ses activités¹⁶⁶. »

Des initiatives internationales incitent les PDG à s'engager publiquement en faveur de l'égalité femmes-hommes, à l'image de l'initiative américaine « CEO Action for Diversity and Inclusion¹⁶⁷ » et demande aux PDG signataires de partager leurs bonnes pratiques et leurs chiffres sur l'évolution des femmes dans leurs organisations.

Création de comité stratégique égalité et/ou diversité

Certaines entreprises mettent en place des comités égalité et/ou diversité au sein des conseils d'administration, mais également au sein des instances dirigeantes (comité exécutif et comité de direction) afin de définir de manière transversale les orientations de la politique inclusion et diversité.

Au sein du groupe Orange, le Comité stratégique égalité professionnelle est un des six organes de gouvernance, constitué des membres du comité exécutif. Le comité se réunit tous les trimestres et a pour fonction de définir les grands axes de la politique égalité professionnelle et de suivre les progrès réalisés.

Le groupe Renault, dans une approche inclusive transversale, a mis en place depuis 2017 le comité « Diversity and Inclusion Committee », composé de membres du comité

¹⁶⁶ M. Delenne, audition du 26 mars 2019.

¹⁶⁷ <https://www.ceoaction.com/>.

exécutif et du comité de direction du groupe Renault. Instance globale de réflexion et de décision, « son rôle consiste à définir les orientations de la politique inclusion et diversité du groupe Renault à travers une vision et une approche globales, qui prennent en compte l'ensemble des thématiques de la diversité¹⁶⁸. »

Critères RSE dans la part variable des rémunérations

L'introduction dans la part variable des rémunérations des cadres dirigeants de critères RSE, spécifiques à la thématique de l'égalité femmes-hommes, s'est développée ces dernières années. Les indicateurs les plus couramment utilisés sont par exemple le taux de féminisation du top management, la part des femmes promues au rang de vice-présidente, la part des femmes parmi les membres du comité exécutif.

Le groupe Saint-Gobain a mis en place des objectifs liés à la diversité homme-femme qui font l'objet d'un suivi trimestriel au comité de direction générale et au comité de liaison. « Déclinés par pays et par secteurs, ils sont intégrés aux critères de performance déterminant la rémunération variable annuelle des cadres dirigeants. En plus de ces objectifs spécifiques, un indicateur de diversité globale intégrant les diversités de genre, de nationalité et d'expérience professionnelle fait partie du tableau de bord RSE. Cet indicateur de diversité globale est aussi un élément de performance des plans de rémunération sur le long terme des cadres du groupe¹⁶⁹. »

Un réseau au niveau local

Si l'enjeu de l'égalité entre les femmes et les hommes doit être porté au plus haut niveau de l'entreprise, il doit également être déployé dans l'ensemble des filiales et des entités de l'entreprise. À cette fin, la mise en place de « réseaux d'ambassadeurs égalité et/ou diversité » ou de « correspondants diversité » permet de garantir/contrôler le déploiement de la politique égalité femmes-hommes, de mettre en œuvre des initiatives locales et de remonter les attentes du terrain. Le groupe BNP Paribas a ainsi créé en 2009 un réseau de correspondants diversité (une quarantaine de correspondants à ce jour) avec dans certains pays des postes « diversité et inclusion » à part entière.

« Avoir des alliés pour rayonner en interne est essentiel. Le département diversité est chef d'orchestre, mais il faut des personnes qui sont là au quotidien, pour aider les collaborateurs sur le terrain¹⁷⁰. »

Le développement d'un réseau de « correspondants » égalité-diversité s'inscrit dans une architecture globale de la gouvernance du sujet égalité et/ou diversité.

Le groupe Michelin mentionne « une organisation mondiale à plusieurs niveaux qui structure la gouvernance de la diversité ». Le réseau international diversité mis en place est animé par le directeur de la Diversité Groupe, et rassemble les managers Diversité de chacun des pays où Michelin est présent. « Les membres de ce réseau soutiennent

¹⁶⁸ Renault, Document de référence 2018.

¹⁶⁹ Saint-Gobain, Document de référence 2018.

¹⁷⁰ Mme Béraud, audition du 27 mai.

les managers et le service du personnel (RH), notamment les gestionnaires de carrières et les recruteurs, qui ont pour objectif de promouvoir et de développer la diversité. Les salariés sont invités à émettre des "idées de progrès" pour dynamiser la diversité. »

Au-delà des réseaux structurés de correspondants diversité et/ou égalité-mixité, c'est l'ensemble des collaborateurs qui doit être mobilisé.

2.2 Le dialogue social

Le rôle des syndicats

En matière d'égalité, les syndicats ont un rôle clé à jouer. À ce titre, le droit de constituer des organisations de travailleurs est la condition préalable à des négociations collectives et à un dialogue social sains. La liberté syndicale est consacrée par la Constitution de l'OIT, la Déclaration de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux au travail et par la Déclaration universelle des droits de l'homme. Néanmoins, l'application de ces droits et principes soulève toujours des difficultés dans de nombreux pays. Il arrive que la liberté syndicale soit déniée à certaines catégories de travailleurs.

Les syndicats organisés au niveau de l'entreprise, au niveau national ou international, agissent pour assurer la défense des intérêts des travailleurs. Ils se chargent de faire respecter et appliquer les droits inscrits dans les conventions internationales, le code du travail, les conventions collectives, les accords d'entreprises, etc. et d'adapter de nouveaux droits.

Leur rôle est souvent déterminant dans la négociation et le suivi des ACI, dans la mesure où ces accords constituent « des règles du jeu communes en matière sociale entre les travailleurs et les sociétés composant l'entreprise transnationale¹⁷¹ ». Comme le souligne J. L. Delenne, « la présence du dialogue social, et une implication significative des partenaires sociaux, est un facteur déterminant de succès et de la volonté d'avancer en acceptant non seulement des « aiguillons » mais également des relais et des sources d'idées et de propositions¹⁷² ».

Les accords-cadres internationaux (ACI)

État des lieux et évolution

Selon la définition de l'OIT, un accord-cadre mondial (ACM) ou accord-cadre international (ACI) est « un instrument négocié entre une entreprise multinationale et une fédération syndicale mondiale en vue d'établir une relation continue entre les parties et de garantir que l'entreprise respecte les mêmes normes dans tous les pays où elle opère ».

Ces outils de dialogue social international connaissent une croissance continue depuis une quinzaine d'années : en 2017, on dénombrait 300 accords-cadres, dont

¹⁷¹ Daugareilh (2013), [Dictionnaire critique de la RSE](#), v° Accord cadre international.

¹⁷² M. Delenne, audition du 26 mars 2019.

160 mondiaux. La France, l'Allemagne et la Suède sont particulièrement moteurs. Ils ne se limitent plus seulement à la question des droits fondamentaux des travailleurs, ni à la création d'un cadre de dialogue transnational avec des représentants syndicaux. En effet, une étude menée récemment pour l'OIT¹⁷³ sur les derniers accords-cadres signés par les entreprises françaises a montré une sophistication des accords, un élargissement des thématiques abordées et une inscription plus forte du déploiement des politiques d'entreprise à l'international.

Néanmoins, la conception et l'appropriation de ces outils peuvent fortement varier d'une entreprise à l'autre. L'élaboration d'un accord-cadre peut s'inscrire, selon les auteurs de l'étude, dans trois logiques différentes, qui déterminent la forme et le contenu de l'accord et qui influent sur sa mise en œuvre.

Typologie des accords mondiaux d'entreprise¹⁷⁴

Une conception instituante : le contenu d'un ACI qui s'inscrit dans une logique instituante est centré sur l'engagement à respecter et à faire respecter les droits sociaux fondamentaux. Cette logique est dite « instituante » au sens où, d'une part, l'entreprise se définit à travers cet accord comme un groupe international et, d'autre part, l'accord institue une relation privilégiée, inscrite dans la durée, avec un interlocuteur syndical. Le suivi précis de la mise en œuvre de l'accord n'est pas la préoccupation principale.

Une conception constitutionnelle se manifeste par un spectre thématique plus large et une ambition forte portée par un texte « de référence », posant les fondements et les valeurs des politiques de l'entreprise. Ce texte est fondé sur un effort de rationalisation et de mise en cohérence de la politique RSE.

Une conception instrumentale : les accords relevant de cette conception sont circonscrits à un champ particulier des politiques de l'entreprise. Les objectifs d'efficacité et d'opérationnalité managériale sont plus ouvertement affirmés, tout comme les dispositifs de mise en œuvre et de suivi. Un poids important est donné aux indicateurs de résultats.

Périmètre des accords

L'un des enjeux de cet outil est la régulation des relations entre le siège du groupe et ses filiales. Les entreprises signataires s'engagent à faire appliquer dans les filiales les accords-cadres internationaux, et certains vont jusqu'à intégrer, dans une certaine mesure, les fournisseurs et sous-traitants. Néanmoins, pour ces deux derniers acteurs, les engagements sont souvent moins précis et ambitieux et restent limités aux droits fondamentaux, à la santé-sécurité et au respect des législations¹⁷⁵. On peut distinguer trois niveaux d'engagement : un simple engagement de vigilance à l'égard des sous-traitants et des fournisseurs, un engagement suivi d'un contrôle (avec une sanction

¹⁷³ Bourguignon R. et Mias A. (2017), *Les accords-cadres internationaux : étude comparative des ACI conclus par les entreprises françaises*, rapport à destination du bureau de l'OIT pour la France, décembre.

¹⁷⁴ *Ibid.*

¹⁷⁵ *Ibid.*

potentielle à sortir du panel) et, plus rarement, un véritable accompagnement des fournisseurs sur les aspects sociaux.

Thématique du genre dans les ACI

Entre 1988 et 2018, quarante-quatre accords d'entreprises transnationaux conclus par vingt-huit entreprises françaises entre 1988 et 2018 portent sur l'égalité entre les femmes et les hommes¹⁷⁶. Parmi ces accords, vingt ont une portée internationale, vingt-trois une portée européenne et un accord de portée régionale.

Dans l'étude réalisée pour l'OIT¹⁷⁷ et portant sur les derniers accords-cadres signés, la thématique de l'égalité entre les femmes et les hommes est toujours présente, mais elle ne constitue qu'« un thème parmi les trente autres thèmes ». Son traitement peut être gradué selon la logique de l'accord-cadre (cf. typologie présentée ci-dessus) : la thématique est parfois abordée de manière succincte ou en un ou deux paragraphes (notamment dans la « logique instituante »), parfois elle est construite au travers d'indicateurs (« logique instrumentale » ou « constituante »). Enfin, certaines entreprises développent particulièrement ces thématiques, au-delà d'un simple principe de respect ou d'objectifs, en évoquant des actions et politiques d'entreprises mises en œuvre sur l'ensemble du périmètre d'application.

En effet, l'étude d'Edh¹⁷⁸ a révélé que huit entreprises développent explicitement le sujet de l'égalité entre les hommes et les femmes, notamment concernant la non-discrimination tout au long du parcours professionnel et l'égalité salariale. Par exemple, PSA a indiqué dans son accord-cadre les pourcentages des femmes selon les métiers et les objectifs du groupe. BNP Paribas développe pour sa part la question de l'égalité professionnelle avec l'objectif d'étendre son accord européen sur l'égalité professionnelle de 2014 à l'ensemble de ses implantations.

Aussi, la place donnée dans le texte de l'accord-cadre international aux thèmes de l'égalité professionnelle, et plus largement de la diversité, va dépendre des lieux d'implantation internationaux de l'entreprise et de son modèle d'organisation. Si les filiales d'une entreprise organisée sur un mode très décentralisé sont implantées dans des pays où la situation est complexe sur de tels sujets, l'accord-cadre tend à s'inscrire dans une logique dite « instituante ».

Mise en œuvre, résultats et limites

UNI Global note que la question de « faire vivre » l'accord après sa signature est cruciale. « La meilleure manière reste de mettre en place des comités de pilotage réguliers, visant à réunir les représentants de l'entreprise et les représentants des

¹⁷⁶ Frapard M. (2018), *Les accords d'entreprise transnationaux. Les firmes peuvent-elles s'autoréguler en matière sociale ?*, Presse des Mines – Transvalor, la Fabrique de l'industrie.

¹⁷⁷ Bourguignon R. et Mias A. (2017), *Les accords-cadres internationaux : étude comparative des ACI conclus par les entreprises françaises*, op. cit.

¹⁷⁸ Edh (2019), *Droits de l'homme et devoir de vigilance. Dans les récents accords-cadres mondiaux (2017-2019)* », février.

syndicats, pour faire le point sur l'avancement des engagements. Mettre en place une procédure de litige et de résolution est également nécessaire. En somme, l'ACI vise à donner un cadre pour résoudre les conflits, au travers du dialogue social¹⁷⁹. »

Carrefour a négocié des accords-cadres internationaux en 2001, 2005 puis 2013. Dès 2005, les sujets liés à la diversité, et notamment à l'égalité professionnelle, ont été traités. En octobre 2018, un engagement supplémentaire a été intégré sur la lutte contre les violences faites aux femmes. Ces deux sujets (l'égalité professionnelle et la lutte contre les violences) ont ainsi préalablement fait l'objet d'un réel travail paritaire commun au sein du Comité d'entreprise européen qui a abouti à deux déclarations communes. Elles ont ensuite été annexées à l'accord-cadre international en sus des chapitres consacrés à la diversité. « Ces déclarations communes ont bien été travaillées, conçues et promues (et non pas juste négociées) par les représentants syndicaux membres du Comité d'entreprise européen. C'est grâce à ce travail paritaire que Carrefour a pu annexer à son accord international les déclarations communes conçues par ses partenaires sociaux¹⁸⁰. »

L'ACM ou ACI définit donc un cadre commun d'actions, sans aller dans le niveau de détail que l'on peut retrouver dans un accord d'entreprise nationale : la mise en œuvre nécessite une forme d'adaptation. L'un des objectifs est de développer le dialogue social sur l'ensemble des entités où le groupe est implanté : dans les pays où il n'y a pas de syndicats, le dialogue social passe par des représentants du personnel, des « *employees forums* ».

UNI Global souligne que les ACI peuvent permettre de stimuler un débat politique dans les pays d'implantation des entreprises multinationales et ainsi de faire levier pour améliorer les conditions de travail¹⁸¹. »

2.3 L'engagement avec les autres parties prenantes

Mise en place d'un comité parties prenantes

Engager le dialogue avec l'ensemble de ses parties prenantes afin de co-construire une politique d'égalité, en particulier au niveau local, apparaît comme un facteur de succès.

Ainsi, Orange a développé un dispositif de dialogue parties prenantes sur l'égalité professionnelle et la diversité avec plusieurs objectifs : « assurer la cohérence de la politique diversité avec les attentes des parties prenantes ; enrichir la stratégie globale en fonction des enjeux locaux (commerciaux, sociaux et de réputation) ; sensibiliser et impliquer le corps social ainsi que les collaborateurs dans un modèle de co-construction ; identifier les axes prioritaires pour adapter les plans d'action ; promouvoir Orange en externe en tant qu'acteur social engagé et pionnier¹⁸² ». Ce dispositif se

¹⁷⁹ Mme Castaldo et Mme Fernandez, audition du 5 juin 2019.

¹⁸⁰ M. Delenne, audition du 26 mars 2019.

¹⁸¹ Mme Castaldo et Mme Fernandez, audition du 5 juin 2019.

¹⁸² Mme Leclère, audition du 26 mars 2019.

déroule sur une semaine et permet de rencontrer l'ensemble de parties prenantes internes et externes (une cartographie des parties prenantes est faite en amont).

Créer des partenariats

Créer des partenariats avec des organisations et des associations engagées sur les sujets d'égalité femmes-hommes, dialoguer avec les associations locales, créer des coalitions d'entreprises ou rejoindre des initiatives sectorielles sont autant de démarches permettant de comprendre, partager les bonnes pratiques et de travailler de concert sur ces sujets. L'engagement avec les parties prenantes locales devrait être intégré aux dispositifs d'évaluation d'impacts des politiques en matière d'égalité femmes-hommes afin, pour l'entreprise, de s'assurer des effets des actions menées par l'entreprise, notamment auprès des communautés sur les territoires d'implantation.

« Les actions sont efficaces lorsqu'elles sont co-construites sur un modèle multipartite, en partenariat avec des acteurs locaux et avec l'expertise de l'entreprise¹⁸³. »

À l'international, les entreprises peuvent travailler étroitement avec des organisations telles que le Global Compact, l'OIT, ONU Femmes ou le Women's Forum et être amenées à participer à des événements et des initiatives comme par exemple « Orange Day », « HeForShe ».

Dans une logique de collaboration entre entreprises et de dialogue avec des associations au niveau local, l'association BSR a notamment mis en place deux programmes¹⁸⁴.

Le programme HERproject est une initiative collaborative qui rassemble des entreprises internationales, des fournisseurs, des ONG locales, et cible l'autonomisation des femmes à travers des interventions au sein des fournisseurs sur les thèmes de la santé, de l'inclusion financière et de l'égalité des genres. Dans le cadre de ce programme, des formations sont développées et coordonnées ; d'une durée de neuf à seize mois, elles visent à renforcer les capacités des groupes de femmes en développant leurs connaissances, leur confiance et leur estime de soi. Ces « pairs éducateurs », à leur tour, renforcent les capacités de leurs collègues, familles et communautés dans lesquelles elles vivent. Le programme est actif au Bangladesh, au Cambodge, en Chine, en Égypte, en Éthiopie, en Inde, en Indonésie, au Brésil, au Mexique, au Kenya, en Birmanie et au Vietnam.

Business Action for Women est une coalition d'entreprises qui a pour but de faire progresser l'autonomisation des femmes de manière collaborative et à travers des partenariats plurisectoriels, engageant diverses parties prenantes. Des outils et des guides ont été développés en ce sens pour accompagner les entreprises membres. Des réunions sont organisées deux fois par an, ainsi que des *webinars* de groupe et des réunions téléphoniques sur des sujets ou opportunités spécifiques. Selon les points

¹⁸³ Mme Picard, audition du 5 juin 2019.

¹⁸⁴ Mme Barraja, audition du 29 avril.

communs identifiés, le programme aide les entreprises membres à collaborer et communiquer.

Le dialogue peut s'organiser de manière sectorielle afin de répondre aux enjeux spécifiques d'un secteur donné. En France, dans le secteur industriel, on notera ainsi la création d'un Conseil de la mixité et de l'égalité professionnelle dans l'industrie. Composé de cinq membres permanents issus du monde de l'entreprise et des grandes centrales syndicales, ce conseil aura pour missions d'identifier les causes du déficit d'attractivité du secteur industriel pour les femmes et de proposer un plan d'action pour favoriser l'inclusion dans le secteur¹⁸⁵. Dans le secteur financier, on notera au Royaume-Uni la création de la charte « Women in Finance¹⁸⁶ » qui vise à soutenir l'accès des femmes à des postes de direction et à souligner l'importance de l'égalité des sexes dans les entreprises de services financiers du Royaume-Uni. En France, l'association Financi'Elles est une fédération de réseaux de promotion de la mixité intra-entreprises du secteur financier qui a pour mission de « contribuer à améliorer et surtout accélérer l'accès des femmes au sommet des organisations du secteur de la finance¹⁸⁷ ».

2.4 Agir au sein de la chaîne d'approvisionnement

Un enjeu clé de promotion de l'égalité

Agir sur l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement est un levier d'action en faveur de l'égalité femmes-hommes. En effet, les femmes représentent 60 % à 90 % des emplois à forte intensité de main-d'œuvre dans les chaînes d'approvisionnement textile et de produits frais de nombreux pays¹⁸⁸.

Seules 28 % des entreprises déclarent prendre des mesures spécifiques pour les femmes dans la *supply chain*¹⁸⁹ alors même qu'il a été démontré par de nombreuses études que l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes contribue à la performance du fournisseur : augmentation de la productivité et de l'engagement des travailleuses, rentabilité des investissements de programmes de santé (réduction de l'absentéisme et du *turn over*), amélioration des prises de décision et des relations au sein des équipes de travail.

L'égalité professionnelle contribue ainsi à la compétitivité de l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement. Soutenir ces fournisseurs dans leurs actions pour améliorer l'emploi des femmes et les conditions de travail et de rémunération à égalité avec les hommes a des impacts positifs sur la qualité du produit, la capacité d'innovation et la sûreté des approvisionnements, le renforcement des partenariats sur le long terme avec

¹⁸⁵ https://minefi.hosting.augure.com/Augure_Minefi/r/ContenuEnLigne/Download?id=27CEF674-EA04-40F5-87EF-7A259F84C18C&filename=1167.pdf.

¹⁸⁶ Charte « [Women in Finance Charter](#) ».

¹⁸⁷ <http://financiellles.org/>.

¹⁸⁸ MmeBarraja, audition du 29 avril 2019.

¹⁸⁹ [The Economist: No more excuses, Responsible supply chains in a globalised world](#), 2017.

les fournisseurs et la contribution à des communautés locales plus viables et résilientes aux changements.

Les outils pour intégrer les enjeux d'égalité femmes-hommes dans la chaîne d'approvisionnement

L'intégration des enjeux d'égalité femmes-hommes dans la chaîne d'approvisionnement des entreprises multinationales se traduit concrètement par la mise en place d'outils et de stratégies internes à l'entreprise : stratégies et diligences sociales, codes de conduite, audits sociaux, mais aussi pratiques de *sourcing* responsables, renforcement des capacités des fonctions clés, ou encore collecte de données désagrégées et d'impact.

Ces outils et stratégies doivent aussi être mis en œuvre à l'externe, d'une part en travaillant sur les systèmes de gestion et de *reporting* des fournisseurs, et leurs engagements, et d'autre part en mettant en place des programmes de renforcement des capacités des ouvrières et ouvriers ainsi que des travaux de collaboration et de plaidoyer.

L'organisation à but non lucratif Business Social Responsible (BSR) est un acteur impliqué depuis 1990 auprès de 250 entreprises sur ces sujets d'autonomisation des femmes (*women's empowerment*) dans la *supply chain*. Elle met en œuvre un véritable cadre d'intervention, qui s'appuie sur trois leviers¹⁹⁰ : influencer les autres acteurs (gouvernements, entreprises, parties prenantes) pour susciter une prise de conscience ; faciliter l'avancement de la cause en aidant les partenaires commerciaux, ONG locales et parties prenantes ; et agir directement dans la sphère d'influence immédiate de l'entreprise.

L'organisation déploie des actions qui impliquent tous les acteurs de l'écosystème des chaînes d'approvisionnement mondiales : les travailleurs et travailleuses, les fournisseurs, les donneurs d'ordres, les auditeurs sociaux et autres initiatives de certification, mais aussi les ONG locales et les gouvernements.

Accompagner et permettre une montée en compétences des entreprises est aussi un des champs d'action de l'association. BSR développe de nombreux outils en matière de *sourcing* : codes de conduites¹⁹¹, diligences sociales et audits de vérification¹⁹², afin de rendre les entreprises plus à même de contrôler les problématiques liées aux femmes.

Signature d'engagements volontaires

Les entreprises donneuses d'ordres peuvent s'engager aussi directement dans une démarche responsable auprès de leurs fournisseurs, et leur demander de s'engager également à respecter des principes de diversité et d'égalité dans leurs activités. Ces engagements volontaires peuvent prendre la forme de « charte d'engagement ».

¹⁹⁰ Extrait du rapport *Women's Empowerment in Global Value Chains: A Framework for Business Action*, septembre 2016.

¹⁹¹ BSR, *Gender Equality in Codes of Conduct*.

¹⁹² BSR, *Gender Equality in Social Auditing*.

Par exemple, Carrefour envoie à l'ensemble de ses franchisés une lettre sur le devoir de mobilisation, notamment en matière de diversité. Cette lettre est accompagnée d'une charte, qui est signée à chaque renouvellement de contrat commercial¹⁹³.

Clauses dans les contrats d'achat

Les entreprises peuvent aussi inscrire de tels engagements directement dans les clauses RSE contractuelles visant à réguler leurs relations avec les fournisseurs et sous-traitants. Le groupe Orange déclare ainsi attacher une importance particulière à l'évaluation et au suivi des engagements RSE de ses fournisseurs et sous-traitants, dont la lutte contre toute forme de discrimination et la promotion de l'égalité et de la diversité font partie.

Certaines entreprises développent aussi des programmes d'achats solidaires. L'Oréal, avec son programme Solidarity Sourcing, soutient, *via* ses fournisseurs, plus de 40 000 femmes en parcours d'insertion dans l'emploi, par exemple pour l'approvisionnement en beurre de karité au Burkina Faso. Des partenariats sont noués avec des coopératives et des partenaires locaux.

Inscription de la thématique du genre dans les Plans de vigilance

Les Plans de vigilance¹⁹⁴, qui concernent les filiales, sous-traitants et fournisseurs avec lesquels une entreprise entretient une relation commerciale établie, devraient être un outil de prise en compte de la thématique de l'égalité femmes-hommes dans la chaîne d'approvisionnement.

Dans les recommandations que le groupe de travail des Nations unies sur les entreprises et les droits de l'homme¹⁹⁵ a présentées en juin 2019 au Conseil des droits de l'homme sur l'approche genrée dans la mise en œuvre des PDNU, les experts ont expressément évoqué la diligence raisonnable en matière de droits de l'homme que les entreprises doivent exercer.

Mesures d'accompagnement et mesures d'impact

La difficulté principale réside dans le manque des données comparables et actualisées, qui rend impossible la mesure de l'impact différencié entre les femmes et les hommes dans les chaînes d'approvisionnement. D'après une étude menée par la Workforce Disclosure Initiative¹⁹⁶, initiative coordonnée par l'organisation britannique Share Action et soutenue par soixante-dix-neuf investisseurs, en 2018¹⁹⁷, seulement deux entreprises sur les soixante-seize qu'elle a étudiées étaient en mesure de faire un *reporting* sur la composition de la main-d'œuvre de leurs fournisseurs stratégiques. Face à ce constat,

¹⁹³ M. Delenne, audition du 26 mars 2019.

¹⁹⁴ [LOI n° 2017-399 du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordres.](#)

¹⁹⁵ <https://www.ohchr.org/FR/Issues/Business/Pages/GenderLens.aspx>.

¹⁹⁶ <https://shareaction.org/wdi/>.

¹⁹⁷ [Workforce Disclosure Initiative](#), *Guidance Document*, 2018.

l'organisation BSR a construit une approche systémique de collecte des données et de mesure d'impact (*Gender Data and Impact Framework*).

2.5 Les démarches volontaires de labellisation et de certification

Simple outil de communication ou véritable outil de déploiement ?

Un certain nombre d'entreprises s'appuient sur des certifications et des labels afin de déployer la politique d'égalité sur l'ensemble des filiales. Ces outils de labellisation visent à la construction d'un cadre et à l'établissement d'une culture globale de l'égalité professionnelle.

La plupart de ces labels¹⁹⁸ sont utilisés par les entreprises pour mettre en place une politique, l'évaluer et la déployer, mais également pour se comparer et communiquer.

Aide au déploiement des politiques

Les démarches de labellisation permettent aux entreprises de mesurer, par un pilotage au niveau global et local, les politiques mises en œuvre et d'établir des objectifs chiffrés de progrès. Cette étape est incontournable pour évaluer l'impact de la politique menée dans un premier temps de manière expérimentale, puis l'ajuster en vue de son déploiement aux différentes entités. L'Oréal, par exemple, a débuté sa démarche de labellisation GEEIS dans quatre pays d'implantation et l'a étendue progressivement à vingt-trois pays européens (en plus du siège basé en France). Pour les entités hors Europe, L'Oréal s'appuie sur le processus de certification du Economic Dividend for Gender Equality (EDGE). Au total, ce sont vingt-neuf filiales qui sont certifiées GEEIS ou EDGE.

Le groupe Carrefour est aussi labellisé GEEIS dans la quasi-totalité des pays sur lesquels il est implanté.

Outil de valorisation des engagements

Le label se présente comme un élément de distinction qui facilite la communication de l'entreprise sur ses engagements. Cet outil est utilisé en interne, pour valoriser le travail des acteurs, permettant une reconnaissance des équipes engagées et une mobilisation générale des collaborateurs. Il est aussi affiché à l'externe, comme argument de recrutement ou avantage concurrentiel face à d'autres entreprises du même secteur d'activité ou de la même zone géographique.

Cette reconnaissance des engagements par des organismes internationaux privés est en outre une manière pour les entreprises de se comparer, et d'intégrer des classements (par exemple Equileap, Indice Thomson Reuters, Indice Bloomberg).

¹⁹⁸ Cf. partie 1.4.

2.6 Créer un environnement propice à l'emploi des femmes

Les initiatives mises en place par les entreprises doivent permettre de faciliter l'accès à l'emploi dans les pays et les territoires d'implantation en créant un environnement de travail inclusif, en luttant contre les stéréotypes, en prévenant les discriminations qui en découlent, et en proposant des solutions répondant aux besoins des salariés. En particulier, la garde des enfants représente une préoccupation majeure des parents, ce qui porte la question des crèches d'entreprise au centre du sujet de l'aménagement des temps de vie.

En matière de garde d'enfants

Les entreprises peuvent développer des dispositifs facilitant l'articulation vie privée-vie professionnelle afin de favoriser l'emploi des femmes au niveau local.

Le groupe Michelin « s'efforce de développer dans les différents pays des dispositifs qui facilitent l'articulation entre vie privée et vie professionnelle : flexibilité du temps de travail, télétravail, crèches et salles d'allaitement, aides financières pour des gardes d'enfants, plateforme de service et "Journée de la famille"¹⁹⁹ ».

Les entreprises de taille moyenne portent aussi de telles initiatives. Ainsi, l'entreprise Petzl²⁰⁰ a mis en place en Malaisie une crèche d'entreprise permettant à de nombreuses mères célibataires, une population souvent en marge du marché du travail, de travailler au sein de l'usine.

Un élément primordial de ces initiatives est qu'elles doivent s'adresser à l'ensemble des salariés, quel que soit le genre, et non pas seulement aux femmes afin d'éviter toute stigmatisation et de contribuer réellement à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.

¹⁹⁹ Michelin, Document de référence 2018, p.216.

²⁰⁰ http://www.rhsansfrontieres.org/images/ressourcestravailforce/Bonne_pratique_projet_original_lutte_contre_travail_force_Malaisie.pdf.

L'exemple de WebHelp Maroc

Une étude²⁰¹ approfondie a été effectuée par François Fatoux, ancien président du cabinet Crèches durables, et Alexandre Marsigny, PDG de Webhelp Maroc. Webhelp est une entreprise française d'externalisation de compétences, implantée au Maroc depuis de nombreuses années par sa filiale Webhelp Maroc. Afin de répondre aux enjeux de conciliation entre vie professionnelle et vie privée, l'entreprise développe depuis 2007 une politique de mise en place de crèches au sein de leurs structures. Selon l'étude, 290 places ont été proposées en 2017 sur l'ensemble des sites²⁰².

Par ailleurs, l'entreprise offre également des subventions aux parents lorsque ceux-ci ont recours à des crèches externes, notamment sur les sites où il n'y a pas encore de crèche interne à l'entreprise. Ces crèches externes font l'objet d'une vérification par WebHelp et doivent répondre à un cahier des charges précis.

Une enquête effectuée auprès des parents a mis en exergue un taux élevé de satisfaction démontrant donc que des engagements forts peuvent être pris par les entreprises françaises actives à l'international, y compris dans des sociétés *a priori* peu favorables à la question de l'égalité entre les femmes et les hommes.

En plus de contribuer au développement du secteur de la petite enfance, les crèches d'entreprise ont suscité une grande satisfaction auprès d'environ 93 % des employés selon une enquête d'opinion²⁰³. Deux tiers des parents interrogés reconnaissent que ces crèches améliorent la fidélisation et le bien-être des employés. De surcroît, cette politique a mis en lumière le rôle que peuvent jouer les pères dans cette société conservatrice, en leur offrant la possibilité de partager davantage de temps avec leurs enfants.

Source : Fontelas I., Gbaguidi M. et Perot V. (2019), *Étude sur la contribution de la RSE à l'égalité entre les femmes et les hommes dans la conduite des entreprises à l'international*, Clinique de l'École de droit de Sciences Po, avril.

En matière de santé et de couverture sociale

Proposer une couverture santé au niveau mondial

Depuis 2013 le programme « Share & Care²⁰⁴ » de L'Oréal propose un socle commun pour l'ensemble des salariés en matière de protection sociale avec un volet sur la maternité et la paternité. L'ensemble des collaboratrices sont couvertes.

²⁰¹ Marsigny A. et Fatoux F. (2017), *Crèches d'entreprise. Facteur de performance pour les ressources humaines*, étude.

²⁰² *Ibid.*

²⁰³ *Ibid.*

²⁰⁴ Programme « [Share & Care](#) » de L'Oréal.

Offrir une couverture santé minimale aux salariés, incluant les ayants droit partout dans le monde permet une vraie avancée des droits, notamment dans les pays où la législation est peu protectrice.

Au-delà de la couverture santé se pose la question des retraites et des pensions de réversion qui constitue un vrai enjeu de lutte contre la précarité des femmes. Quelques entreprises se sont engagées sur des régimes de prévoyance applicables à l'ensemble des salariés (Total par exemple).

Proposer des lieux de travail sains

Le document de l'OMS *Créer des lieux de travail sains qui favorisent l'équité pour les femmes et les hommes*²⁰⁵ destiné aux employeurs et aux représentants des travailleurs propose des outils pour établir des lieux de travail sains et équitables pour les femmes et les hommes, tout en attirant l'attention sur les problèmes touchant surtout les femmes.

L'OMS rappelle que la réalité des hommes et des femmes diffère au travail, à leur domicile et dans leurs communautés, les femmes étant souvent désavantagées par rapport aux hommes. « Bien que cela puisse partir d'une bonne intention, le fait de traiter tout le monde de la même façon peut aboutir à manquer des occasions d'envisager les besoins spécifiques et les expériences des différents groupes. Par exemple, en donnant à tous les travailleurs un équipement de la même taille, on ignore les différences de taille corporelle entre les femmes et les hommes. L'utilisation de l'équipement peut alors être difficile, voire dangereuse, pour l'un des deux sexes²⁰⁶. »

Proposer des services de soin et de dépistage

En collaboration avec des associations et des organismes privés ou publics, les entreprises peuvent mettre en place des programmes de sensibilisation en matière de santé. Par exemple, en 2017, Renault, en collaboration avec le centre de lutte contre le cancer du sein de Jahad-e Daneshgahi, Women@Renault Iran a organisé, au siège local, des ateliers de sensibilisation à la détection du cancer du sein et aux thérapies disponibles.

Lancé il y a près de vingt ans par la Division des produits professionnels de L'Oréal, le programme « Coiffeurs contre le sida²⁰⁷ » était un exemple de programme qui s'appuie sur les spécificités de l'entreprise – en l'occurrence la relation coiffeur-clientèle afin d'adresser des enjeux de santé publique. « Le salon est un lieu de vie où on peut tisser des liens, dans certaines cultures en particulier. Les coiffeurs peuvent être des vecteurs

²⁰⁵ OMS (2012), [Créer des lieux de travail sains qui favorisent l'équité pour les femmes et pour les hommes](#).

²⁰⁶ *Ibid.*

²⁰⁷ « Le programme "Coiffeurs contre le sida" a évolué pour que la profession puisse reprendre directement le sujet. Aujourd'hui, dans le cadre des causes soutenues par le groupe et ses marques, la stratégie de mécénat au niveau des divisions n'est plus d'actualité. » Audition de Mme Clark-Johnston du 26 mars 2019.

de transmission d'information auprès des clients et des clientes, et notamment sur des sujets tabous comme le VIH. »

En matière de sécurité

Le manque de sécurité, notamment lors des trajets domicile-travail, peut être un obstacle à l'accès des femmes à l'emploi. À l'international, L'Oréal met en place des navettes et/ou taxis pour accompagner ses collaboratrices. De même, en 2016, Unilever²⁰⁸ a signé un accord international de partenariat avec UN Women EAW (Ending Violence Against Women) concernant la sécurité des femmes, afin de renforcer le programme de sécurité des femmes et des jeunes filles à Kericho, au Kenya, pour qu'il puisse être adapté à d'autres pays et régions (notamment en Inde).

2.7 Lutter contre les stéréotypes – créer une culture de l'égalité

Agir pour l'égalité entre les femmes et les hommes, c'est en premier lieu lutter contre les stéréotypes, que cela soit au travail, dans les médias, le discours politique, et dans l'enseignement. Il est indispensable d'étudier et de corriger les messages véhiculés par et au sein des entreprises, quels que soient la taille ou le secteur d'activité. En effet, présentes sur les territoires à l'étranger, les entreprises françaises peuvent avoir un impact sur la culture, la société locale à travers leurs pratiques de recrutement et de management, directement par leurs produits et services, et par la communication qu'elles font.

Former, sensibiliser l'ensemble des collaborateurs

La palette des outils proposés par les entreprises pour former et sensibiliser les collaborateurs aux stéréotypes de genre est large. Par exemple, des plans de formation proposés à tous les niveaux hiérarchiques, la diffusion d'outils tels que des kits sur les stéréotypes, l'organisation de conférences ou d'ateliers sur les stéréotypes et les biais inconscients ou encore la mise en avant de « rôles modèles » permettant de s'inspirer de parcours de réussites de femmes à des postes majoritairement masculins.

Les différents outils proposés peuvent être adaptés au niveau local afin de permettre une meilleure appropriation des enjeux. Michelin a établi en 2017²⁰⁹ un diagnostic des stéréotypes du service du personnel en Europe. Un outil « pilote » de sensibilisation aux stéréotypes et au sexisme a été créé, permettant à chaque pays d'élaborer son propre outil en fonction de sa culture.

²⁰⁸ Site [Unilever](https://www.unilever.com).

²⁰⁹ Michelin, Document de référence 2018, p.214.

Le rôle des hommes

Le Conseil de l'Europe²¹⁰ souligne que « le rôle des hommes, que ce soit dans la sphère publique ou privée, est essentiel pour progresser vers une véritable égalité entre les femmes et les hommes. La participation et la responsabilité des hommes et des garçons en tant qu'acteurs du changement pour l'égalité entre les femmes et les hommes sont très importantes. Les stéréotypes de genre masculins doivent être surmontés afin de libérer les hommes et les garçons des pressions liées aux attentes stéréotypées auxquelles ils sont confrontés. »

Les politiques et initiatives menées doivent s'adresser à toutes et à tous. La « cause » elle-même doit être défendue par les hommes. Le mouvement HeForShe illustre en particulier cet engagement des hommes.

« HeForShe est un moyen d'engager plus d'hommes sur les sujets d'égalité hommes-femmes. On voit bien qu'on ne peut pas avancer qu'avec l'entre soi²¹¹. »

Lutter contre les stéréotypes dans les marques : rôle de la communication et du marketing

À travers les représentations sociales véhiculées par les messages, la communication et le marketing des produits et services peuvent exercer une influence sur la société. Les marques peuvent être un levier pour lutter contre les stéréotypes.

À l'international, l'article 2 du code ICC consolidé sur les pratiques de publicité et de communication commerciale mentionne que « la communication commerciale doit respecter la dignité humaine et ne doit encourager ou cautionner aucune forme de discrimination, y compris celle fondée sur la race, l'origine nationale, la religion, le sexe, l'âge, le handicap ou l'orientation sexuelle²¹² ».

En France, au-delà des dispositions légales, le contrôle de la publicité repose sur des dispositifs d'autorégulation, c'est-à-dire sur un engagement moral des professionnels à respecter des codes d'autodiscipline. L'ARPP²¹³ recommande en particulier que :

« – la publicité ne doit pas réduire les personnes humaines, et en particulier les femmes, à la fonction d'objet ;

– la publicité ne doit pas cautionner l'idée de l'infériorité d'une personne en raison de son sexe, de son origine, de son appartenance à un groupe social, de son orientation ou

²¹⁰ <https://rm.coe.int/strategie-egalite-entre-les-femmes-et-les-hommes-2018-2023/168079125c>.

²¹¹ Mme Beraud, audition du 27 mai.

²¹² ICC (2018), Code ICC consolidé sur les pratiques de publicité et de communication commerciale (2018) <https://cdn.iccwbo.org/content/uploads/sites/3/2018/12/icc-publicite-et-marketing-code-de-communications.pdf>.

²¹³ Autorité de régulation professionnelle de la publicité (2017), [Code de l'ARPP 2017 : Guide des recommandations](#).

identité sexuelle ou de tout autre critère de discrimination, notamment en réduisant son rôle et ses responsabilités dans la société ;

– la publicité ne peut valoriser, même indirectement, des sentiments ou des comportements d'exclusion, d'intolérance, de sexisme. »

En matière de publicité, on notera l'initiative UnstereotypeAlliance²¹⁴ pour lutter et éliminer les stéréotypes de genre dans les publicités. Le groupe Publicis fait notamment partie de la vingtaine d'entreprises regroupées au sein de cette initiative placée sous l'égide d'ONU Femmes et dont l'objectif est de faire cesser l'utilisation de stéréotypes de genre dans les campagnes de communication. Le « World Federation of Advisers²¹⁵ » a publié un guide sur les stéréotypes de genre dans la publicité et propose des bonnes pratiques à l'attention des annonceurs.

Le produit d'une marque peut également servir de support pour communiquer des messages en matière d'égalité des sexes ou de lutte contre le sexisme et les stéréotypes. Par exemple, la marque d'eau mexicaine Bonafont du groupe Danone « a mené une campagne, en partenariat avec ONU Femmes et HeForShe, en apposant des étiquettes sur ses bouteilles avec des messages en faveur de l'égalité entre les sexes. Une vidéo a également été réalisée pour appuyer la campagne²¹⁶ ».

Lutter contre les stéréotypes dans les médias

Lutter contre les stéréotypes sexistes ainsi que rendre plus visibles les femmes de manière générale dans les médias traditionnels et numériques est nécessaire.

« Les manières dont les femmes sont présentées dans les médias ont un effet considérable sur les attitudes de la société et renforcent les rôles traditionnels des genres. Les femmes et les jeunes filles représentent la moitié de l'humanité. Le fait d'accorder la même durée et le même poids aux nouvelles qui les concernent, en les présentant comme des modèles à suivre et non pas comme des victimes, contribuerait, dans une mesure dont on n'a pas suffisamment conscience, à créer pour toutes et tous un monde meilleur et plus libre²¹⁷. »

Le projet mondial de monitoring des médias (GMMP)²¹⁸ est un projet porté par l'organisation de défense des médias WACC (Association mondiale pour la communication chrétienne) avec le soutien d'ONU Femmes. La première enquête sur l'image des genres donnée dans les médias d'information a été réalisée en 1995, puis tous les cinq ans après cette date. L'ensemble des conclusions du rapport du Projet mondial de monitoring des médias (GMMP), publié le 23 novembre 2015, montre que dans le monde entier, les femmes constituent environ 50 % de la population, mais

²¹⁴ <http://www.unstereotypealliance.org/en>.

²¹⁵ World Federation of Advisers (2018), [A guide to progressive gender portrayals](#).

²¹⁶ Mme Realita, audition du 5 juin 2019.

²¹⁷ Phumzile Mlambo-Ngcuka, sous-secrétaire générale des Nations unies et directrice exécutive d'ONU Femmes – [communiqué de presse](#).

²¹⁸ <http://whomakesthenews.org/gmmp/gmmp-reports/gmmp-2015-reports>.

seulement 24 % des personnes entendues, vues ou faisant l'objet de nouvelles dans les journaux, à la télévision et à la radio, ce qui représente exactement le même taux que dans le rapport de 2010. La relative invisibilité des femmes dans les médias d'information traditionnels se retrouve dans les médias numériques. Seules 26 % des personnes figurant dans les nouvelles diffusées sur internet et les « tweets » sont des femmes.

« Des recherches menées dans plus de cent pays ont montré que 46 % des actualités, tant dans la presse écrite qu'à la radio et à la télévision, comprennent des stéréotypes sexistes²¹⁹. »

Le groupe Vivendi indique clairement : « Notre première responsabilité, c'est nos contenus », et souligne la réelle influence des contenus pour faire évoluer les mentalités, ainsi que l'importance de l'assignation des rôles dans les réalisations. La directrice de projets Inclusion, Égalité des chances du groupe Vivendi note ainsi la forte influence d'une entreprise telle que Canal Plus International en Afrique. « L'entreprise a beaucoup de femmes DG, des réalisatrices, qui parlent des femmes dans et à la société africaine, pour favoriser de façon fine et modeste l'évolution de la société sans choquer la culture en place²²⁰. »

Lutter contre les stéréotypes dans l'éducation et la formation

Lutter contre les stéréotypes doit être une préoccupation tout au long de la scolarisation, des études, et ce dès le plus jeune âge, tant pour les hommes que pour les femmes. Les entreprises s'engagent en développant des partenariats avec des associations afin d'adresser tout particulièrement les enjeux de sous-représentation des femmes dans certains secteurs – en particulier les STEM et TIC – et les enjeux de sous-représentation des femmes aux postes décisionnels.

Pour rappel, selon les études menées par l'EIGE, en 2014, seuls 14 % des emplois dans les domaines de la science, de la technologie, de l'ingénierie et des mathématiques étaient occupés par des femmes. Les entreprises peuvent s'engager pour témoigner que des métiers et secteurs sont accessibles aux femmes et aux hommes.

L'expérience menée par la fondation L'Oréal est en cela révélatrice de l'importance des rôles modèles. « Dans le cadre du programme Pour les filles et la Science, la fondation de L'Oréal a mené une expérience en faisant intervenir dans les classes des anciennes boursières Pour les femmes et la science et des collaboratrices de L'Oréal aux parcours scientifiques²²¹. »

²¹⁹ https://www.egalite-femmes-hommes.gouv.fr/wp-content/uploads/2017/03/Chiffres-cles-2017_PDF-pour-mise-en-ligne.pdf.

²²⁰ Mme Bradea, audition du 27 mai 2019.

²²¹ Mme Johnston-Clarke, audition du 26 mars 2019.

Le prix L'Oréal-Unesco « Pour les femmes et la science²²² » est un programme lancé en 1998, pour promouvoir la science et/avec les femmes. Chaque année, cinq femmes sont sélectionnées pour leur découverte majeure. En 2013, à l'occasion des 15 ans du programme, une étude a été menée pour comprendre pourquoi il y avait si peu de prix Nobel féminins (3 %). Si, à l'école, les filles sont meilleures en sciences, elles ne sont plus que 30 % à l'université (et en général dans les filières « sciences de la vie »). La persistance de stéréotypes (études longues peu compatibles avec les attentes sociales imposées aux femmes telles que vie de couple, mariage, parentalité, etc.) joue un rôle prépondérant dans cet état de fait.

²²² Prix L'Oréal-Unesco « [Pour les Femmes et la science](#) ».



CHAPITRE 3

RECOMMANDATIONS

La Plateforme RSE recommande au gouvernement français :

En matière d'exemplarité de l'État

- **(1)** de veiller à l'exemplarité de l'État en matière d'égalité femmes-hommes en tant qu'employeur en France et à l'international ; et dans son rôle de désignation des représentants au sein des instances internationales ;
- **(2)** d'adopter des politiques publiques qui prennent en compte systématiquement l'impact sur le genre de manière transverse, en s'appuyant notamment sur le cadre de l'agenda 2030, et de s'assurer de leur évaluation ;
- **(3)** de mobiliser le réseau français (conseillers sociaux, correspondants égalité du MEAE, Team France Export, etc.) pour accompagner les entreprises françaises à l'étranger (kits d'information, liste des acteurs locaux, etc.) et promouvoir l'égalité femmes-hommes et les *Women Empowerment Principles* (WEPs) ;

En matière d'action économique

- **(4)** d'encourager le développement de l'investissement socialement responsable (ISR) ciblant les politiques d'égalité dans les politiques françaises et européennes de soutien à la finance durable ;
- **(5)** d'encourager les entreprises, dont l'État est actionnaire, à agir davantage pour l'égalité femmes-hommes, notamment en demandant à l'agence des participations de l'État (APE) de définir une politique en faveur de l'égalité femmes-hommes ;
- **(6)** de privilégier, dans l'attribution de l'aide au développement, des projets garantissant les droits des femmes et valorisant la mixité ;

En matière d'initiatives internationales

- **(7)** de soutenir les initiatives internationales : rejoindre l'initiative Equal Pay International Coalition (EPIC) dont le secrétariat est assuré par l'OIT, ONU Femmes et l'OCDE ; promouvoir auprès des entreprises impliquées dans le développement durable l'initiative GREAT (Gender Responsive Environmental Action & Training) lancée au G7 environnement par le ministère de la Transition écologique et solidaire ; soutenir activement les initiatives en faveur de la défense des droits des femmes dans l'entreprise telles que HeForShe ou Women deliver ;
- **(8)** de ratifier dans les meilleurs délais la convention de l'OIT sur l'élimination de la violence et du harcèlement dans le monde du travail²²³ adoptée en 2019 ; d'œuvrer pour la poursuite des négociations en vue de l'adoption d'une directive européenne et du traité sur les entreprises et les droits humains en cours de négociation aux Nations unies ;
- **(9)** d'agir en faveur d'un climat politique et social stable qui permette aux organisations de travailleurs et d'employeurs autonomes des pays partenaires de la France d'agir librement, sans crainte de représailles.

La Plateforme RSE recommande aux directions d'entreprises françaises actives à l'international :

- **(10)** de s'engager publiquement et de s'impliquer dans la stratégie d'égalité femmes-hommes de l'entreprise, y compris dans ses activités à l'international et tout au long de sa chaîne d'approvisionnement ;
- **(11)** d'allouer des ressources humaines et financières nécessaires et d'identifier les instances responsables de l'animation et la mise en œuvre des politiques en faveur de l'égalité femmes-hommes ;
- **(12)** d'opérer un changement durable de culture d'entreprise et de s'orienter vers une culture de l'inclusion, d'inscrire l'égalité femmes-hommes dans la stratégie de l'organisation et à l'agenda des instances dirigeantes (comités exécutifs et comités de direction) ;
- **(13)** de faire progresser la mixité dans les conseils d'administration et les conseils de surveillance, et les instances dirigeantes, et de veiller à la mixité des comités de parties prenantes ;
- **(14)** de fixer des objectifs individuels précis, et notamment des critères en matière d'égalité femmes-hommes, dans la part variable des rémunérations des instances dirigeantes et des personnes exerçant des responsabilités d'encadrement.

²²³ [Convention concernant l'élimination de la violence et du harcèlement dans le monde du travail](#) (juin 2019).

Pour que les initiatives en matière d'égalité femmes-hommes se déploient dans les implantations étrangères des multinationales françaises, la Plateforme RSE recommande aux entreprises françaises actives à l'international :

- **(15)** d'agir contre les inégalités salariales femmes-hommes tout au long de leur chaîne d'approvisionnement ;
- **(16)** de mutualiser les bonnes pratiques et les diffuser dans l'ensemble des filiales de l'entreprise à l'étranger ;
- **(17)** de prendre des mesures ambitieuses et exemplaires en matière de protection sociale à défaut de cadre national législatif suffisant ;
- **(18)** d'encourager à une utilisation équilibrée entre les hommes et les femmes des congés familiaux ; et de lutter contre la discrimination liée à la parentalité, dont souffrent aujourd'hui principalement les femmes ;
- **(19)** d'encourager la mixité dans toutes les fonctions et les métiers et à tous les niveaux de l'entreprise et de ses filiales, de fixer dans chacune des entités de l'entreprise des objectifs chiffrés en matière de mixité des postes ; et de créer un environnement de travail sain et faciliter les conditions d'accès et d'accueil au lieu de travail ;
- **(20)** d'encourager la progression hiérarchique des femmes à tous les niveaux et tout au long de la vie professionnelle, et ainsi développer les viviers de talents féminins (par l'éducation, la formation, la sensibilisation et le mentorat) ;
- **(21)** de favoriser l'accès des femmes à la formation par des modalités adaptées, permettant de concilier vie familiale et vie professionnelle, et d'organiser une gestion des carrières genrée ; en particulier en favorisant l'accès des femmes aux fonctions de recherche et développement, aux fonctions techniques, scientifiques et digitales et en valorisant des projets et travaux portés par des femmes ;
- **(22)** d'inciter à l'utilisation d'un vocabulaire neutre et non stéréotypé dans les offres d'emploi ; et de soutenir le développement de réseaux de salariés actifs en faveur de l'égalité femmes-hommes ;
- **(23)** d'intégrer la dimension de l'égalité femmes-hommes dans l'identification et la gestion des risques liées à la mise en œuvre de la démarche de vigilance ; d'intégrer la dimension de l'égalité femmes-hommes dans les instruments de *reporting* extra-financier à travers la mise en place d'indicateurs par entités (par exemple données relatives à la mixité des postes, notamment au sein des instances dirigeantes, et aux écarts de salaire) ;
- **(24)** de faciliter le signalement des agissements et violences sexistes et sexuels (notamment en mettant en place un système d'alerte, un référent, en formant, sensibilisant les salariés, et en s'assurant de l'accessibilité des procédures et des outils).

Pour diffuser les pratiques responsables en matière d'égalité femmes-hommes au sein de la sphère d'influence de l'entreprise, la Plateforme RSE recommande aux entreprises françaises actives à l'international :

- **(25)** de promouvoir la négociation d'accords-cadres mondiaux incluant la mixité, l'égalité femmes-hommes et la parentalité pour harmoniser progressivement les pratiques entre les différentes filiales ;
- **(26)** d'insérer dans les contrats d'achat auprès de leurs fournisseurs et sous-traitants des clauses spécifiques liées à l'égalité femmes-hommes, de prévoir les modalités de contrôle du respect de ces clauses, et prendre des initiatives pour transmettre à leurs sous-traitants et leurs fournisseurs des compétences sur les enjeux d'égalité femmes-hommes ;
- **(27)** d'expérimenter des mécanismes d'évaluation d'impact des actions menées en ce qui concerne l'égalité femmes-hommes avec la participation et la collaboration des parties prenantes ;
- **(28)** de favoriser les partenariats avec les organisations internationales (OIT, ONU Femmes, Pacte mondial des Nations unies, etc.) et de faciliter le dialogue avec les autorités locales et les organisations de la société civile des pays dans lesquels elles sont implantées ;
- **(29)** de soutenir les actions en faveur de l'autonomisation des femmes en favorisant notamment les partenariats avec les écoles et les universités des pays dans lesquels elles exercent leurs activités, ainsi que les actions de mécénat ;
- **(30)** de respecter les recommandations de la Chambre de commerce internationale (ICC) visant à lutter contre les stéréotypes et les préjugés dans les publicités et les communications commerciales, et développer ou rejoindre des initiatives telles que Unstereotype Alliance d'ONU Femmes.

La Plateforme RSE recommande aux organisations syndicales de salariés :

- **(31)** d'encourager la mixité dans toutes les fonctions et à tous les niveaux des organisations syndicales ;
- **(32)** de promouvoir la mise en place d'accords-cadres mondiaux incluant la mixité, l'égalité femmes-hommes et la parentalité, en entamant des négociations avec un plus grand nombre d'entreprises ;
- **(33)** d'inciter à la mise en place de mécanismes d'alerte pour identifier les risques et prévenir les atteintes graves envers les droits humains et les libertés fondamentales, la santé et la sécurité des personnes (notamment les violences faites aux femmes) et participer à leur définition ;
- **(34)** de mettre en place des formations aux enjeux d'égalité professionnelle et aux stéréotypes de genre pour les représentants syndicaux ;
- **(35)** d'encourager la coopération et l'échange d'informations sur l'égalité professionnelle entre les différentes instances représentatives du personnel au sein des filiales des groupes à l'étranger pour contribuer au recul des stéréotypes de genre, de l'autocensure et de l'isolement, et au respect de chacun indifféremment de son identité de genre ;
- **(36)** d'inciter à une utilisation équilibrée des congés familiaux entre les militants et les militantes.

La Plateforme RSE recommande aux fédérations professionnelles :

- **(37)** d'intégrer la dimension de l'égalité femmes-hommes dans les référentiels sectoriels élaborés dans le cadre des labels RSE sectoriels ;
- **(38)** de diffuser auprès de leurs relais internationaux les outils développés en matière d'égalité femmes-hommes.

La Plateforme RSE recommande aux chercheurs :

- **(39)** de développer et promouvoir les programmes de recherche sur le management de l'égalité professionnelle dans les entreprises françaises actives à l'international, notamment en nouant des partenariats avec des laboratoires et universités dans les pays d'implantation ;
- **(40)** de développer des recherches et études sur les mesures d'impacts des actions menées en matière d'égalité femmes-hommes.



ANNEXE 1

LETTRE DE MISSION

MINISTÈRE DE L'EUROPE ET DES
AFFAIRES ÉTRANGÈRES

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

Paris, le 31.10.18 004812 CH

—
Le Ministre
—

France Stratégie
Courrier arrivé le : 5/11/18
N° : 222

Monsieur le Commissaire général,

L'égalité entre les femmes et les hommes est la grande cause du quinquennat. C'est un vaste chantier qui appelle un plan d'action à la fois à l'échelle nationale et internationale.

Ainsi, en complément de la stratégie nationale portée par le comité interministériel à l'égalité entre les femmes et les hommes, j'ai présenté le 8 mars dernier la « Stratégie internationale de la France pour l'égalité entre les femmes et les hommes 2018-2022 » du Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères. Il est, en effet, important de mettre en cohérence notre politique nationale avec nos politiques d'aide au développement ainsi que notre action extérieure.

Des actions fortes ont déjà été engagées, mais pour mener à bien ce plan gouvernemental, l'implication des entreprises est nécessaire afin de, non seulement parvenir à l'égalité réelle en France, mais aussi d'exporter au-delà de nos frontières notre culture de l'égalité femmes-hommes et d'améliorer la situation des femmes partout dans le monde.

En conséquence, un des objectifs énoncés par cette troisième stratégie est de renforcer les liens avec le secteur privé pour lutter contre les inégalités entre les femmes et les hommes. Le monde de l'entreprise doit, en effet, combattre ces inégalités. L'égalité professionnelle, notamment salariale, mais aussi la lutte contre les violences sexuelles et sexistes au travail, la mixité des emplois, et la conciliation entre la vie personnelle et professionnelle sont autant d'enjeux qui requièrent l'implication des entreprises, qu'elles opèrent sur le territoire français ou à l'étranger.

Nos entreprises sont fortes et implantées aux quatre coins de la planète. Elles font partie des acteurs incontournables pour transmettre et diffuser l'égalité femmes-hommes, et pour permettre l'autonomisation économique et sociale des femmes, à travers leurs politiques de responsabilité sociale et environnementale. Or, si la question du respect des droits de l'Homme en entreprise, dans son ensemble, est désormais bien appréhendée et a fait l'objet d'un plan national d'action français publié le 27 avril 2017, le thème du genre n'a pas été jusque-là pris en considération de manière spécifique.

.../...

Monsieur Gilles de Margerie
Commissaire général de France Stratégie
20, avenue de Ségur
TSA 90725
75334 PARIS CEDEX 07

C'est la raison pour laquelle je me tourne vers votre institution. La Plateforme RSE, plateforme nationale d'actions globales pour la responsabilité sociétale des entreprises, dont France Stratégie assure le secrétariat général, est composée de représentants des employeurs, des salariés, de la société civile, de la recherche et des institutions publiques. Considérant son caractère multipartite et son mandat, elle apparaît comme l'instance la plus appropriée pour fournir une expertise sur ces questions.

Je sollicite donc l'élaboration par la Plateforme RSE d'un diagnostic, identifiant notamment les bonnes pratiques, et de recommandations pour mobiliser les entreprises françaises actives à l'international en faveur l'égalité entre les femmes et les hommes, dans le cadre de leurs démarches de responsabilité sociétale.

Il conviendra de se pencher sur les enjeux liés à ce thème, en relation avec l'activité des entreprises françaises à l'international, et notamment :

- l'impact de l'internationalisation des activités des entreprises sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes qu'elles salarient,
- l'impact des activités des entreprises sur l'égalité entre les femmes et les hommes habitant le territoire où elles les exercent.

Je souhaite que l'avis de la Plateforme RSE me soit présenté courant 2019.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Commissaire général, l'expression de mes sentiments les meilleurs


Jean-Yvès LE DRIAN



ANNEXE 2

COMPOSITION DU GROUPE DE TRAVAIL

Les membres de la Plateforme RSE dont les noms suivent ont pris part aux travaux du présent avis :

Pôle des entreprises et du monde économique

- Laurence BRETON-KUENY (ANDRH)
- Aurore FRIES (France Chimie)
- Françoise GUICHARD (Entreprises pour les droits de l'homme)
- Fella IMALHAYENE (Global Compact France), co-rapporteuse
- Jean-Paul RAILLARD (Coop FR / SCOP)
- Lydie RECORBET (Orse)

Pôle des organisations syndicales de salariés

- Sophie GAUDEUL / Frédérique LELLOUCHE (CFDT), animatrices
- François MOREUX, Dalia AMARA (CFE-CGC)
- Geoffroy de VIENNE (CFTC)

Pôle des organisations de la société civile

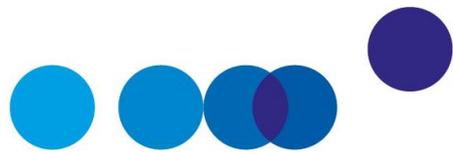
- Sylvain BOUCHERAND (Humanité et Biodiversité)
- Ghislaine HIERSO (Association 4D)
- Swann BOMMIER (CCFD-Terre Solidaire)

Pôle des chercheurs et développeurs de la RSE

- Fleur LARONZE, Kathia MARTIN-CHENUT, Camila Villard Duran (CPU)
- Odile UZAN (ADERSE)

Pôle des institutions publiques

- Céline BRANAA (CNCDDH), co-rapporteuse
- Marie-Claude AMPHOUX (MT/DGT)
- Geneviève JEAN-VAN ROSSUM (MEAE)
- Emma LETELLIER, Clarisse MAGNEKOU (MTES)
- Pierre MAZEAU (AFNOR Normalisation)
- Natalia POUZYREFF (Assemblée nationale)



ANNEXE 3

LISTE DES PERSONNES RENCONTRÉES

Le groupe de travail a mené dix-neuf auditions, de mars à juin 2019. Il a rencontré des représentants d'entreprises actives à l'international, des représentants d'associations, d'administrations, des chercheurs, qu'il remercie pour leur disponibilité et leur contribution à ses travaux.

De plus, le secrétariat permanent de la Plateforme RSE remercie celles et ceux qui ont accepté de partager leurs analyses et leurs expériences dans le cadre de la préparation de ces travaux, notamment M. Alain BENTEJAC (président du Comité national des conseillers du commerce extérieur de la France), Mme Anne BORING (économiste, chercheuse associée au LIEPP), Mmes Agnès BRICARD et Karine BABULE (BPW France), Mme Joëlle BROHIER-MEUTER (RSE et développement), M. Cyril COSME (directeur du bureau français de l'OIT), M. Antoine DE GABRIELLI (fondateur du réseau Happy Men Share More), Mme Mathilde FRAPARD (CFDT), Mme Ouafae SANANES (AFD), M. Thierry GEOFFROY et Mme Violaine TRAJAN (Afnor Certification).

Auditions du 26 mars 2019

- Mme Lydie RECORBET, chargée de mission RH, Orse
- M. Jean-Luc DELENNE, ancien directeur des relations sociales du groupe Carrefour
- Mme Margaret JOHNSTON-CLARKE, directrice internationale de la diversité et de l'inclusion, L'Oréal

Auditions du 15 avril 2019

- Mme Inès FONTELAS, Mme Mélia GBAGUIDI et M. Vincent PEROT, étudiants de la clinique du droit de Sciences Po
- Mme Céline MAS, présidente, et Mme Pascale BRACQ, vice-présidente en charge des partenariats, ONU Femmes France

Auditions du 29 avril 2019

- Mme Christina LUNGHI, déléguée générale, Fonds de dotation Arborus
- Mme Marie-Dominique LECLERE, directrice Égalité professionnelle, Orange
- Mme Magali BARRAJA, directrice associée, HERproject, BSR
- M. Philippe ZAOUATI, directeur général, Mme Soliane VARLET, gérante du Mirova Women Leaders Equity Fund, et Mme Mathilde DUFOUR, co-responsable de la recherche en investissement durable, Mirova

Auditions du 17 mai 2019

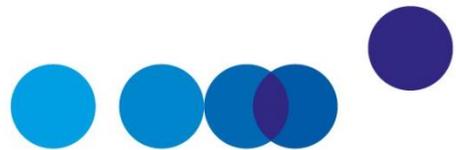
- M. Arnaud MIAS et M. Rémi BOURGUIGNON, chercheurs
- Mme Hélène FURNON-PETRESCU, cheffe du service des droits des femmes et des hommes, Direction générale de la cohésion sociale

Auditions du 27 mai 2019

- Mme Armelle CARMINATI, présidente du comité Entreprise Inclusive, Medef
- Mme Anne-Sophie BERAUD, vice-présidente Diversity & Inclusion, AccorHotels
- Mme Viviane de BEAUFORT, professeure Essec – docteure en droit, Centre européen de droit et économie (CEDE) – Women ESSEC Exec – Club GEN
- Mme Marie-Annick DARMAILLAC, directrice de la RSE et de la compliance, et Mme Jaleh BRADEA, directrice de projets Inclusion, Égalité des chances, Vivendi
- Mme Caroline COURTIN, responsable Diversité et Inclusion, BNP Paribas

Auditions du 5 juin 2019

- Mme Putri REALITA, responsable internationale de la politique Diversité et Inclusion, M. Audrey CARPENTIER, directeur international de la rémunération, et Mme Camille PICARD, Danone Ecosystems Project Coordinator, Danone
- Mme Laila CASTALDO, Senior Coordinator Commerce, et Mme Veronica FERNANDEZ, cheffe du Département pour l'égalité des chances, UNI Global Union
- Mme Fanny BENEDETTI, cheffe du pôle Genre, éducation, population et jeunesse de la Direction développement durable du ministère de l'Europe et des Affaires étrangères



ANNEXE 4

DÉFINITIONS

L'égalité en droits et en dignité, notamment entre les deux sexes, est un droit fondamental, proclamé dans la Déclaration universelle des droits de l'homme²²⁴. Elle n'est pas seulement un but en soi, elle est indispensable pour le développement et la paix, et pour atteindre tous les objectifs de développement durable (ODD).

Selon le Conseil de l'Europe, on entend par égalité « l'égale visibilité, autonomie, responsabilité et participation des deux sexes à/dans toutes les sphères de la vie publique et privée »²²⁵. « L'égalité entre les femmes et les hommes est un principe des droits humains et les droits humains des femmes font inaliénablement, intégralement et indissociablement partie des droits universels de la personne²²⁶. »

Égalité professionnelle

Dans l'entreprise, l'égalité professionnelle désigne l'égalité de traitement entre les femmes et les hommes en termes d'accès à l'emploi, à la formation et à la promotion ou encore de salaire. L'équité de traitement des deux sexes signifie que les hommes et les femmes ont le même accès, les mêmes chances, les mêmes avantages, et doivent répondre aux mêmes obligations et aux mêmes règles de supervision.

La promotion de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes s'appuie sur deux principes :

- l'égalité en droits, qui interdit toute discrimination entre salariés, notamment à raison du sexe ;

²²⁴ Article 2 de la DUDH : « Chacun peut se prévaloir de tous les droits et de toutes les libertés proclamés dans la présente Déclaration, sans distinction aucune, notamment de race, de couleur, de sexe, de langue, de religion, d'opinion politique ou de toute autre opinion, d'origine nationale ou sociale, de fortune, de naissance ou de toute autre situation. »

²²⁵ Recommandation CM/Rec(2007)17 du Comité des Ministres du Conseil de l'Europe aux États membres sur les normes et mécanismes d'égalité entre les femmes et les hommes. Voir aussi glossaire sur l'égalité entre les femmes et les hommes : <https://edoc.coe.int/fr/egalite-hommesfemmes/6946-glossaire-sur-legalite-entre-les-femmes-et-les-hommes.html>.

²²⁶ *Ibid*, paragraphe 1.

- l'égalité des chances, qui vise à remédier aux inégalités de fait rencontrées par les femmes.

L'égalité professionnelle est juridiquement encadrée au niveau international, européen ou national (cf. paragraphe *infra*). La garantir incombe également aux entreprises et aux partenaires sociaux, avec l'aide, notamment financière, de l'État²²⁷.

Écart salarial

Selon l'OCDE²²⁸ l'écart salarial entre les femmes et les hommes est défini comme la différence entre le salaire médian des hommes et des femmes, rapportée au salaire médian des hommes. Les données se rapportent d'une part aux salariés à plein temps et d'autre part aux non-salariés.

Les écarts de salaire entre les femmes et les hommes se calculent selon deux méthodes principales²²⁹. La première est d'analyser la différence entre le salaire moyen de tous les hommes et de toutes les femmes sans tenir compte du temps de travail, de l'expérience professionnelle ou du diplôme obtenu. Dans ce cas, le salaire moyen des femmes est structurellement inférieur à celui des hommes. La seconde est de calculer les écarts de salaire en équivalent temps plein (à temps de travail égal).

Parité

La parité signifie une présence numérique égale de femmes et d'hommes. Toutefois, au sein d'une entreprise, cette notion ne dit rien de la répartition des emplois et des tâches.

Mixité

Selon la direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (Dares)²³⁰, la mixité est une démarche qui vise à intégrer des personnes des deux sexes (par exemple la mixité scolaire). Elle n'est pas synonyme d'égalité ni de parité. Il existe différentes formes de mixité :

- *mixité de coexistence* : présence d'hommes et de femmes dans un même lieu de travail, mais occupés à des métiers, des fonctions et des tâches spécifiques selon chacun des sexes ;
- *mixité aménagée* : hommes et femmes occupent un même poste de travail, mais sans être investis de tâches similaires. Des aménagements liés aux qualités supposées innées de l'un et l'autre sexe peuvent intervenir dans la définition des

²²⁷ <https://www.egalite-femmes-hommes.gouv.fr/dossiers/egalite-professionnelle/>.

²²⁸ OCDE (2019), Écart salarial femmes-hommes (indicateur). doi: 10.1787/b64d7a8e-fr (Consulté le 24 avril 2019).

²²⁹ https://www.egalite-femmes-hommes.gouv.fr/wp-content/uploads/2017/03/Chiffres-cles-2017_PDF-pour-mise-en-ligne.pdf.

²³⁰ Dares (1997), *Mixité et partage du travail*, ULP Strasbourg.

postes, qui vont légitimer aux yeux de l'entreprise un traitement différencié entre hommes et femmes ;

- *mixité indifférenciée* : hommes et femmes effectuent des tâches identiques selon des conditions de travail identiques, mais restent sous l'influence forte d'un environnement ;
- *mixité de coopération* : vraie répartition du travail entre hommes et femmes entraînant l'interactivité et le transfert des compétences particulières de chacun pour contribuer à l'amélioration du cadre de travail.

Discrimination sexiste

Une discrimination est une inégalité de traitement fondée sur un critère prohibé par la loi²³¹, comme l'origine, le sexe, le handicap, etc. dans un domaine visé par la loi comme l'emploi, le logement, l'éducation, etc.

Une discrimination sexiste s'exerce à l'égard des hommes ou des femmes lorsque le sexe devient un critère déterminant l'exclusion. La discrimination sexiste peut être directe ou indirecte, multiple ou multifactorielle.

On entend par discrimination directe « la situation dans laquelle une personne est traitée de manière moins favorable en raison de son sexe qu'une autre ne l'est, ne l'a été ou ne le serait dans une situation comparable ». La discrimination indirecte est « 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 justifié par un but légitime et que les moyens pour parvenir à ce but soient appropriés et nécessaires²³² ».

Articulation vie professionnelle et vie privée

L'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée est la juste identification des priorités entre le « travail » (carrière et ambition) d'une part et la « vie privée » (plaisirs, loisirs, famille et développement spirituel) d'autre part.

Violence sexuelle et sexiste

L'article 3A de la Convention d'Istanbul définit la violence à l'égard des femmes comme : « une violation des droits de l'homme et une forme de discrimination à l'égard des femmes, et désigne tous les actes de violence fondés sur le genre qui entraînent, ou sont susceptibles d'entraîner pour les femmes, des dommages ou souffrances de nature physique, sexuelle, psychologique ou économique, y compris la menace de se livrer à de

²³¹ En France, 25 critères de discrimination sont reconnus.

²³² Directive 2006/54/CE du Parlement européen et du Conseil du 5 juillet 2006 relative à la mise en œuvre du principe de l'égalité des chances et de l'égalité de traitement entre hommes et femmes en matière d'emploi et de travail.

tels actes, la contrainte ou la privation arbitraire de liberté, que ce soit dans la vie publique ou privée ».

Les Nations unies définissent la violence sexiste comme « toute forme de violence dirigée contre une personne ou touchant cette personne de façon disproportionnée en raison de son identité de genre réelle ou supposée. » Elle concerne les femmes, les hommes et les personnes LGBTI. « La violence sexiste englobe les actes qui causent une souffrance physique, sexuelle ou psychologique, y compris la menace d'un tel acte, la contrainte ou la privation de liberté, que ce soit dans la vie publique ou dans la vie privée²³³. »

Les Nations unies définissent la violence sexuelle comme « tout acte de violence à caractère sexuel commis contre une ou plusieurs personnes ou ayant pour effet d'amener une ou plusieurs personnes à se livrer à un tel acte par la force ou la menace²³⁴ ».

Harcèlement sexuel

L'article 222-33 du code pénal définit le harcèlement sexuel comme le fait d'imposer à une personne, de façon répétée, des propos ou des comportements à connotation sexuelle qui soit portent atteinte à sa dignité en raison de leur caractère dégradant ou humiliant, soit créent à son encontre une situation intimidante, hostile ou offensante.

Autonomisation des femmes

L'autonomisation (*empowerment*) s'entend comme un processus de prise de conscience et de mise en œuvre concrète, à la fois individuelle et collective, des capacités des filles et des femmes à décider de leur propre vie, en renforçant leur compréhension et en leur permettant une plus grande maîtrise de leurs conditions sociales, économiques, politiques ou écologiques. La notion d'autonomisation des femmes est plurisectorielle ; elle se retrouve aussi bien dans le champ des droits reproductifs et sexuels (contrôle des naissances, choix du conjoint, notion de consentement, capacité de dire « non » face aux violences, etc.) que dans celui de l'économie (autonomie financière, accès et contrôle des ressources) ou encore dans la sphère juridique et politique (accès aux droits, participation aux espaces de décision)²³⁵.

²³³ Glossaire thématique de la terminologie en usage concernant l'exploitation et les atteintes sexuelles dans le contexte du système des Nations unies.

[https://hr.un.org/sites/hr.un.org/files/SEA %20Glossary %20 %5BSecond %20Edition %20-%202017 %5D %20- %20French_1.pdf](https://hr.un.org/sites/hr.un.org/files/SEA%20Glossary%20%5BSecond%20Edition%20-%202017%5D%20-%20French_1.pdf).

²³⁴ *Ibid.*

²³⁵ Ministère des Affaires étrangères et de l'Europe (MEAE), « Stratégie internationale de la France pour l'égalité entre les femmes et les hommes (2018-2022) ».

<https://www.diplomatie.gouv.fr/fr/politique-etrangere-de-la-france/droits-de-l-homme/droits-des-femmes/article/strategie-internationale-de-la-france-pour-l-egalite-entre-les-femmes-et-les>

Séréotypes de genre

Dans son rapport relatif à la lutte contre les stéréotypes paru en 2014²³⁶, le Haut Conseil à l'égalité entre les femmes et les hommes (HCEG) définit les stéréotypes de sexe comme « des représentations schématiques et globalisantes sur ce que sont et ne sont pas les filles et les garçons, les femmes et les hommes ». À noter que le HCEG préfère parler de « stéréotypes de sexe » que de « stéréotypes de genre » : « Nous utilisons la notion de "stéréotype de sexe" et non celle de "stéréotype de genre". En effet, les stéréotypes attribuent des caractéristiques à des personnes catégorisées selon un critère particulier, ici le sexe. Le genre en tant que "système de normes hiérarchisé et hiérarchisant de masculinité/féminité" ne désigne pas des catégories de personnes. "Stéréotype de genre" est donc un abus d'usage. »

Selon l'article 3C de la Convention d'Istanbul, le terme « genre » désigne « les rôles, les comportements, les activités, et les attributions socialement construits, qu'une société donnée considère comme appropriées pour les femmes et les hommes²³⁷ ».

Le Conseil de l'Europe utilise le terme de « stéréotypes de genre » qu'il définit comme : « des modèles ou idées sociaux et culturels préconçus qui assignent aux femmes et aux hommes des caractéristiques et des rôles déterminés et limités par leur sexe. Les stéréotypes de genre constituent un sérieux obstacle à la réalisation de l'égalité réelle entre les femmes et les hommes et favorisent la discrimination fondée sur le genre. Ils peuvent limiter le développement des talents et des capacités naturels des filles et des garçons, des femmes et des hommes, ainsi que leurs préférences et leurs expériences en milieu scolaire ou professionnel et leurs chances dans la vie en général²³⁸ ».

Dans son guide pratique sur les stéréotypes de genre²³⁹, le réseau d'entreprises IMS-Entreprendre pour la Cité donnait quelques exemples de stéréotypes de genre dans le cadre de l'entreprise : « les femmes sont plus humaines que les hommes dans leur management » ; « les hommes sont plus disponibles et plus mobiles que les femmes »

Sexisme

Selon le HCEG, le sexisme est une idéologie qui repose sur le postulat de l'infériorité des femmes par rapport aux hommes, d'une part, et d'autre part est un ensemble de manifestations des plus anodines en apparence (remarques, regards...) aux plus graves (viols, meurtres...). Ces manifestations ont pour objet de délégitimer, stigmatiser,

²³⁶ http://www.haut-conseil-egalite.gouv.fr/IMG/pdf/rapport_hce-2014-1020-ster-013.pdf.

²³⁷ Source : https://stop-violences-femmes.gouv.fr/IMG/pdf/Convention_d_Istanbul.pdf, p.8.

²³⁸ Conseil de l'Europe, *Stratégie du Conseil de l'Europe pour l'égalité entre les femmes et les hommes 2018-2023*.

<https://rm.coe.int/strategie-egalite-entre-les-femmes-et-les-hommes-2018-2023/168079125c>.

²³⁹ <https://fr.slideshare.net/MarqueEmployeur/les-strotypes-sur-le-genre-par-ims>.

humilier ou violenter les femmes et ont des effets sur elles (estime de soi, santé psychique et physique et modification des comportements)²⁴⁰.

Intersectionnalité

Créé en 1991 par Kimberlé W. Crenshaw, universitaire afro-féministe américaine, le concept d'« intersectionnalité » désigne la situation de personnes subissant simultanément plusieurs formes de domination ou de discrimination dans une société, et répond à la logique selon laquelle : « La présence de plusieurs motifs de discrimination crée en soi une autre forme de discrimination qui ne peut être réduite à la simple accumulation de discriminations²⁴¹. »

L'intersectionnalité permet d'intégrer les différences entre les femmes, et d'aller au-delà de la notion même de féminisme²⁴².

²⁴⁰ HCEG, [1^{er} état des lieux du sexisme en France](#), 2019.

²⁴¹ Kathy Davis, « L'intersectionnalité, un mot à la mode. Ce qui fait le succès d'une théorie féministe », *Les cahiers du CEDREF* [En ligne], 20 | 2015, <http://cedref.revues.org/827>.

²⁴² Site Les Glorieuses: <https://lesglorieuses.fr/intersectionnalite/>.



ANNEXE 5 BIBLIOGRAPHIE

Rapports publics

Agence française de développement (2014), « [Idées reçues et enjeux sur le genre](#) », *Question de Développement*, n° 9, mai.

Agence française de développement (2015), [Boîte à outils genre – Énergie](#).

Afep (2019), [Vade-mecum sur la féminisation des instances dirigeantes](#), mars.

AMF (2016), [Rapport sur la responsabilité sociale, sociétale et environnementale](#), novembre.

Amnesty International (2018), [Les droits humains aujourd'hui. Un mouvement qui compte](#).

Awid (2017), [Women Human Rights Defenders confronting extractive industries](#), avril.

Banque mondiale, *Égalité des genres et développement. Rapport sur le développement dans le monde*, 2012.

BIT (2016), [Le travail décent dans les chaînes d'approvisionnement mondiales](#), rapport IV à la 105e CIT, juin.

BSR (2016) [Women's Empowerment in Global Value Chains: A Framework for Business Action](#), septembre.

CCFD-Terre solidaire (2019), [La vigilance au menu. Les risques que l'agro-industrie doit identifier](#), mars.

Comité interministériel aux droits des femmes et à l'égalité entre les femmes et les hommes, [Dossier de presse](#), 8 mars 2018.

Convention sur la diversité biologique (2014), [Plan d'action pour l'égalité des sexes 2015-2020 – Guide de poche : aperçu et exemples](#), octobre.

Cortinovis M. et Rivière F. (2015), *Panorama des inégalités hommes-femmes dans le monde*, Notes techniques, AFD, juin.

Credit Suisse Research Institute (2016), [The CS Gender 3000: The Reward for Change](#), septembre.

Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (Dares) (2013), « [Le travail à temps partiel](#) », *Synthèse. Stat'*, n° 04, juin.

Direction de la recherche, des études, de l'évaluation et des statistiques (2019), [Les retraités et les retraites](#), Panoramas de la Drees, juin.

Edh, (2019), Droits de l'homme et devoir de vigilance. *Dans les récents accords-cadres mondiaux (2017-2019)*, février.

European Institute for Gender Equality (EIGE) (2019), [Intersecting inequalities: Gender Equality Index](#), février.

Ethics & Boards (2018), [Baromètre IFA Ethics & Boards de la composition des Conseils du Cac 40](#), juin.

Ethics & Boards (2019), [Les résultats du dernier baromètre de la parité Ethics & Boards](#), mars.

Commission européenne (2016). [Magnitude and Impact Factors of the Gender Pay Gap in EU Countries](#).

Commission européenne (2017), [Action Plan 2017-2019. Tackling the Gender Pay Gap](#), novembre.

Commission européenne (2018). [Report on Equality between Women and Men in the EU](#), mars.

European Institute for Gender Equality (2017). [Economic Benefits of Gender Equality in the European Union](#), mai-juin.

- Forum économique mondial (2018), [*The Global Gender Gap Report*](#), décembre.
- Bon-Maury G., Bruneau C., Dherbécourt C., Diallo A., Flamand J., Gilles C. et Trannoy A. (2016), [*Le coût économique des discriminations*](#). France Stratégie, septembre.
- G7 (2018), [*Faire de l'inégalité des sexes une histoire du passé*](#), Recommandations du Conseil consultatif sur l'égalité des sexes pour la présidence canadienne du G7, juin.
- IFOP (2014), « [*Enquête sur le harcèlement sexuel au travail*](#) », *Études & Résultats*, enquête pour le compte du défenseur des droits, mars.
- Coudin É., Maillard S. et Tô M. (2019), « [*Entreprises, enfants : quels rôles dans les inégalités salariales entre femmes et hommes ?*](#) », *Insee Analyses*, n° 44, février.
- La Banque mondiale (2018), « [*Les femmes, l'entreprise et le droit*](#) », mars.
- La Banque mondiale (2019), [*Les femmes, l'entreprise et le droit*](#), février.
- Lunghi C. (2009), [*Genre et diversité dans le monde de l'entreprise. Quelques repères*](#).
- McKinsey (2018). [*Delivering through Diversity*](#), janvier
- McKinsey & Company (2017), [*Women Matter. Time to accelerate. "Ten years of insights into gender diversity"*](#), octobre.
- Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères – DGM (2018), [*Stratégie internationale de la France pour l'égalité entre les femmes et les hommes \(2018-2022\)*](#).
- OCDE (2008), *Les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales*, p. 54.
- ONU (2014), Rapport du Haut-Commissariat aux droits de l'homme des Nations unies, [*Les droits des femmes sont des droits de l'Homme*](#).
- ONU, Conseil des droits de l'Homme (2019), [*Rapport du Rapporteur spécial sur la situation des défenseurs et défenseuses des droits de la personne*](#).
- ONU Femmes (2015), [*Le progrès des femmes dans le monde \(2015-2016\). Transformer les économies, réaliser les droits*](#).

ONU Femmes (2018), [Women's Empowerment Principles: Global Trends Report 2018](#).

ONU Femmes (2019), [Le progrès des femmes dans le monde \(2019-2020\). Les familles dans un monde en changement](#), résumé, juin.

OMS (2012), [Créer des lieux de travail sains qui favorisent l'équité pour les femmes et les hommes](#), série Protection de la santé des travailleurs, n° 11.

Organisation internationale du Travail (2015), [Rapport global sur les femmes d'affaires et les femmes cadres. Une montée en puissance](#).

Organisation internationale du Travail (2018), [Plan d'action du BIT pour l'égalité entre hommes et femmes 2018-2021](#), Première édition 2018.

Organisation internationale du travail (2019), [Femmes d'affaires et femmes cadres. Les arguments en faveur du changement](#), Genève, mai.

Organisation internationale du Travail (2019), [Rapport mondial sur les salaires 2018/2019. Quelles sont les causes des écarts salariaux entre hommes et femmes ?](#).

Organisation internationale du Travail (2019), [Une avancée décisive vers l'égalité entre hommes et femmes. Un meilleur avenir du travail pour tous. Résumé](#).

Orse (2012), [Étude sur le poids des normes dites masculines sur la vie professionnelle et personnelle d'hommes du monde de l'entreprise](#), mai.

Orse (2016), [Guide « Tout savoir sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes »](#), novembre.

Orse (2016), [Les réseaux féminins dans les entreprises](#), mai.

Orse (2017), [Critères RSE et rémunérations](#), juin.

Orse (2018), [Enquête nationale sur la parentalité : les hommes en entreprises](#), octobre.

Ostry J.D., Alvarez J., Espinoza R. et Papageorgiou C. (2018), [Economic Gains from Gender Inclusion: New Mechanisms, New Evidence](#), IMF, octobre.

Plateforme RSE (2016), [Contribution pour le Plan national d'actions prioritaires pour le développement de la RSE](#), France Stratégie, septembre.

Plateforme RSE (2016), [Plan d'action d'application des Principes directeurs des Nations unies pour les droits de l'homme et les entreprises](#), Avis, France Stratégie, septembre.

Plateforme RSE (2017), [Avis sur les Relations responsables entre donneurs d'ordre et fournisseurs. Recommandations pour la mise en œuvre de la diligence raisonnable](#), France Stratégie, juillet.

PwC (2015), [The femal millennial. A new era of talent](#).

Secrétariat d'État chargé de l'égalité entre les femmes et les hommes. [Vers l'égalité réelle entre les femmes et les hommes](#). Chiffres clés – Édition 2018.

Smadja-Froguel C. (2018), [Faire d'un système rénové de formation professionnelle un outil majeur d'égalité au travail entre les femmes et les hommes](#), remis au Secrétariat d'État chargé de l'égalité entre les femmes et les hommes, février.

Unesco (2018), [Rapport mondial de suivi sur l'éducation. Résumé sur l'égalité des genres](#).

Women 7 (2019), [Vers un G7 véritablement féministe et transformatif](#).

Workforce Disclosure Initiative (2018), [Workforce Disclosure Initiative-Guidance Document](#).

World Federation of Advisers (2018), [A guide to progressive gender portrayals in advertising. The case for unsterotyping ads](#).

Recherches académiques

Achin C., Meda D., Wierink M. (2005), [Mixité professionnelle et performance des entreprises, le levier de l'égalité](#), Document d'études, n° 91, Dares, janvier.

Akpinar-Sposito C. et Roger A. (2017), [Obstacles et opportunités pour l'évolution des femmes cadres dans la filiale d'une entreprise multinationale](#). 28e congrès de l'Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines (AFGRH 2017), octobre, Aix-en-Provence.

Baudry S. et Fillon S. (2014), « Temps partiel et temps partiel subi, facteurs de précarité pour les femmes actives », *Regards croisés sur l'économie*, La Découverte, n° 15, février.

Bourguignon R. et Mias A. (2017), « Les accords-cadres internationaux : étude comparative des ACI conclus par les entreprises françaises », (rapport à destination du bureau de l'OIT pour la France), décembre.

Brochard D. et Letablier M.-T. (2013), *Les dispositifs d'entreprise en direction des familles*, CFDT- Agence d'objectifs de IRES, avril.

Daugareilh I. (2013), « Accord cadre international », in Postel N. et Sobel R. (Eds) [*Dictionnaire critique de la RSE*](#), Presses universitaires du Septentrion.

Dauré N. (2017), « Les firmes multinationales françaises en 2015 : 5,5 millions de salariés employés hors de France », *Insee Focus*, n° 104, décembre.

Doytcheva M. (2018), La diversité normalisée à la française : définitions et rapport au droit », *La Revue des droits de l'homme*.

Eberhard, C. (2009). « Au-delà de l'universalisme et du relativisme : L'horizon d'un pluralisme responsable. », *Anthropologie et Sociétés*, vol. 33, n° 3, p. 79-100.

Ferrary M. (2010), « Les femmes influencent-elles la performance des entreprises ?, Une étude des entreprises du CAC40 sur la période 2002-2006 », *Travail, genre et sociétés*, n° 23, avril.

Fontelas I., Gbaguidi M. et Perot M. (2019), *Étude sur la contribution de la RSE à l'égalité entre les femmes et les hommes dans la conduite des entreprises à l'international (état des lieux et recommandations)*, Clinique de l'École de droit de Sciences Po, avril.

Frapard M. (2018), « Les accords d'entreprise transnationaux. Les firmes peuvent-elles s'autoréguler en matière sociale ? », *Les notes de la Fabrique*, La Fabrique de l'industrie, Presses des Mines-Transvalor.

Kemper L., Bader K. et Froese F. (2018), *Promoting gender equality in a challenging environment. The case of Scandinavian subsidiaries in Japan*, Personnel Review.

Legendre É. et Lhommeau B. (Drees), avec la participation de Vincent J. (ENS Lyon) (2016), « Le congé de paternité : un droit exercé par sept pères sur dix », *Études et Résultats*, n° 957, Drees, mars.

Marsigny A. et Fatoux F. (2017), *Crèches d'entreprise, facteur de performance pour les ressources humaines*, étude.

Nelson J., Porth M., Valikai K. et McGee H. (2015), [*A Path to Empowerment: The role of corporations in supporting women's economic progress*](#), Harvard Kennedy School, U.S. Chamber of Commerce Foundation.

Pochic S. (dir) (2019), *L'égalité professionnelle est-elle négociable ?*, *Enquête sur la qualité et la mise en œuvre d'accords et de plans égalité femmes-hommes élaborés en 2014-2015*, Document d'études, n° 232, Dares, avril.

Prügl E. (2015), "Neoliberalising Feminism", *New Political Economy*.

Sénac R. (2015), *L'égalité sous conditions. Genre, parité, diversité*, Presses de Sciences Po, septembre.

Thévenon O. et Solaz A. (2013), *Labour Market Effects of Parental Leave Policies in OECD Countries*, OECD Social, Employment and Migration Working Papers, janvier.

RETROUVEZ
LES DERNIÈRES ACTUALITÉS
DE FRANCE STRATÉGIE SUR :



www.strategie.gouv.fr



[@Strategie_Gouv](https://twitter.com/Strategie_Gouv)



[france-strategie](https://www.linkedin.com/company/france-strategie)



[FranceStrategie](https://www.facebook.com/FranceStrategie)



[@FranceStrategie_](https://www.instagram.com/FranceStrategie_)



[StrategieGouv](https://www.youtube.com/StrategieGouv)

Les opinions exprimées dans ce rapport engagent leurs auteurs et n'ont pas vocation à refléter la position du gouvernement.



France Stratégie est un organisme d'études et de prospective, d'évaluation des politiques publiques et de propositions placé auprès du Premier ministre. Lieu de débat et de concertation, France Stratégie s'attache à dialoguer avec les partenaires sociaux et la société civile pour enrichir ses analyses et affiner ses propositions. Elle donne à ses travaux une perspective européenne et internationale et prend en compte leur dimension territoriale.