



FRANCE STRATÉGIE
ÉVALUER. ANTICIPER. DÉBATTRE. PROPOSER.

SciencesPo
ÉCOLE DE DROIT

RAPPORT

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)

Avril 2019

Clinique de l'École de droit de Sciences Po

Programme Responsabilité et Innovation Sociale des Entreprises (RISE)
Projet coordonné par France Stratégie agissant en tant que Secrétariat
permanent de la Plateforme RSE auprès du Premier ministre

Inès FONTELAS, Mélia GBAGUIDI et Vincent PEROT

Etudiants en Master de Droit économique et International Public Management
Sciences Po Paris

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	5
Objectifs	6
Champs de la saisine	7
Méthodologie	10
Contenu de l'étude	11
PREMIÈRE PARTIE - Législation, indicateurs et acteurs principaux de l'égalité professionnelle	12
I. L'égalité entre les femmes et les hommes dans les entreprises : un cadre juridique suffisant ?	12
A) Le cadre juridique contraignant de l'égalité entre les femmes et les hommes	12
1. Les normes contraignantes relatives à l'égalité entre les femmes et les hommes en général	12
a) Le cadre international et européen : des normes diverses et complètes	13
b) Le cadre français : d'importants principes à valeur constitutionnelle	14
2. Les règles contraignantes relatives à l'égalité entre les femmes et les hommes en entreprise	14
a) Les normes internationales et européennes	14
b) Les normes françaises : un cadre en constante évolution	15
B) Le cadre juridique non contraignant de l'égalité entre les femmes et les hommes	22
1. Les normes non contraignantes relatives à l'égalité entre les femmes et les hommes en général	22
a) Les normes internationales : des références de premier plan	22
b) Les normes françaises : un cadre encore insuffisamment développé	23
2. Les normes non contraignantes relatives à l'égalité entre les femmes et les hommes dans l'entreprise	24
a) Des normes internationales standardisées	24
b) Des normes françaises de plus en plus influentes	25
II. Des indicateurs de l'égalité professionnelle pertinents ?	25
A) Des indicateurs complémentaires pour mesurer l'égalité professionnelle en internes	25
1. En France	26
2. A l'international	27
B) L'absence d'indicateurs pour mesurer l'égalité professionnelle en externe ?	29

III.	Les acteurs de l'égalité professionnelle	31
A)	L'entreprise, premier acteur de l'égalité professionnelle	31
1.	Les entreprises comme vecteurs de discrimination ?	31
2.	Les facteurs motivant les entreprises à promouvoir l'égalité professionnelle	32
3.	Les acteurs de l'égalité professionnelle internes à l'entreprise	33
B)	Les autres parties prenantes de l'égalité professionnelle	34
C)	Une difficile mise en place des politiques d'égalité professionnelle à l'international ?	36
1.	Les accords d'entreprise relatifs à l'égalité professionnelle	36
2.	Les accords-cadres mondiaux	36
3.	Le dilemme des entreprises multinationales : harmoniser les politiques et respecter les spécificités locales	38

DEUXIÈME PARTIE - Panorama et effectivité des bonnes pratiques des entreprises multinationales 40

I.	Les bonnes pratiques des multinationales françaises en interne	40
A)	La promotion de l'égalité salariale entre les femmes et les hommes en France : une simple application de la loi ?	41
1.	Publication de l'index d'égalité salariale : des résultats à nuancer et quelques champions français de l'égalité entre les femmes et les hommes	41
2.	Les moyens déployés pour parvenir à l'égalité salariale	44
a)	L'enveloppe de rattrapage salarial	44
b)	Les partenariats avec l'INED	45
c)	Les programmes de mentorat	46
B)	La féminisation progressive des secteurs et des emplois : des quotas pertinents ?	47
1.	L'augmentation de la part des femmes dans les postes à hautes responsabilités	47
2.	La persistance des disparités au sein des cadres dirigeants	48
3.	Que faire pour briser le plafond de verre ?	49
C)	L'amélioration de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée : vers des politiques mondialisées et novatrices ?	52
1.	Congés maternité et congés paternité : vers des engagements mondiaux ?	53
2.	La flexibilité et l'aménagement du temps et du lieu de travail	55
3.	L'émergence de pratiques innovantes propres à l'entreprise	56
II.	Les bonnes pratiques des multinationales françaises en externe	58
A)	La distinction entre RSE et mécénat, ou l'importance de développer une stratégie cohérente	58
B)	Agir dans la société	61
1.	L'engagement des entreprises en France...	61
a)	Les pratiques RH relatives à la question du recrutement	61

b) Partenariats avec des associations	62
c) Campagnes de sensibilisation	63
2. ... insuffisamment reproduit et mesurable dans les sociétés d'accueil	63
TROISIÈME PARTIE - Recommandations	67
I. Recommandations au gouvernement	67
II. Recommandations aux entreprises	68
III. Recommandations aux syndicats professionnels	69
IV. Recommandation aux acteurs de l'éducation	70
SOURCES	71
Manuels et journaux académiques	71
Documents de Référence et Rapports RSE	72
Réglementations et documents officiels	73
Documents officiels	74
Articles de revues juridiques et articles de presse	75
Publications et sites Internet	78
ANNEXES	83
Annexe n°1 - Liste des personnes rencontrées lors des entretiens	84
Annexe n°2 - Questionnaires types utilisés lors des entretiens avec les différents acteurs	86
Annexe n°3 - Tableau récapitulatif du cadre normatif en matière d'égalité entre les femmes et les hommes	88
Annexe n°4 - Tableaux de calcul de l'index de l'égalité professionnelle pour les entreprises de plus de 250 salariés	96

INTRODUCTION

Le Président de la République française, Emmanuel Macron, a déclaré l'égalité entre les femmes et les hommes « grande cause de son quinquennat »¹. Il s'est notamment rendu en Argentine au sommet du G20 du 30 Octobre et 1er Novembre 2018 et y a adopté une déclaration mettant l'accent sur l'une des quatre priorités d'action relative à l'égalité entre les sexes², notamment au travail.

Lors du Conseil des Ministres du 19 décembre 2018³, Jean-Yves Le Drian, ministre de l'Europe et des Affaires étrangères, et Bruno Le Maire, ministre de l'Economie et des Finances, ont présenté les priorités de la présidence française du G7 en vue du sommet qui aura lieu du 24 au 26 août 2019. La France, qui assume la présidence depuis le 1er janvier 2019, a érigé l'égalité entre les femmes et les hommes en grand axe du G7 et fera adopter un « pacte de Biarritz pour l'égalité ». Dans une tribune publiée dans le journal Libération le 7 mars 2019⁴, Jean-Yves Le Drian et Marlène Schiappa, secrétaire d'Etat auprès du Premier ministre, chargée de l'Égalité entre les femmes et les hommes et de la Lutte contre les discriminations, ont précisé qu'il s'agit d'un « partenariat unique » pour l'égalité et que les expertes du Conseil consultatif pour l'égalité entre les femmes et les hommes travaillent à la rédaction de « lois les plus favorables pour les femmes dans le monde ».

Selon la saisine du ministre de l'Europe et des Affaires étrangères⁵ en date du 31 octobre 2018 adressée au commissaire général de France Stratégie, Gilles de Margerie, et à la Plateforme RSE, l'égalité entre les femmes et les hommes est « un vaste chantier qui appelle un plan d'action à la fois national et international ». Cette saisine concerne le point « 3.5.2 Renforcer les liens avec le secteur privé » du Plan d'action gouvernemental *Stratégie internationale de la France pour l'égalité entre les femmes et les hommes (2018-2022)*⁶ publié le 8 mars 2018 par le Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères. Elle vise à étudier « l'impact de l'internationalisation des activités des entreprises sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes qu'elles salarient, et sur l'égalité entre les femmes et les hommes habitant le territoire où elles les exercent »⁷. La Plateforme RSE, plateforme nationale d'actions globales pour la responsabilité sociale des entreprises dont la mission principale est de formuler « des recommandations sur les questions sociales, environnementales et de gouvernance soulevées par la responsabilité sociétale des entreprises »⁸, devra par conséquent effectuer un « diagnostic, identifiant notamment les bonnes pratiques »⁹, ainsi que des « recommandations pour mobiliser les entreprises françaises actives à l'international »¹⁰.

¹ Secrétariat chargé de l'égalité entre les femmes et les hommes et la lutte contre les discriminations (n.d). *Grande cause du quinquennat* (en ligne).

² Conseil de l'Europe, Conseil de l'Union Européenne (n.d). *Sommet du G20 à Buenos Aires, Argentine, 30/11/2018 au 1/12/2018* (en ligne).

³ Gouvernement.fr (2018). *Compte-rendu du Conseil des ministres du 19 décembre 2018 : Les priorités de la présidence du G7* (en ligne).

⁴ Le Drian, J.Y et Schiappa, M. (2019). « Pour une diplomatie féministe », *Libération* (en ligne).

⁵ Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères (2018). *Saisine de la plateforme RSE relative à la la conduite des entreprises françaises à l'international en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes, dans le cadre de leur démarche de RSE* (en ligne).

⁶ France Stratégie (2018) *Égalité entre les femmes et les hommes à l'international : nouvelle saisine de la Plateforme RSE* (en ligne)

⁷ Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères (2018). *Stratégie internationale de la France pour l'égalité entre les femmes et les hommes (2018-2022)* p. 36 (en ligne).

⁸ France Stratégie (n.d.) *Plateforme RSE* (en ligne).

⁹ Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères (2018). *Saisine de la plateforme RSE relative à la la conduite des entreprises françaises à l'international en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes, dans le cadre de leur démarche de RSE* (en ligne).

¹⁰ Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères (2018). *Saisine de la plateforme RSE relative à la la conduite des entreprises françaises à l'international en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes, dans le cadre de leur démarche de RSE* (en ligne).

L'égalité entre les femmes et les hommes est un sujet qui mobilise bien au-delà des frontières. Au sein même de cette thématique, l'égalité professionnelle occupe une place prépondérante du débat. Le sujet mobilise et concerne de nombreux acteurs, particulièrement les entreprises, dont le rôle à jouer est essentiel. Cependant, en dépit d'une volonté politique émergente, beaucoup reste à faire. Au rythme actuel, il faudra 202 ans pour atteindre la parité au travail¹¹ au niveau mondial et attendre l'an 2234 pour voir l'écart économique disparaître entre les sexes¹². Malgré certains progrès observés en France¹³, les difficultés persistent en termes d'égalité entre les femmes et les hommes. Les entreprises sont précisément le fil conducteur de la saisine gouvernementale de décembre 2018, et avec elles, leur potentiel d'action en la matière, notamment sous le prisme de la Responsabilité Sociale des Entreprises.

Objectifs

L'objectif principal de ce rapport est de rédiger une étude en soutien à la réponse de la Plateforme RSE à la saisine gouvernementale du ministre de l'Europe et des Affaires étrangères. Trois sous-objectifs clés ont été identifiés. D'abord, il s'agit d'analyser les pratiques RSE en termes d'égalité entre les femmes et les hommes des multinationales françaises au sein de leurs filiales à l'international, par le prisme d'une dimension interne et externe. Conformément à la saisine gouvernementale, ce sont bien les entreprises actives à l'international et donc l'harmonisation de leurs pratiques en France et dans leurs filiales à l'étranger qui représentent le point d'ancrage de ce rapport.

Ensuite, il conviendra d'approfondir l'analyse sur le comportement même des entreprises et leurs stratégies lorsque celles-ci sont implantées à l'étranger mais aussi dans des pays et sociétés peu encourageants, voire hostiles aux législations en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes. Il s'agit là d'un enjeu essentiel dans la stratégie d'internationalisation des bonnes pratiques en matière d'égalité entre les sexes sous le prisme de la RSE, car les entreprises peuvent être confrontées à un dilemme particulier : celui de devoir choisir entre les valeurs soutenues par l'entreprise, en conformité aux droits internationalement reconnus, et le respect de législations et valeurs socioculturelles locales discriminatoires ou peu protectrices des droits des femmes.

Enfin, le dernier objectif consiste à émettre des recommandations destinées au gouvernement, aux entreprises et à d'autres acteurs afin de promouvoir et d'encourager des pratiques efficaces et positives dans le domaine de l'égalité entre les femmes et les hommes.

Ce rapport s'adresse à tout type d'acteur ; qu'il soit une entreprise, une organisation non gouvernementale (ONG), un syndicat, un politique ou un membre de la société civile intéressé par les questions d'égalité des sexes au travail et leurs liens avec la RSE. Il vise à servir de base solide à un sujet encore peu étudié, et promeut donc une compréhension à la fois globale et préliminaire de cette thématique. Enfin, il s'inscrit dans une démarche analytique, concrète et réaliste : celle de mettre en exergue les pratiques à encourager tout en soulignant celles à modifier ou améliorer.

¹¹ Le Monde (2018). « Au rythme actuel, il faudra 202 ans pour atteindre la parité au travail », *Le Monde* (en ligne).

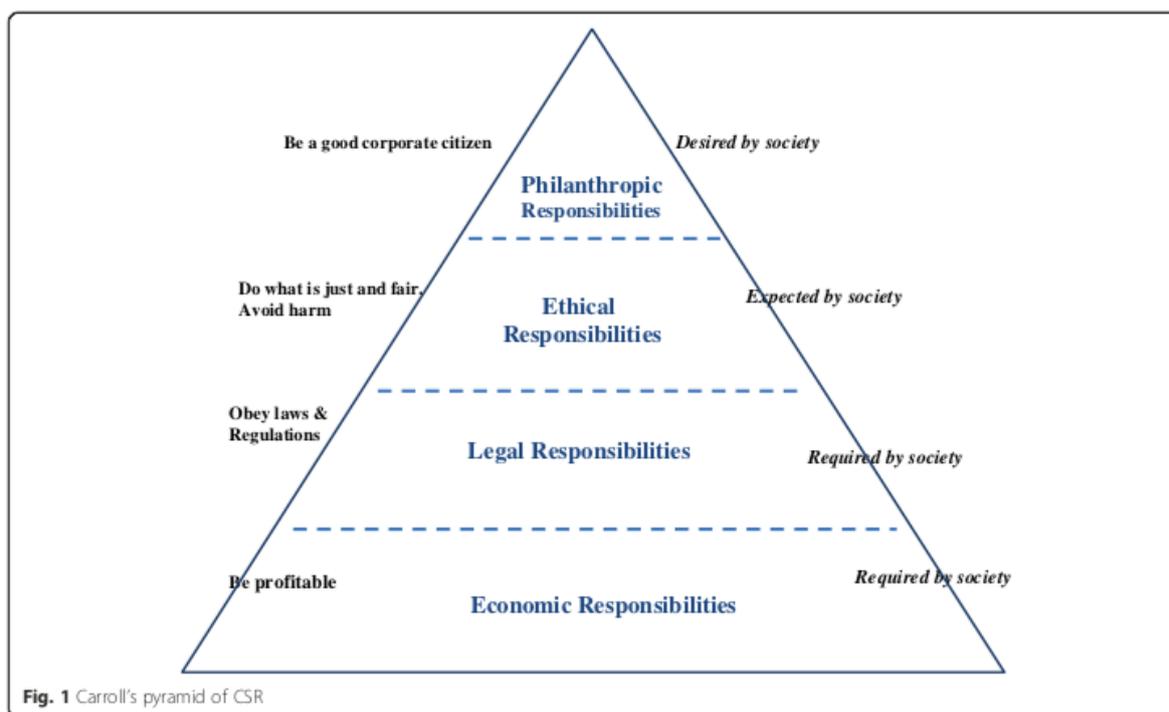
¹² World Economic Forum (2017). *Press Release: Moving Backwards: Ten Years of Progress on Global Gender Parity Stalls in 2017* (en ligne).

¹³ Ibid

Champs de la saisine

La **Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE)** est un concept fondé en 1953 par Howard R. Bowen, économiste américain d'inspiration keynésienne. Il définit la RSE dans son ouvrage *Social Responsibilities of the Businessman* comme « l'obligation pour les hommes d'affaires de réaliser des politiques, de prendre les décisions et de suivre les lignes de conduite répondant aux objectifs et aux valeurs qui sont considérés comme désirables dans notre société¹⁴ ».

Archie Carroll, professeur de gestion émérite de la faculté Terry College of Business (Université de Géorgie), a dénombré dans un article de 1999 une vingtaine de définitions différentes de la RSE qui renvoient toutes à la même idée selon laquelle il existe des « obligations des entreprises qui s'étendent au-delà des dimensions purement techniques, financières, légales et économiques et aux actions des entreprises qui affectent potentiellement ou concrètement les groupes qui sont en relation avec l'entreprise¹⁵ ». Le concept français et européen de RSE est inspiré du modèle anglo-saxon, et plus particulièrement américain, de *Corporate Social Responsibility (CSR)* défini en quatre parties par Carroll. Selon lui, la responsabilité sociale des entreprises englobe les attentes économiques, juridiques, éthiques et discrétionnaires (philanthropiques) de la société vis-à-vis d'organisations à un moment donné. Carroll explique la manière dont les différentes catégories de responsabilités sociales s'articulent et interagissent avec des philosophies de réponses aux problèmes sociétaux. Ces problèmes interviennent dans plusieurs domaines sociaux tels que le consumérisme, l'environnement, les discriminations, la sécurité des produits, la sécurité au travail et l'actionnariat. Selon Carroll, la philosophie doit être réactive, défensive et proactive pour répondre à ces problèmes.



Pyramide de la RSE selon l'approche de Carroll¹⁶

¹⁴Acquier, A. et Gond, J.-P. (2007). « Aux sources de la responsabilité sociale de l'entreprise : (re)lecture et analyse d'un ouvrage fondateur : *Social Responsibilities of the Businessman* d'Howard Bowen », *Finance-Contrôle-Stratégie*, vol. 10, n°2, 2007, p.5-35

¹⁵ Gond, J.-P. et Igalens, J. (2018) *La Responsabilité sociale de l'entreprise*, Que sais-je ? PUF, 6e éd.

¹⁶ Carroll, A. (2016). « Carroll's pyramid of CSR: taking another look », *International Journal of Corporate Social Responsibility* (en ligne).

Ainsi, dans les pays anglo-saxons, la RSE se rattache davantage au concept de philanthropie et se réfère à toute action visant à servir le bien commun, notamment via le mécénat, les donations, et par le biais d'entreprises ou de fondations d'entreprises¹⁷. Les quatre niveaux sont souvent représentés sous la forme d'une pyramide, avec à la base, les responsabilités économiques et au sommet, les responsabilités discrétionnaires, philanthropiques. Traditionnellement en France, la RSE se distingue de la philanthropie d'entreprise dans la mesure où elle vise à intégrer les questions sociales et environnementales au cœur même des activités de l'entreprise, aussi bien au début qu'à la fin de la chaîne de production, et ce, de façon durable^{18 19}. Le mécénat, particulièrement dans les années 1980, était et demeure encore parfois déconnecté de la stratégie et des activités de l'entreprise²⁰ tandis que la RSE peut se définir comme « l'intégration des dimensions marchandes et non marchandes dans la gestion et la prise en compte des effets externes positifs et négatifs des entreprises sur la société »²¹. Le rôle de l'entreprise évolue et ne se restreint plus uniquement à la recherche du profit maximum dans le respect du cadre légal (approche de Milton Friedman). Il existe donc un renouveau en cours de l'entreprise et de son objet social, notamment via le projet de loi PACTE : le rôle de l'entreprise transcende la recherche de profit. En effet, dans sa version actuelle, l'article 1833 du Code civil dispose que « toute société doit avoir un objet licite et être constituée dans l'intérêt commun des associés »²². L'article 61 du projet de loi PACTE prévoit de consacrer la notion d'intérêt social de l'entreprise dans le droit, sans la définir, et ouvre la possibilité aux sociétés qui le désirent de préciser leur « raison d'être » dans les statuts²³. Le texte de l'article 1833 serait complété par un alinéa précisant que « la société est gérée dans son intérêt social, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité ». La loi PACTE a définitivement été adoptée par le Parlement le 11 avril 2019 : la prise en compte des enjeux sociaux et environnementaux a donc *in fine* été intégrée dans le texte et « la raison d'être » figurera bien dans le Code civil à l'article 1835. Les entreprises pourront se doter d'un objectif à atteindre et adopter le statut d'« entreprise à mission ».

Le Conseil européen a fixé en 2000 la « stratégie de Lisbonne » visant à faire de l'Union européenne une économie compétitive, capable d'une croissance économique durable, améliorant de manière qualitative et quantitative l'emploi et promouvant une plus grande cohésion sociale. En 2001, cette stratégie a été suivie et reprise dans le Livre vert²⁴ publié par la Commission européenne, intitulé *Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*. Le Livre vert définit la RSE comme « l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes ». Ainsi, une entreprise socialement responsable doit « satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables, mais aussi aller au-delà et investir « davantage » dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes ».

De plus, la Plateforme RSE se fonde sur la 3ème Communication de la Commission Européenne pour définir la RSE comme « un concept qui désigne l'intégration volontaire, par les entreprises, de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes »²⁵.

Ainsi, les entreprises doivent prendre en compte les problématiques sociales (notamment l'égalité salariale, le travail des enfants, les horaires de travail, les discriminations, etc.) et environnementales (la pollution des sols, des eaux et de l'air, la gestion des déchets, etc.) qui émanent de leurs activités, ainsi que de leurs chaînes de production, au travers des activités de leurs sous-traitants et partenaires commerciaux.

¹⁷ Philanthropie & Investissement Social (n.d). *La philanthropie* (en ligne).

¹⁸ Les Echos (2017). « Philanthropie et RSE : regards croisés », *Les Echos* (en ligne).

¹⁹ Observatoire de la philanthropie - Fondation de France (2018). *L'entreprise engagée : nouvelles frontières de la RSE et du mécénat*. (en ligne).

²⁰ Ibid.

²¹ Gond, J.-P. et Igalens, J (2018) *La Responsabilité sociale de l'entreprise*, Que sais-je ? PUF, 6e éd, p.3

²² Code civil, Article 1833 (en ligne).

²³ Projet de loi relatif à la croissance et la transformation des entreprises, Article 61(en ligne).

²⁴ Commission européenne (2001). *Livre vert : Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises* (en ligne).

²⁵ Commission européenne (2012). *Responsabilité sociale des entreprises : une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014* (en ligne).

Par exemple, une entreprise ne peut sous-traiter ses produits chez un producteur qui violerait les droits fondamentaux au travail, par exemple en imposant des horaires excessifs ou des conditions de travail dangereuses. En somme, la RSE est une démarche intégrante de l'entreprise qui vise à prendre en compte et traiter l'ensemble des risques que son activité pourrait causer aussi bien d'un point de vue social qu'environnemental, tant dans le pays de son siège social que dans ses filiales à l'étranger, et chez ses sous-traitants directs et partenaires commerciaux²⁶.

Au regard du contenu de la saisine gouvernementale de la plateforme RSE, il convient d'explicitier la distinction entre **une pratique RSE interne et externe**. En effet, Philippe Auvergnon²⁷ définit une pratique RSE interne comme visant le respect des droits fondamentaux des travailleurs dans l'entreprise. Ainsi, une politique visant à mettre fin aux discriminations envers les salariés de sexe féminin au sein d'une entreprise est une pratique RSE à visée interne. Une pratique RSE externe vise à contrôler et prévenir les impacts négatifs de l'activité d'une entreprise sur la société au sein de laquelle elle est implantée. Ainsi, une politique dont l'objectif est de promouvoir l'autonomisation des femmes dans un Etat ayant une faible protection juridique à l'égard des femmes est une pratique RSE à visée externe.

L'un des thèmes et enjeux majeurs de la RSE, appuyé par la saisine gouvernementale, est l'**égalité entre les femmes et les hommes**. De manière plus précise, l'égalité professionnelle, partie intégrante de l'égalité entre les sexes, est pour la première fois légalement définie par la loi dite Roudy du 13 juillet 1983 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 »²⁸. Selon le Secrétariat d'Etat chargé de l'Egalité entre les femmes et les hommes et de la Lutte contre les discriminations, la promotion de cette égalité repose sur deux principes : d'une part, celui de « l'égalité des droits qui interdit toute discrimination entre les salariés à raison du sexe et l'égalité des chances, qui vise à remédier aux inégalités de fait rencontrées par les femmes » et d'autre part, celui d'une « exigence sociétale qui doit permettre aux femmes et aux hommes de concilier dans les mêmes conditions leur vie professionnelle et leur vie personnelle »²⁹.

En **interne**, l'égalité entre les femmes et les hommes est souvent prise en compte par les services relatifs aux Ressources Humaines (RH) de l'entreprise. Elle concerne divers champs tels que l'égalité salariale, la non-discrimination à l'embauche et à la promotion, la prévention contre le harcèlement, les problématiques liées à la parentalité (i.e. congés maternité et paternité, horaires de travail adaptés), et la présence féminine dans les conseils d'administration, ainsi que dans les directions générales. Divers indicateurs explicités au cours de l'étude visent à quantifier et analyser ces différents éléments concernant les entreprises. Ils permettent d'identifier concrètement le degré d'égalité entre les femmes et les hommes au sein des entreprises.

La **dimension externe**, quant à elle, concerne l'interaction de l'entreprise avec l'environnement administratif, social et humain dans lequel elle opère. Autrement dit, elle se réfère dans un premier temps aux réglementations rencontrées par l'entreprise dans la société d'accueil, tant au niveau législatif que socio-culturel. Il convient alors de se demander de quelle manière l'entreprise a identifié ces composantes, et comment elle s'y est adaptée. Dans un second temps, la dimension externe concerne l'impact de l'entreprise sur cette même société d'accueil, c'est-à-dire dans quelle mesure elle peut influencer ces sociétés au regard de l'égalité entre les femmes et les hommes.

²⁶ LOI n° 2017-399 du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre, Article 1 (en ligne).

²⁷ Auvergnon, P (2005). « Sur fond de mondialisation, la responsabilité sociale de l'entreprise entre ombres et lumières », *Centre de Droit Comparé du Travail et de la Sécurité Sociale*, p. 7-25 (en ligne).

²⁸ Loi n°83-635 du 13 juillet 1983 dite « Loi Roudy » portant modification du code du travail et du code pénal en ce qui concerne l'égalité en professionnelle entre les hommes et les femmes (en ligne).

²⁹ Secrétariat d'Etat chargé de l'Egalité entre les femmes et les hommes et de la lutte contre les discriminations (n.d). *Égalité professionnelle* (en ligne).

Ses actions peuvent se limiter à un lobbying législatif direct ou indirect (e.g. : militer pour que les femmes puissent travailler dans un certain secteur, échanger avec un membre du gouvernement sur les questions de parentalité, etc.), ou bien à plus long terme par l'utilisation de répercussions socio-économiques (e.g. : des salaires dignes et équitables qui permettent aux femmes embauchées de gagner en indépendance et autonomie).

Méthodologie

La présente étude s'appuie sur différentes sources. Elle se base tout d'abord sur une recherche académique pertinente, une revue de la presse et de la littérature spécialisées, ainsi que sur une analyse de différents rapports RSE d'entreprises. Ce travail a permis de dresser un cadre normatif (**cf. Annexe n°3**) et d'établir une liste d'indicateurs objectifs et pertinents pour le sujet. La démarche vise à mettre en exergue les bonnes pratiques mises en place au sein des entreprises, aussi bien en termes d'objectifs finaux et de motivations, que d'actions concrètes.

De décembre 2018 à février 2019, 16 entretiens (**cf. Annexe n°1**) ont été menés avec divers acteurs tels que les directeurs RH et responsables diversité de multinationales françaises, les agences de notation et les syndicats professionnels, pour comprendre les enjeux et les difficultés de ce sujet, et isoler les bonnes pratiques adoptées par les entreprises françaises en France et à l'international, à l'aide de questionnaires-types communiqués aux acteurs interrogés (**cf. Annexe n°2**). Par conséquent, les entretiens représentent une source essentielle car ils permettent de prendre en compte les positions prises par les acteurs dans le domaine de l'égalité entre les femmes et les hommes en termes de RSE. Pour l'ensemble de ces entretiens, un questionnaire adapté et uniformisé selon la catégorie d'acteurs (ONG, syndicats, entreprises) a été transmis en amont. Un panel de six entreprises a été sélectionné en fonction de leur taille (Très Grande Entreprise et nombre d'employés), leur présence à l'international (multinationales) ainsi que leur position sur le sujet (position dans les classements d'ONG et d'organismes comme Equileap). Cette sélection s'explique par le fait que les multinationales françaises sont les entreprises au champ d'action le plus large, du fait de leur structure et de leur potentiel d'impact, aussi bien en France qu'à l'étranger. Elles contrôlent de nombreuses filiales et correspondent donc aux critères évoqués par la saisine gouvernementale. Leurs rapports RSE sont détaillés et offrent des perspectives et éléments pertinents sur le sujet. Le choix de grandes multinationales françaises, membres du CAC 40 et *a priori* actives dans ce domaine a donc été privilégié. De plus, certaines entreprises étrangères ont été étudiées dans le but d'identifier des bonnes pratiques et de les comparer avec celles des entreprises françaises.

La méthodologie adoptée pour la conception et la rédaction du rapport a donc suivi trois phases principales. Dans un premier temps, un recensement des normes, des indicateurs et des pratiques a été établi afin de les mettre en perspective et cerner les différents enjeux et débats propres au sujet de l'égalité entre les femmes et les hommes. Dans un second temps, les entretiens des différents acteurs et l'analyse des rapports RSE des entreprises sélectionnées ont permis d'isoler les bonnes pratiques des entreprises, grâce à des comparaisons et analyses minutieuses. Enfin, l'ensemble de ces données a permis d'établir des recommandations adressées à différents acteurs publics et privés.

La démarche quantitative et qualitative adoptée vise à garantir une impartialité nécessaire afin de traiter un sujet qui prête encore aujourd'hui à débat quant à la manière de définir des objectifs clés et des pratiques efficaces pour atteindre l'égalité entre les femmes et les hommes.

Eu égard aux spécificités françaises (notamment l'interdiction des statistiques ethniques et religieuses³⁰) et à la difficulté de trouver de la littérature spécialisée à ce sujet au niveau national, la présente étude a été rédigée sans prendre en compte les questions relatives à l'« intersectionnalité³¹ », posées en termes d'égalité entre les femmes et les hommes.

Contenu de l'étude

Cette étude présente une revue théorique de l'égalité entre les femmes et les hommes, notamment les grandes avancées et initiatives internationales en ce domaine, ainsi que la présentation d'un cadre normatif pertinent divisant le champ juridique en trois échelles : internationale, européenne et nationale (lois françaises). Les indicateurs, labels, acteurs clés et outils sont identifiés afin d'appréhender le cadre technique, historique et analytique de la RSE et de l'égalité entre les femmes et les hommes (**Première partie**).

Il est fait état des pratiques des multinationales françaises à l'international, en interne et en externe (**Deuxième partie**). Certaines pratiques pertinentes d'entreprises étrangères en la matière sont également mentionnées à titre de comparaison. L'ensemble de ces informations est issu d'une analyse des rapports RSE ainsi que des entretiens avec diverses des parties prenantes.

Enfin, la dernière partie propose une série de recommandations à l'attention des entreprises, du gouvernement, des syndicats professionnels et des acteurs de l'éducation (**Troisième partie**).

³⁰ L'article 8 de la loi n°78-17 du 6 janvier 1978 relative à l'informatique, aux fichiers et aux libertés dispose qu'« il est interdit de traiter des données à caractère personnel qui révèlent la prétendue origine raciale ou l'origine ethnique, les opinions politiques, les convictions religieuses ou philosophiques ou l'appartenance syndicale d'une personne physique ou de traiter des données génétiques, des données biométriques aux fins d'identifier une personne physique de manière unique, des données concernant la santé ou des données concernant la vie sexuelle ou l'orientation sexuelle d'une personne physique ».

³¹ L'« intersectionnalité » est un concept théorisé par l'auteure afro-américaine Kimberlé CRENSHAW (« Mapping the Margins: Intersectionality, Identity Politics and Violence against Women of Color », *Stanford Law Review*, Vol. 43, No. 6 (1991), pp. 1241-1299) qui appréhende la complexité des identités et des inégalités sociales par une approche intégrée. Selon Crenshaw, les problèmes tels que le racisme et le sexisme se recoupent souvent, créant de multiples niveaux d'injustice sociale. Cette approche permet d'intégrer dans la lutte pour l'égalité entre les femmes et les hommes les différences entre les femmes en offrant à celles qui subissent à la fois le sexisme et le racisme / l'homophobie / la transphobie / le classisme un nouvel espace de visibilité.

PREMIÈRE PARTIE - Législation, indicateurs et acteurs principaux de l'égalité professionnelle

Afin de rendre l'égalité entre les femmes et les hommes effective, différentes normes ont été progressivement élaborées. Elles ont pour objectif principal de fournir un cadre juridique contraignant ou non, aussi bien en externe, à l'échelle d'une société donnée, qu'en interne, au sein des entreprises. Pour ce faire, plusieurs législations et réglementations internationales, communautaires et nationales encadrent la question de l'égalité entre les sexes en général et plus spécifiquement celle au sein des entreprises, en imposant ou proposant des mesures concrètes et recommandations pour y parvenir.

En complément de ces règles juridiques, des indicateurs sont régulièrement mis en place pour s'assurer de la bonne application des normes juridiques et mesurer quantitativement et qualitativement les progrès effectués par les entreprises.

Le cadre normatif et les indicateurs sont mis en œuvre par une diversité d'acteurs de l'égalité professionnelle. Véritables parties prenantes internes et externes à l'entreprise, les acteurs exercent une forte influence dans la mise en place de politiques proactives et l'adoption de stratégies par les entreprises souhaitant atteindre une plus grande égalité entre les sexes. La mise en place de ces politiques à l'international peut être difficile au regard des différents contextes nationaux.

Ainsi, il est nécessaire d'interroger l'efficacité et le caractère suffisant du cadre juridique actuellement applicable en matière d'égalité entre les femmes et les hommes dans l'entreprise (I), mais aussi la pertinence des indicateurs de l'égalité professionnelle (II) et le rôle joué par les différents acteurs (III).

I. L'égalité entre les femmes et les hommes dans les entreprises : un cadre juridique suffisant ?

L'égalité entre les femmes et les hommes est tout d'abord abordée et encadrée de façon générale par des normes internationales, européennes et nationales contraignantes (A). De plus, elle a progressivement fait l'objet d'un cadre normatif non-contraignant, plus approfondi au sein des entreprises (B) (**cf. Annexe n°3**).

A) Le cadre juridique contraignant de l'égalité entre les femmes et les hommes

L'égalité entre les femmes et les hommes est strictement encadrée et rendue obligatoire par des normes contraignantes, relatives à l'égalité en général (1) et à l'égalité dans le cadre de l'entreprise (2).

1. Les normes contraignantes relatives à l'égalité entre les femmes et les hommes en général

Le cadre juridique contraignant en matière d'égalité entre les femmes et les hommes en général est composé de diverses normes internationales et européennes complètes (a) mais aussi d'importants principes français à valeur constitutionnelle (b).

a) Le cadre international et européen : des normes diverses et complètes

La non-discrimination entre les femmes et les hommes est un droit humain fondamental rappelé et protégé par de nombreux textes juridiques internationaux. En effet, depuis 1945, les Etats ont rappelé que les femmes devaient jouir des mêmes droits que les hommes, ce principe étant inscrit dans le **Préambule de la Charte des Nations Unies**. De même, l'égalité des droits pour tout individu sans distinction de sexe constitue un principe énoncé et garanti à l'article 2 de la **Déclaration Universelle des Droits de l'Homme** de 1948 (**DUDH**). La DUDH a donné lieu à l'adoption de deux textes contraignants le 16 décembre 1966 : le **Pacte International relatif aux droits civils et politiques (PIDCP)** qui dispose en son article 3§1 l'égalité de droits entre les sexes. Dans son observation générale n°28 du 29 mars 2000³², le Comité des droits de l'Homme, organe notamment compétent pour interpréter et formuler des observations sur le contenu des dispositions du PIDCP, précise les obligations qui incombent aux Etats parties : ils doivent l'informer des mesures prises pour parvenir à l'égalité entre les femmes et les hommes, par exemple, en lui communiquant les informations sur les lois ou pratiques en ce sens. Le PIDCP est complété par le **Pacte International relatif aux droits économiques, sociaux et culturels (PIDESC)** qui impose en son article 7 a) 1) le droit qu'a toute personne de jouir de conditions de travail justes et favorables, notamment un salaire équitable et une rémunération égale pour un travail de valeur égale sans distinction aucune. Ces deux pactes sont entrés théoriquement en vigueur en 1976, bien qu'ils n'aient été ratifiés que très progressivement. La France les a ratifiés en 1980. Ils interdisent toute discrimination relative au sexe (article 26 du PIDCP) et garantissent aux femmes et aux hommes un accès à des conditions de travail similaires (article 7§3 du PIDESC³³).

Par ailleurs, la **Convention pour l'Élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes (CEDAW)** de 1979, ratifiée par 187 Etats, place l'égalité entre les femmes et les hommes au centre des préoccupations internationales. Les champs d'application de la CEDAW sont nombreux. En effet, les États doivent interdire la discrimination entre les sexes en prenant des sanctions et mesures contre les entreprises. Ils doivent également modifier les lois et normes déjà discriminantes. De plus, l'article 11 de la CEDAW les oblige à garantir à l'égard des femmes différents droits tels que le droit de vote, le droit au travail, le droit de bénéficier des mêmes opportunités, le droit à des congés maternité, le droit à l'éducation, le droit à la nationalité et le respect de leurs droits reproductifs³⁴. La Convention impose - entre autres - aux États d'intégrer le principe d'égalité dans les constitutions et les lois nationales. L'organe de suivi de la Convention, le Comité du CEDAW, a mis en place un mécanisme de *reporting* détaillant tous les quatre ans les avancées des différents pays dans la lutte contre la discrimination à l'égard des femmes. En 2016, le Comité a rendu ces dernières observations concernant les avancées de la France en la matière, soulignant le progrès du cadre législatif relatif à la protection de l'égalité entre les femmes et les hommes et de lutte contre les discriminations depuis 2008³⁵. Le Protocole facultatif de la Convention entré en vigueur le 22 décembre 2000 fournit un « mécanisme de plainte par lequel toute femme ou groupe de femmes peut saisir le Comité d'un cas de violation de ses droits »³⁶.

³²Comité des Droits de l'Homme (2000) *Observation générale n°28 Article 3 (Egalité des droits entre hommes et femmes)* Office of the High Commissioner for human rights (en ligne).

³³Ligue des droits de l'Homme (2012) *Textes de référence internationaux et français sur les droits des femmes* (en ligne).

³⁴ UN Women (United Nations Entity for Gender Equality and the Empowerment of Women), « Overview of the Convention », *Convention on the elimination of all forms of discrimination against women* (en ligne).

³⁵ Nations Unies, Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes (2016) *Observations finales concernant le rapport de la France valant septième et huitième rapports périodiques* (en ligne).

³⁶ Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme (HCDH) (2017) Communiqué de base, *Le Comité pour l'élimination de la discrimination à l'égard des femmes se réunit à Genève du 3 au 21 juillet 2017* (en ligne).

Sur le plan européen, le cadre normatif est majoritairement contraignant. L'article 8 de la **Convention Européenne des Droits de l'Homme** (1953) protège le droit au respect de la vie privée et familiale tandis que son article 14 interdit la discrimination. La jouissance des droits et libertés reconnus par ladite Convention doit donc être assurée sans distinction fondée sur le sexe notamment. L'article 3 du **Traité sur l'Union Européenne** promeut quant à lui l'égalité entre les femmes et les hommes. En outre, l'article 19 du **Traité sur le Fonctionnement de l'Union européenne** (TFUE) de 1957, révisé en 1992 par le traité d'Amsterdam et en 2007 par le traité de Lisbonne, permet l'adoption et la mise en place d'actes législatifs en vue de lutter contre toutes les formes de discriminations, dont les discriminations fondées sur le sexe. En 2010, la Commission européenne a adopté la **Charte des femmes** dans l'optique de renforcer la promotion de l'égalité entre les femmes et les hommes, en Europe et dans le monde.

b) Le cadre français : d'importants principes à valeur constitutionnelle

L'égalité des droits reconnus aux femmes et aux hommes est garantie dans tous les domaines par le troisième alinéa du Préambule de la Constitution du 27 octobre 1946 mais aussi, le second alinéa de l'article 1^{er} de la Constitution. La définition a été développée par le second alinéa de l'article 1er de la Constitution du 4 octobre 1958, complétée par la loi constitutionnelle n°2008-724 du 23 juillet 2008 de modernisation des institutions de la Vème République et énonce que « la loi favorise l'égal accès des femmes et des hommes aux mandats électoraux et fonctions électives, ainsi qu'aux responsabilités professionnelles et sociales »³⁷.

Le Conseil constitutionnel a consacré le principe de parité : il oblige le législateur à « instaurer tout dispositif tendant à rendre effectif l'égal accès des femmes et des hommes aux mandats électoraux et fonctions électives ainsi qu'aux responsabilités professionnelles et sociales. A cette fin, il est loisible au législateur d'adopter des dispositions revêtant soit un caractère incitatif, soit un caractère contraignant. Il lui appartient toutefois d'assurer la conciliation auxquels le pouvoir constituant n'a pas entendu déroger »³⁸.

2. Les règles contraignantes relatives à l'égalité entre les femmes et les hommes en entreprise

L'égalité entre les femmes et les hommes au sein de l'entreprise fait l'objet d'une réglementation spécifique caractérisée par d'importantes normes internationales et européennes (a) et d'un cadre normatif français en constante évolution (b).

a) Les normes internationales et européennes

L'**Organisation Internationale du Travail (OIT)** a 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 oeuvre les droits fondamentaux et d'accroître les possibilités pour les femmes et les hommes d'obtenir des emplois et revenus décents. L'OIT a édicté quatre conventions contraignantes applicables aux entreprises et relatives à l'égalité entre les femmes et les hommes : la *Convention n°100 de 1958 concernant l'égalité de rémunération entre la main d'œuvre masculine et la main-d'œuvre féminine pour un travail de valeur égale* (1951), la *Convention n°111 concernant la discrimination en matière d'emploi et de profession* (1958), la *Convention n°156 concernant l'égalité de chances et de traitement pour les travailleurs des deux sexes : travailleurs ayant des responsabilités familiales* (1981) et la *Convention n°183 relative à la protection de la maternité* (2000).

³⁷ Constitution du 4 octobre 1958 (2008) Article 1 al. 2 (en ligne)

³⁸ Conseil constitutionnel (2015) Décision n°2015-465 QPC du 24 avril 2015 *Conférence des présidents d'université [Composition de la formation restreinte du conseil académique]* (en ligne)

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

Par ailleurs, le **TFUE** autorise en son article 157 les actions positives pour renforcer le positionnement des femmes et le principe selon lequel les femmes et les hommes doivent percevoir un salaire égal pour un travail égal. En effet, l'égalité de rémunération était garantie par le Traité de Rome et reconnue comme l'un des objectifs principaux de la Communauté européenne par le Traité d'Amsterdam. **Plusieurs directives européennes** se sont progressivement imposées aux entreprises en matière d'égalité. A ce titre, la directive du 19 octobre 1992 du Conseil a permis en premier lieu la mise en œuvre de mesures pour améliorer la sécurité des travailleuses enceintes, ayant accouché ou allaitantes au travail. La loi du 3 janvier 2001 a habilité le gouvernement français à transposer par ordonnance n°2001-173 du 22 février 2001 cette directive et insérer dans le Code du travail un nouvel article précisant les cas dans lesquels l'employeur doit proposer à la travailleuse enceinte ou allaitante un aménagement du temps de travail ou une affectation temporaire, ainsi qu'un nouveau chapitre dans le Code de la sécurité sociale relatif aux allocations versées aux femmes enceintes dispensées de travail. De plus, la directive du 27 novembre 2000 a prévu 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 lois³⁹. Enfin, la directive du 23 septembre 2002 refondue le 5 juillet 2006, prévoit la mise en œuvre du principe de l'égalité de traitement entre les femmes et les hommes, en ce qui concerne l'accès à l'emploi, à la formation et à la promotion professionnelles, et les conditions de travail. Elle a fait l'objet d'une transposition en droit français par deux lois⁴⁰.

Ainsi, ces traités, conventions et pactes internationaux, ayant un aspect contraignant, ont permis au principe d'égalité entre les femmes et les hommes d'atteindre une portée mondiale et d'être mieux respecté à l'échelle de la planète. Ce principe fait partie des préoccupations et objectifs principaux de la communauté internationale et est protégé par de nombreux textes fondateurs. De plus, ONU Femmes et l'Union Européenne ont développé des politiques et stratégies globales afin de promouvoir l'égalité des genres, lutter contre les discriminations et valoriser les femmes au sein de leurs pays membres.

b) Les normes françaises : un cadre en constante évolution

Selon la dernière enquête de la Banque mondiale (février 2019)⁴¹ sur l'égalité des droits des femmes au travail, la France fait partie des six économies (avec la Belgique, le Danemark, la Lettonie, le Luxembourg et la Suède) à avoir obtenu la note maximale de 100 sur les indicateurs retenus, ce qui signifie que sur le plan juridique une femme a autant de chances de réussir sa vie professionnelle qu'un homme.

³⁹ 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'actions 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. ».

⁴⁰ Conseil de l'Union européenne (2000) Directive 2000/43/CE du 29 juin 2000 relative à la mise en œuvre du principe de l'égalité de traitement entre les personnes sans distinction de race ou d'origine ethnique (en ligne) « Transposition complète de la présente directive par les textes suivants : Décret n° 2005-215 du 4 mars 2005 relatif à la Haute Autorité de lutte contre les discriminations et pour l'égalité ; loi n° 2001-1066 du 16 novembre 2001 relative à la lutte contre les discriminations ; 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° 2004-1486 du 30 décembre 2004 portant création de la haute autorité de lutte contre les discriminations et pour l'égalité ; 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'actions 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 ».

⁴¹ La Banque Mondiale (2019) Communiqués de presse, *Le droit des femmes au travail progresse, mais les obstacles demeurent nombreux* (en ligne)

En effet, à l'échelle nationale, de nombreuses lois s'appliquant aux entreprises ont été édictées. L'égalité entre les sexes est un principe à valeur constitutionnelle figurant dès 1946 dans le **Préambule de la Constitution**, partie intégrante du bloc de constitutionnalité, en vertu duquel la loi garantit aux femmes, dans tous les domaines, des droits égaux à ceux des hommes. **La loi n°72-1143 du 22 décembre 1972 relative à l'égalité de rémunération entre les hommes et les femmes** a posé le principe de l'égalité de rémunération entre les sexes pour un même travail ou un travail de valeur égale. En effet, la première grande loi en matière d'égalité entre les sexes est **la loi n°83-865 du 13 juillet 1983 dite « loi Roudy »** portant modification du Code du travail et du Code pénal en ce qui concerne l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes. Elle a ultérieurement été complétée par **la loi n°2001-397 du 9 mai 2001 relative à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, dite « loi Génisson »**.

Plusieurs dispositions du **Code du travail** imposent aux entreprises de respecter l'égalité professionnelle et le principe « à travail égal, salaire égal ».⁴² Un travail de valeur égale⁴³ exige que les salariés aient un ensemble de connaissances professionnelles et des capacités comparables, 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. Ainsi, l'article L. 1142-5 du Code du travail précise que « l'employeur doit prendre en compte les objectifs en matière d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans l'entreprise et les mesures permettant de les atteindre ». De plus, l'article L. 1142-4 du même Code indique que des mesures temporaires peuvent être prises « au seul bénéfice des femmes » pour établir l'égalité des chances entre les sexes, notamment en « remédiant aux inégalités de fait qui affectent les chances des femmes ». De telles mesures résultent de « dispositions réglementaires prises dans les domaines du recrutement, de la formation, de la promotion, de l'organisation et des conditions de travail »; « de stipulations de conventions de branches ou d'accords collectifs étendus » ou de « l'application du plan pour l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes ». Par ailleurs, l'article L. 4121-3 al. 1er du Code du travail dispose que l'employeur évalue les risques pour la santé et la sécurité des travailleurs en tenant compte de l'impact différencié de l'exposition audit risque en fonction du sexe, ce qui le conduit à mettre en œuvre des actions de prévention et des méthodes de travail plus adaptées.

Cet effort législatif s'est poursuivi avec l'instauration d'un quota de 40% de femmes dans les conseils d'administration ou de surveillance des sociétés cotées à compter du 1er janvier 2017 imposé par **la loi n°2011-103 du 27 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle (loi Copé-Zimmermann)**, intégrée à l'article L. 225-18-1 du Code de commerce français. Cette loi a pour objectif de contraindre les entreprises à parvenir à une représentation plus équilibrée des femmes au sein de leurs conseils d'administration et de surveillance. L'obligation s'applique depuis 2017 aux entreprises d'au moins 500 salariés avec un chiffre d'affaires net ou total de bilan d'au moins 50 millions d'euros, et à partir de 2020 cette obligation sera étendue aux sociétés anonymes et sociétés par actions simplifiées non cotées de plus de 250 salariés, avec un chiffre d'affaires net ou total de bilan d'au moins 50 millions d'euros. La loi a démontré son efficacité car selon Clara Gaymard⁴⁴, présidente du *Women's Forum* et cofondatrice de *Raise*, l'objectif de 40% de femmes administratives en 2017 est atteint avec « 42,5% de femmes dans les conseils du CAC 40. La France serait même au premier rang international pour la mixité de ses conseils ».

⁴² Code du travail, Article L. 3221-2 (en ligne) : « *Tout employeur assure, pour un même travail ou pour un travail de valeur égale, l'égalité de rémunération entre les femmes et les hommes* ».

⁴³ Ministère du Travail (2019) *Fiches pratiques du droit du travail, rémunération* « *L'égalité de rémunération entre les femmes et les hommes et les obligations des employeurs* » (en ligne).

⁴⁴ N'Koua L. (2018) « Clara Gaymard : A terme, il faudra d'autres quotas de femmes », *Les Echos*, 5 novembre 2018 (en ligne).

Cependant, l'amélioration portée par cette loi reste cantonnée aux conseils d'administration ou de surveillance puisque la même évolution n'a pas été observée dans les comités de direction « où le nombre de femmes tombe à 15% » ; les femmes « restent rares dans les instances dirigeantes » et « à terme, il faudra des quotas ». Ainsi, en dépit des efforts législatifs réalisés par la loi Copé-Zimmermann, qui a contribué à une véritable prise de conscience de la part des acteurs économiques, la parité et l'égalité salariale entre les femmes et les hommes demeurent difficilement atteintes au sein des entreprises.

Les droits des femmes ont été consolidés par la **loi n°2014-873 du 4 août 2014 pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes**. La loi vise à combattre les inégalités entre les sexes dans les sphères privée, professionnelle et publique. Ce texte emblématique du quinquennat de François Hollande comprend des mesures destinées à faire progresser les droits des femmes et ouvrir de nouvelles perspectives pour atteindre l'égalité entre les sexes. Les cinq mesures clés⁴⁵ de cette loi sont les suivantes : (1) mettre en place « de nouveaux moyens pour parvenir à l'égalité professionnelle et une meilleure articulation des temps de vie » (réforme du congé parental, sanction des licenciements discriminatoires), (2) « avancer vers une garantie publique contre les impayés de pensions alimentaires », (3) lutter « contre les violences faites aux femmes » pour mieux protéger les victimes et prévenir la récurrence, (4) faire reculer les stéréotypes sexistes (compétences du Conseil supérieur de l'audiovisuel) et (5) aider à généraliser la parité dans toutes les sphères de la société (égal accès des femmes et des hommes aux responsabilités). Un an après l'entrée en vigueur de la loi, la quasi-totalité des textes d'application réglementaires indispensables de cette loi a été adoptée. Cependant, le *think tank* Laboratoire de l'égalité a souligné que les avancées réalisées grâce à la loi demeurent insuffisantes. Le bilan est mitigé en matière d'implication des hommes dans les responsabilités familiales. En effet, alors que l'un des objectifs de la loi était d'équilibrer la répartition des congés parentaux entre les sexes, les pères sont encore trop peu incités à prendre une partie du congé parental tandis que les mères le prennent à 96%⁴⁶. De plus, les mesures concrètes pour atteindre la parité dans les conseils départementaux n'ont pas non plus abouti à de grandes avancées : les têtes de liste restent majoritairement masculines. Autre exemple du bilan mitigé de la loi : l'abandon des ABCD de l'égalité, programmes d'enseignement français qui permettaient pourtant de sensibiliser à l'égalité entre les sexes à l'école pour plus de diversité dans les filières de formation et, à terme, plus de parité dans les métiers et secteurs d'activités.

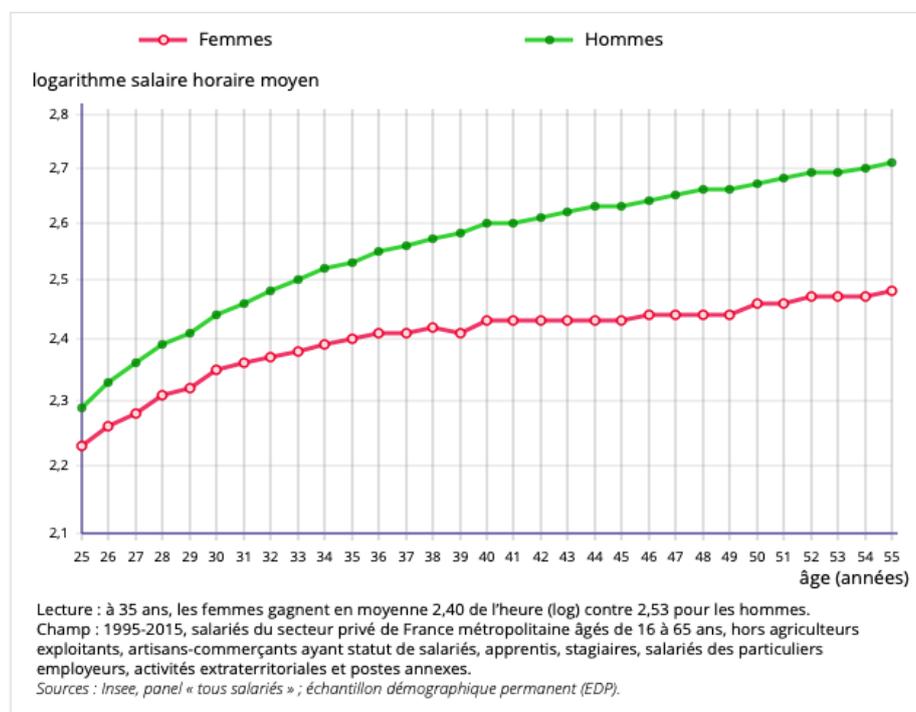
L'efficacité de ces lois est à nuancer. Selon Sophie Binet, membre de la direction de la CGT, en charge de l'égalité entre les femmes et les hommes, le problème est que les lois relatives à l'égalité professionnelle « ne sont pas effectives car il n'y a pas de sanctions qui vont avec. Aujourd'hui en France, il y a 60% des entreprises qui ne respectent pas la loi, c'est-à-dire qu'elles n'ont pas d'accord en matière d'égalité professionnelle, ou pas de plan d'action unilatéral ». Pourtant, « seulement 0,2% des entreprises ont été sanctionnées par l'inspection du travail », ce qui témoigne d'une insuffisance de la loi française, les sanctions étant « seulement liées à une obligation de moyens et non à une obligation de résultat »⁴⁷.

⁴⁵ Secrétariat d'Etat chargé de l'Egalité entre les femmes et les hommes et de la lutte contre les discriminations (2015) Archives Communiqués, *Loi du 4 août 2014 pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes : un an après, des mesures effectives* (en ligne).

⁴⁶ Dupont G. (2017) « Egalité femmes-hommes : un bilan mitigé du quinquennat », *Le Monde*, 10/01/2017 (en ligne).

⁴⁷ France Culture (2018) « La parité au travail, un levier pour vers plus d'égalité professionnelle ? », *Hashtag par Cécile Kervasdoué* (en ligne).

Le Défenseur des droits, dans son avis à l'attention du Comité pour l'élimination des discriminations à l'égard des femmes de juin 2016⁴⁸, a constaté que les entreprises qui respectent leurs obligations en matière de rattrapage des inégalités salariales entre les femmes et les hommes demeurent rares. Le Défenseur des droits a réuni un groupe de travail interdisciplinaire qui a élaboré un *Guide pour une évaluation non discriminante des emplois à prédominance féminine* à l'attention des partenaires sociaux et ressources humaines. Ce guide propose une méthodologie qui se base sur le principe légal d'« un salaire égal pour un travail de valeur égale » (art. 3221-2 du Code du travail) et une classification qui revalorise les emplois majoritairement féminins.



Graphique issu de l'étude *Entreprises, enfants : quels rôles dans les inégalités salariales entre femmes et hommes ?*
 19 février 2019, Insee

Afin de favoriser un changement plus profond des mentalités et des pratiques, le législateur a décidé d'aller plus loin en imposant un arsenal juridique contraignant visant à instaurer de façon durable une réelle égalité salariale et *a fortiori* professionnelle dans les entreprises. Outre la réforme de la formation professionnelle et la lutte contre les violences sexuelles et agissements sexistes au travail qu'elle promeut, la **loi n°2018-771 du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel (loi Avenir)**, entrée en vigueur au 1^{er} janvier 2019, impose aux entreprises une nouvelle obligation en matière d'égalité salariale. Les entreprises de plus de 50 salariés doivent mesurer et corriger les écarts de rémunération entre les femmes et les hommes, dans un délai de 3 ans, sous peine de sanction financière pouvant atteindre jusqu'à 1% de la masse salariale.

En vertu du nouvel article L. 1142-8 du Code du travail, les entreprises d'au moins 50 salariés devront communiquer chaque année un index établi sur la base de cinq indicateurs relatifs aux écarts de rémunérations entre les sexes au sein de l'entreprise, directement ou indirectement, ainsi que les actions mises en œuvre pour supprimer ces écarts.

⁴⁸ Le Défenseur des droits (2016) *Avis à l'attention du Comité pour l'élimination des discriminations à l'égard des femmes*, question 14.2 (en ligne).

La loi Avenir complète les dispositions légales en vigueur du Code du travail interdisant, dans ses articles L. 1132-1 et suivants, toute discrimination entre les femmes et les hommes, aussi bien en termes d'embauche que de rémunération et promotion professionnelle. L'objectif de cette loi est de supprimer l'écart de rémunération estimé à 25%⁴⁹ entre les salaires des femmes et ceux des hommes dans l'entreprise, tous postes confondus.

Afin de permettre aux entreprises de réaliser cette obligation de résultat, le décret d'application du 8 janvier 2019⁵⁰ est venu préciser la portée de la loi Avenir et ses modalités d'application. Le décret précise notamment (a) « la méthodologie de calcul des indicateurs relatifs aux écarts de rémunération entre les femmes et les hommes et aux actions mises en œuvre pour les supprimer, ainsi que les modalités de publication » ; (b) « les délais de publication du niveau de résultat par l'entreprise au regard des indicateurs au plus tard le 1^{er} mars de l'année en cours, au titre de l'année précédente » ; (c) « les conditions de fixation de la pénalité financière pouvant être appliquée en l'absence de résultats trois ans après la première publication des indicateurs par l'entreprise d'un niveau de résultat inférieur à 75 points » ; et (d) « le niveau de résultat en deçà duquel des mesures de correction doivent être mises en œuvre ».

Les objectifs d'un tel index sont multiples. Dans un premier temps, il a pour vocation de contraindre les entreprises à effectuer un diagnostic permettant d'identifier les causes et facteurs des écarts salariaux. Dans un second temps, il leur permet de tirer les leçons de cette prise de conscience et d'engager une démarche de correction durable en mettant en œuvre des actions pérennes pour réduire et supprimer les facteurs à la source des écarts, et favoriser une nouvelle dynamique de l'égalité professionnelle, au-delà de l'égalité salariale *stricto sensu*.

La loi Avenir est en vigueur depuis le 1^{er} mars 2019 pour les entreprises d'au moins 1 000 salariés, mais entrera en vigueur le 1^{er} septembre 2019 pour les entreprises de moins de 1 000 salariés mais de plus de 250 salariés et le 1^{er} mars 2020 pour les entreprises de 50 à 250 salariés. Par conséquent, une entreprise comprenant 1 050 salariés au 1^{er} mars 2019 devra publier son résultat à cette date ; celle qui compte un effectif de 900 salariés au 1^{er} mars 2019 devra publier son résultat au 1^{er} septembre 2019⁵¹. Elles devront mettre en place cinq indicateurs, sur une échelle de 100 points, et publier le score de l'index sur leur site internet. Les entreprises employant entre 50 et 250 salariés devront respecter un index établissant quatre indicateurs. Les indicateurs de l'index pour les entreprises de plus de 250 salariés sont les suivants⁵² (**cf. Annexe n°4**) :

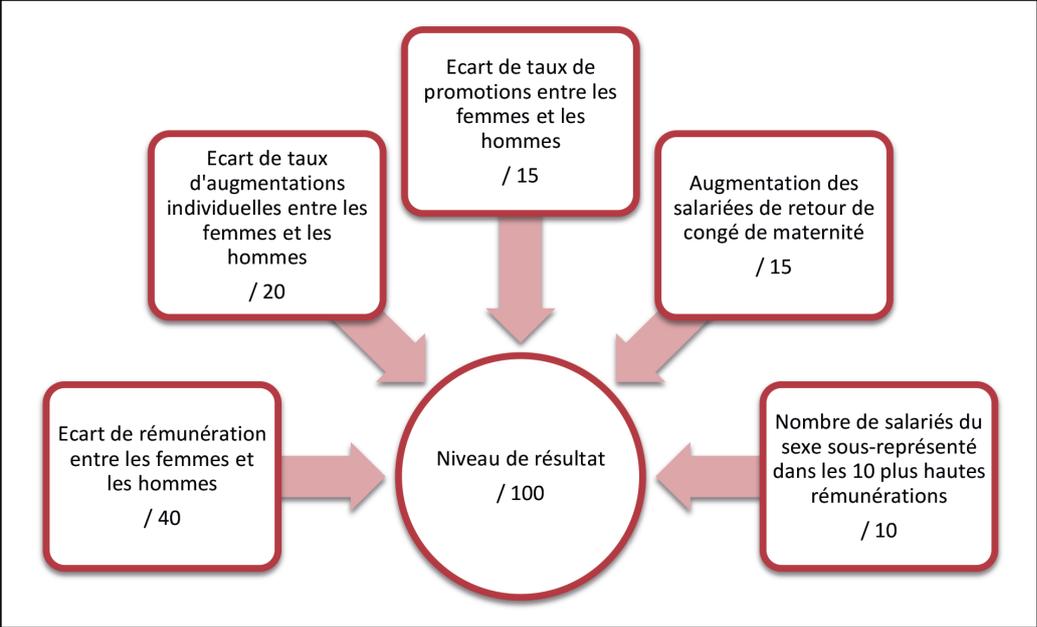
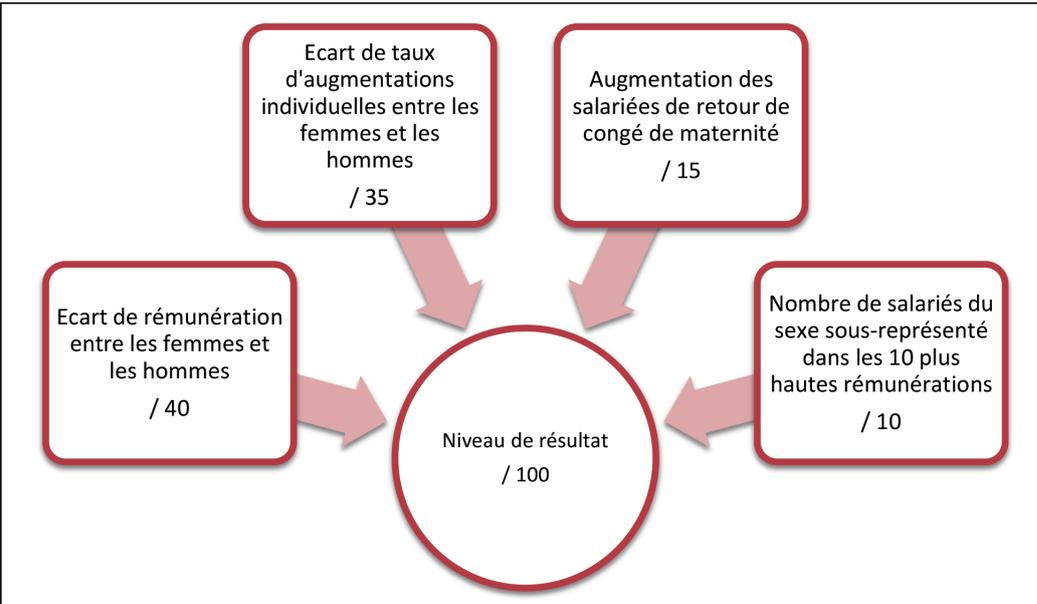
- **Indicateur n°1** : L'écart de rémunération entre les femmes et les hommes
- **Indicateur n°2** : L'écart de taux d'augmentations individuelles de salaire ne correspondant pas à des promotions entre les femmes et les hommes, par tranche d'âge et par catégorie de postes équivalents
- **Indicateur n°3** : L'écart de taux de promotions entre les femmes et les hommes
- **Indicateur n°4** : Le pourcentage de salariées ayant bénéficié d'une augmentation dans l'année de leur retour de congé de maternité, si des augmentations sont intervenues au cours de la période pendant laquelle le congé a été pris
- **Indicateur n°5** : Le nombre de salariés du sexe sous-représenté parmi les dix salariés ayant perçu les plus hautes rémunérations.

⁴⁹ Challenges (2019) « Décret sur l'égalité salariale : les syndicats « n'ont pas été entendus », *Challenges avec AFP* (en ligne).

⁵⁰ Journal Officiel de la République française (2019) Ministère du Travail, *Décret n°2019-15 du 8 janvier 2019 portant application des dispositions visant à supprimer les écarts de rémunération entre les femmes et les hommes dans l'entreprise et relatives à la lutte contre les violences sexuelles et les agissements sexistes au travail* (en ligne).

⁵¹ Terrenoire C. (2019) « Egalité salariale entre les femmes et les hommes - Règles et principes généraux », Etude pratique, *La Semaine juridique Social – Edition spéciale*, n°10, (en ligne).

⁵² Deloitte (2018), *Egalité professionnelle entre les femmes et les hommes, Quel impact des nouvelles évolutions réglementaires ?* (en ligne).

Effectif	Indicateurs à publier
Pour les entreprises de plus de 250 salariés	 <p data-bbox="715 904 1161 936">Schéma du contenu des cinq indicateurs⁵³</p>
Pour les entreprises de 50 à 250 salariés	 <p data-bbox="705 1599 1171 1630">Schéma du contenu des quatre indicateurs⁵⁴</p>

⁵³ Terrenoire C. (2019) « Egalité salariale entre les femmes et les hommes - Règles et principes généraux », Etude pratique, *La Semaine juridique Social – Edition spéciale*, n°10, 8 mars 2019, p. 3 (en ligne).

⁵⁴ Ibid.

- **INDICATEUR N°1 - L'écart de rémunération entre les femmes et les hommes**

Cet écart est calculé à partir de la moyenne de la rémunération des femmes comparée à celle des hommes, par catégorie de postes et tranche d'âge équivalents. Cet indicateur a pour but de comparer les rémunérations des femmes et des hommes, primes de performance et avantages en nature compris. Pour comparer les postes, l'entreprise devra utiliser la classification de branche ou à défaut se référer aux catégories socioprofessionnelles. Quatre tranches d'âges ont été retenues : moins de 30 ans, de 30 à 39 ans, de 40 à 49 ans, et 50 ans ou plus. L'entreprise devra comparer les rémunérations entre les sexes par échantillon de salariés issus de la même tranche d'âge et du même niveau de classification. L'indicateur compte pour 40 points dans l'index.

- **INDICATEUR N°2 - Les différences entre le pourcentage de femmes et le pourcentage d'hommes ayant perçu une augmentation**

Cet indicateur compte pour 20 points dans l'index. Si les femmes sont autant augmentées que les hommes, avec une marge de 2% ou de 2 personnes, alors le maximum de points sera accordé à l'entreprise.

- **INDICATEUR N°3 - L'écart de taux de promotions entre les femmes et les hommes**

Cet indicateur compte pour 15 points dans l'index. Si autant de femmes que d'hommes sont promues, avec une marge de 2% ou de 2 personnes, alors le maximum de points sera accordé.

- **INDICATEUR N°4 - Le pourcentage de femmes salariées ayant bénéficié d'une augmentation de salaire dans l'année de leur retour de congés de maternité ou d'adoption**

Cet indicateur compte pour 15 points dans l'index. Il a pour objectif de s'assurer que l'entreprise applique la législation en vigueur. Pour le calculer, l'entreprise doit effectuer le rapport entre le nombre de femmes de retour de congés de maternité ou d'adoption qui ont été augmentées, et le nombre de femmes de retour de ces congés sur la même période, quand des augmentations salariales ont été attribuées durant leur absence.

- **INDICATEUR N°5 - Le nombre de femmes salariées parmi les 10 salariés ayant perçu les plus hautes rémunérations**

Cet indicateur compte pour 10 points dans l'index. Si l'entreprise compte au moins 4 femmes parmi les 10 salariés ayant perçu les plus hautes rémunérations, alors le maximum de points lui sera accordé. Les cinq indicateurs ont été ramenés à quatre pour les entreprises qui emploient de 50 à 250 salariés. Les indicateurs relatifs aux chances d'augmentation et de promotion sont fusionnés pour former un indicateur unique relatif aux augmentations de salaires des femmes par rapport aux hommes, liées à des promotions ou des augmentations. Cet indicateur comptera pour 35 points dans l'index.

Après calcul de ces indicateurs, si une entreprise a un score inférieur à 75/100, elle disposera d'un délai de 3 ans à partir de la publication pour se mettre en conformité avec la loi. Ainsi, les entreprises de plus de 250 salariés qui n'auraient pas atteint 75 points au 1^{er} mars 2022 seront passibles de pénalités financières et toutes les entreprises qui n'auraient pas atteint cet objectif au 1^{er} mars 2023 seront passibles de pénalités financières (art. L. 1142-10 nouveau, Code du travail). Le montant de la pénalité financière est fixé par l'autorité administrative et peut aller jusqu'à 1% des rémunérations versées au cours de l'année civile qui précède l'expiration du délai. La moyenne des indicateurs n'est pas pondérée : l'index est calculé sur un total de 75 points, score issu de la somme des indicateurs, sans coefficient particulier affecté à chacun d'eux en fonction de leur importance.

Afin de structurer leurs démarches en matière d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, les entreprises multinationales françaises s'appuient sur un ensemble de normes internationales, européennes et françaises contraignantes. En effet, les entreprises doivent respecter un droit « dur » qui se manifeste par le biais de principes contraignants (*hard law*), ou se contentent de proposer des recommandations et normes non contraignantes ne liant pas en principe les entreprises. Celles-ci demeurent donc libres de les adopter ou non (droit « souple », *soft law*).

B) Le cadre juridique non contraignant de l'égalité entre les femmes et les hommes

Depuis plus d'une vingtaine d'années, le cadre juridique de l'égalité entre les femmes et les hommes en général (1) et celui de l'égalité entre les sexes dans le cadre de l'entreprise (2) sont progressivement complétés par des normes non contraignantes, prenant souvent la forme de recommandations à suivre pour atteindre l'égalité.

1. Les normes non contraignantes relatives à l'égalité entre les femmes et les hommes en général

Les normes internationales non contraignantes sont souvent considérées comme des références de premier plan en matière d'égalité entre les femmes et les hommes en général (a) tandis que le cadre français est encore insuffisamment développé dans ce périmètre-là (b).

a) Les normes internationales : des références de premier plan

La portée internationale du principe d'égalité des sexes s'est accrue en 1995 lors de la quatrième **Conférence mondiale sur les femmes de l'ONU à Pékin**, qui a instauré un programme d'action international à mettre en œuvre entre 1995 et 2005 pour promouvoir l'égalité entre les femmes et les hommes et l'autonomisation des femmes à l'échelle mondiale. La Déclaration de Pékin et son programme d'action ont constitué la première politique mondiale en termes d'autonomisation des femmes et d'égalité entre les femmes et les hommes, et ont été ratifié par 189 pays.

Ces textes couvrent douze champs d'actions principaux en termes de promotion de l'égalité entre les hommes et les femmes, tels que l'éducation et la formation des femmes, la violence à l'égard des femmes, et les femmes dans l'économie⁵⁵. Les engagements relatifs au programme d'action de Pékin ont été renouvelés en 2005, 2010 puis 2015, en étant davantage approfondis, avec des évaluations renforcées à l'échelle des Etats. Selon une évaluation⁵⁶ du programme d'action de Pékin +20 réalisée par la Direction générale des politiques internes à la demande de la commission des droits des femmes et de l'égalité des genres du Parlement européen, plusieurs constats peuvent être dressés. Les avancées réalisées par la mise en oeuvre du programme d'action de Pékin ont été « lentes, inégales et limitées »⁵⁷. De plus, les progrès effectués au sein de l'Union européenne et dans le monde ont été lents pour les femmes et les filles qui sont les victimes de discrimination multiples et croisées.

⁵⁵ ONU Femmes (n.d.) *Conférences mondiales sur les femmes* (en ligne).

⁵⁶ Parlement européen, Direction générale des politiques internes, Département thématique Droits des citoyens et affaires constitutionnelles - Droits de la femme et égalité des genres (2015) Etude, *Evaluation du programme d'action de Beijing +20 et des solutions pour atteindre l'égalité hommes-femmes et l'autonomisation des femmes dans le programme de développement de l'après-2015* (en ligne).

⁵⁷ Ibid.

Certains stéréotypes sexistes demeurent des obstacles aux progrès dans les domaines qui suscitent des préoccupations majeures. Par exemple, 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. Toutefois, force est de constater qu'au cours des deux dernières décennies, les gouvernements ont systématiquement éliminé certains aspects discriminatoires de leur législation et adopté des lois en faveur de l'égalité des genres et de lutte contre la violence faite aux femmes⁵⁸.

Parmi les référentiels non contraignants, le **Pacte mondial de l'Organisation des Nations Unies (ONU) (Global Compact)** de 2000 énonce dans son sixième principe « l'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession », directement liée à la question de l'égalité entre les femmes et les hommes. Le Global Compact promeut les **Objectifs de Développement Durable (ODD)** (2015), au sein desquels l'égalité entre les femmes et les hommes est un sujet transverse⁵⁹, plus particulièrement représenté au sein de l'ODD numéro 5.⁶⁰ L'ODD cible différents objectifs, dont l'élimination de toutes les formes de violence faites aux femmes et aux filles, y compris la traite et l'exploitation sexuelle au sein de la vie publique et privée ; l'élimination de toutes les pratiques préjudiciables telles que le mariage des enfants ou les mutilations génitales ; l'accès de tous aux soins de santé procréative et aux mêmes droits aux ressources économiques ; ou encore l'adoption des politiques et dispositions législatives en faveur de la promotion de l'égalité des sexes et l'autonomisation de toutes les femmes à tous les niveaux. Le Global Compact, la plus large initiative mondiale en matière de responsabilité sociétale, ne se prononce pas sur l'efficacité des mesures mises en place par les entreprises : il promeut l'égalité entre les sexes aux côtés d'autres agences onusiennes comme ONU Femmes, avec lesquelles il organise des ateliers. Les ODD ne s'imposent pas aux entreprises, et constituent davantage un cadre de références leur permettant de structurer leurs démarches en matière d'égalité entre les sexes que de véritables objectifs obligatoires.

b) Les normes françaises : un cadre encore insuffisamment développé

Le Global Compact France est une association relais locale officielle de l'initiative des Nations Unies. Il anime au quotidien le réseau qui rassemble en France plus de 1 200 entreprises et plus de 100 organisations à but non lucratif membres de l'initiative, ce qui lui permet de fédérer et mobiliser sur l'ensemble du territoire français. Il valorise les actions des entreprises et organisations de tout type en leur offrant un cadre d'échange stimulant ainsi que les outils nécessaires pour initier, développer et partager leurs bonnes pratiques en matière de responsabilité sociétale. Le Global Compact France anime une plateforme d'information et d'échange de pratique sur la RSE. L'association soutient l'intégration des ODD et s'assure que les entreprises appliquent les 10 Principes du Global Compact des Nations Unies afin d'être exemplaires sur les domaines majeurs du Pacte mondial, aussi bien dans leurs stratégies que dans leurs opérations. Le réseau a consacré sa 12^{ème} Assemblée générale de 2017⁶¹ à l'ODD n°5 portant sur l'égalité entre les sexes : les échanges ont permis de mettre en exergue les bonnes pratiques et initiatives en la manière et d'établir des recommandations sur les freins à lever et les opportunités pouvant découler de ces changements culturels et organisationnels, notamment au sein des entreprises. Malgré l'influence de cette association, les normes françaises non contraignantes relatives à l'égalité entre les femmes et les hommes en général demeurent peu développées.

⁵⁸ Ibid.

⁵⁹ Entretien du 15 février 2019 avec Anthony Ratier, Responsable droits humains/ODD (Global Compact France).

⁶⁰ Nations Unies (n.d.) *ODD, Objectif 5 : Parvenir à l'égalité des sexes et autonomiser toutes les femmes et les filles* (en ligne).

⁶¹ UN Global Compact Network France (n.d.) *Rapport annuel 2017-2018 - Le renouveau du Global Compact*, p. 15 (en ligne).

2. *Les normes non contraignantes relatives à l'égalité entre les femmes et les hommes dans l'entreprise*

Pour favoriser la mise en place de l'égalité entre les femmes et les hommes, les entreprises bénéficient de recommandations formulées au sein de plusieurs normes internationales standardisées (a) et françaises de plus en plus influentes (b) issues de la *soft law*.

a) **Des normes internationales standardisées**

Certaines normes internationales sont non contraignantes : elles n'imposent pas de règles obligatoires aux entreprises. En effet, elles représentent pour la plupart de la *soft law*, autrement dit du droit mou. Ainsi, elles constituent surtout un cadre de références et de lignes directrices permettant une standardisation de principes qui tendent à se diffuser rapidement par effet de contagion. Cet effet traduit la force du droit contraignant et sa grande influence sur le droit souple. L'influence du droit contraignant est aujourd'hui représentée par sa frontière de plus en plus ténue avec le droit souple.

ONU Femmes, structure créée en vue de promouvoir l'égalité des sexes, a conjointement lancé en partenariat avec le Pacte mondial de l'ONU l'initiative des **Principes d'autonomisation des femmes** (*Women's Empowerment Principles*) afin d'intégrer l'égalité des sexes dans le cadre de la durabilité des entreprises et de la société. Les sept principes sont les suivants⁶² : (1) mettre en place un leadership institutionnel de haut niveau pour l'égalité des sexes, (2) traiter équitablement toutes les femmes et tous les hommes au travail, respecter et soutenir les droits humains et la non-discrimination, (3) assurer la santé, la sécurité et le bien-être de tous les travailleurs, quel que soit leur sexe, (4) promouvoir l'éducation, la formation et le développement professionnel des femmes, (5) mettre en œuvre des pratiques de création d'entreprise, de chaîne d'approvisionnement de commercialement qui autonomisent les femmes, (6), promouvoir l'égalité par le biais d'initiatives communautaires et de plaidoyer et (7) mesurer les progrès accomplis dans la réalisation de l'égalité des sexes et en rendre compte publiquement

Les **Principes Directeurs de l'ONU** (2011) relatifs à la protection des droits de l'homme et la responsabilité des entreprises ainsi que les **Principes Directeurs de l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE)** (édités en 2000 et révisés en 2011) sont destinés à favoriser une conduite raisonnable des entreprises et l'égalité professionnelle dans un environnement mondialisé. Ils ne constituent pas de simples référentiels : les entreprises doivent protéger les droits humains et éviter leur violation dans la sphère professionnelle. En effet, la protection des droits humains contre les abus liés à l'activité économique est attendue de tous les Etats. L'obligation de protection qui incombe à l'Etat dans les Principes Directeurs découle des obligations légales contraignantes issues de la ratification des traités internationaux précédemment mentionnés. Ainsi, la diligence raisonnable en matière de droits de la personne et la réparation des préjudices sont « nécessaire pour qu'une entreprise sache et démontre qu'elle s'acquitte de sa responsabilité en matière de respect des droits de la personne », y compris le respect des droits des femmes en son sein⁶³.

⁶² EmpowerWomen.org (n.d.) *WEPEs* (en ligne).

⁶³ United Nations Human Rights, Office of the High Commissioner (2014) *Frequently asked questions about the guiding principles on Business and Human Rights*, p.9 (en ligne).

b) Des normes françaises de plus en plus influentes

Le **Code Afep-Medef** possède une nature particulière : instrument de *soft law* à part entière, il est non contraignant pour les entreprises, mais celles-ci ont l'obligation⁶⁴ d'expliquer les raisons pour lesquelles elles ne s'y sont pas conformées en vertu du principe *comply or explain*. Compte tenu des impacts plus ou moins négatifs, économiques et réputationnels qu'engendreraient pour les entreprises le non-respect de certains principes de droit mou vis-à-vis de leurs investisseurs, ce code tend indirectement à contraindre les entreprises à se conformer aux principes qu'elle édicte et à les leur imposer, comme cela a été le cas avec la loi Copé-Zimmermann introduite dans le droit des sociétés français. Cela témoigne aussi bien de la place de plus en plus grande qu'occupe le principe de l'égalité entre les femmes et les hommes que de l'affinement de la frontière entre droit dur et droit souple.

A l'échelle internationale, européenne et nationale, la question de l'égalité entre les femmes et les hommes en général et l'égalité professionnelle en particulier est soumise à un cadre normatif tantôt contraignant, tantôt indicatif. Le bilan des lois et réglementations mises en oeuvre est très hétérogène quant à l'efficacité et aux réels progrès effectués en matière d'égalité entre les sexes. Pour que les entreprises respectent davantage les normes, elles ont souvent recours à des indicateurs nécessaires à la mesure de l'égalité professionnelle.

II. Des indicateurs de l'égalité professionnelle pertinents ?

Afin d'être en conformité avec la loi et d'évaluer l'impact des politiques et pratiques mises en place par l'entreprise en matière d'égalité entre les femmes et les hommes, il convient d'utiliser un certain nombre d'indicateurs afin de mesurer de manière quantitative ou qualitative les résultats et les progrès réalisés au fil des années (e.g. : évolution de l'écart moyen des salaires, évolution du pourcentage de femmes dans les postes à responsabilité, etc.). Néanmoins, l'utilité des indicateurs est bien plus grande que de prouver un simple respect d'un cadre juridique. Ils permettent à l'entreprise de se prévaloir de son succès et de ses bonnes pratiques en termes d'égalité professionnelle, et de mettre en avant ses politiques volontaristes en la matière.

Les indicateurs peuvent prendre différentes formes et peuvent avoir des origines diverses. Ils peuvent émaner du gouvernement, mais aussi de la société civile, d'organismes privés, de cabinets de conseil, ou des entreprises elles-mêmes. Ils peuvent prendre diverses formes : label, classement d'une ONG, référentiel de cabinets de conseil, etc. Face à la multitude des indicateurs existants, il convient de s'interroger sur les indicateurs les plus pertinents, et de se demander si ces derniers sont suffisants pour l'analyse à la fois interne (A) et externe (B) de la conduite des entreprises en termes d'égalité professionnelle sous le prisme de la RSE.

A) Des indicateurs complémentaires pour mesurer l'égalité professionnelle en internes

Nombreux sont les indicateurs permettant une analyse des pratiques internes à l'entreprise en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes. Cette partie propose une revue des indicateurs pertinents en France (1) puis à l'international (2).

⁶⁴ Code Afep-Medef (2018) *Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées*, Article 27.1 (en ligne).

1. En France

A l'échelle nationale, divers indicateurs existent pour mesurer les performances des entreprises en termes d'égalité entre les femmes et les hommes. Le **Label Égalité Professionnelle** en fait partie. Il a vu le jour en 2005 afin de certifier les bonnes pratiques de certaines entreprises et d'inciter les autres à faire de même. Ce label public vise à lutter contre les discriminations et à promouvoir les salariées au sein des secteurs privés et publics. Cela permet de contrôler les pratiques des organismes et de les modifier en cas de mécanisme discriminant. Ainsi ce contrôle concerne trois principaux champs d'application : le niveau d'égalité professionnelle au sein de la culture de l'organisme et des relations sociales, la gestion RH et le *management*, ainsi que la prise en compte des problématiques de parentalité.⁶⁵ Ces trois principaux domaines de contrôle sont déclinés en dix-huit critères à respecter afin d'obtenir la certification, effectuée par l'organisme AFNOR Certification, comme l'égalité salariale, l'équilibre entre le temps de travail et le temps personnel ainsi que la lutte contre le plafond de verre. La communication interne de l'entreprise afin de promouvoir la mixité, la signature d'un accord d'entreprise sur l'égalité professionnelle, la représentation des femmes dans les instances dirigeantes, les conditions d'emploi et de travail, et les congés parentaux sont aussi vérifiés⁶⁶. De même, l'organisme doit avoir mis en place une communication externe sur ses engagements en matière d'égalité entre les femmes et les hommes, une démarche de promotion de la mixité et de la non-discrimination des femmes auprès de ses sous-traitants et clients, ainsi que des partenariats avec des acteurs publics spécialisés sur le sujet. De nombreuses entreprises ainsi que des institutions publiques ont obtenu ce label depuis sa création, comme le Ministère de l'Europe et des Affaires Etrangères en octobre 2017⁶⁷ et le Ministère de l'Intérieur en juin 2018⁶⁸. La certification est délivrée pour une période de 4 ans, le contrôle est donc renouvelé et permet aux organismes de faire évoluer leurs politiques⁶⁹.

Des indicateurs privés sont aussi mis en place par des cabinets de conseil et d'audit afin d'aider les entreprises à évaluer leurs pratiques en matière d'égalité professionnelle. L'entretien avec Julien Rivals⁷⁰, spécialiste des démarches de développement durable pour le cabinet **Deloitte**, a apporté une bonne compréhension des critères d'évaluation utilisés par ce cabinet. En effet, suite à la mise en place de la loi Avenir, Deloitte propose aux entreprises d'anticiper la publication de cet index en cartographiant les écarts de rémunération au sein des entreprises, en identifiant leurs causes sans stéréotype de genre, puis en corrigeant ces écarts et en observant leur évolution. Deloitte offre aux entreprises une compréhension plus dynamique des écarts de rémunération car, selon eux, quelques indicateurs ne suffisent pas à identifier les réels écarts mais aussi leurs causes. Il semble donc compliqué de les corriger de manière pertinente et efficace car les écarts de rémunération sont difficilement mesurables, dû au fait que ces derniers varient en fonction des individus, de leur âge, de leurs compétences, etc.

Par ailleurs, la représentation des femmes au sein des conseils d'administration est un indicateur souvent utilisé afin d'évaluer l'égalité entre les femmes et les hommes au sein des entreprises. Or, beaucoup de ces femmes n'exercent aucune fonction de *management* au sein de ces mêmes entreprises, rôle pourtant essentiel car il révèle la présence féminine au sein de postes à responsabilité. Ainsi, il serait par exemple davantage pertinent d'observer le nombre de femmes aux postes de *top management*. De plus, les enquêtes de satisfaction sont un exemple d'indicateur efficace de l'égalité professionnelle proposé par M. Rivals car elles permettent aux salariés d'évaluer eux-mêmes l'efficacité des mesures prises par l'entreprise. A l'instar de l'aspect technique et chiffré de l'égalité entre les femmes et les hommes, le ressenti humain est pris en compte.

⁶⁵ Qualité performance. (n.d.). *Référentiels de management : le Label Égalité Professionnelle*. (en ligne).

⁶⁶ Rsenews.com. (n.d.). *Le Label Égalité Professionnelle*. (en ligne).

⁶⁷ France Diplomatie (2019) *L'égalité femmes - hommes au ministère de l'Europe et des Affaires étrangères* (en ligne)

⁶⁸ Ministère de l'Intérieur (2018). *Obtention du label « Egalité professionnelle entre les femmes et les hommes »*. (en ligne).

⁶⁹ AFNOR Certification. (n.d.). *Label Égalité professionnelle entre les femmes et les hommes*. (en ligne).

⁷⁰ Entretien du 12 décembre 2018 avec Julien Rivals (Deloitte).

Il propose aussi d'utiliser la simulation pour mieux évaluer l'efficacité des mesures mises en place afin de corriger les écarts de rémunération au regard des évolutions de l'entreprise en termes démographiques et structurels. Cette démarche est faite par le cabinet en collaboration avec l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise afin de fournir une meilleure compréhension et de générer une prise de conscience collective. Ainsi, le cabinet Deloitte développe des indicateurs et une démarche plus complète que les obligations légales, ce qui permet aux entreprises de mettre en place des politiques plus efficaces et proactives en matière d'égalité professionnelle.

2. *A l'international*

Parallèlement à l'avènement de ces standards nationaux, de nombreux indicateurs internationaux publics et privés existent afin de guider les entreprises dans la conception de leurs politiques d'égalité professionnelle ainsi que dans l'évaluation de ces dernières. A l'échelle internationale, l'Organisation Internationale de Normalisation a publié en 2010 **la Norme ISO 26000**, une série de standards universels définissant les lignes directrices de la RSE applicables à tout type d'organisation⁷¹. Cette norme permet aux organismes privés et publics d'articuler leur stratégie RSE autour de sept grandes thématiques comme la gouvernance, les droits de l'Homme ou encore la responsabilité environnementale. De plus, cette norme guide les organismes dans la mise en place de ces politiques, leur évaluation et leur amélioration au fil du temps. L'égalité professionnelle est désignée par la Norme ISO 26000 comme étant un thème indissociable des problématiques de RSE, l'encadré 2 paragraphe 3 affirmant le besoin d'aborder la question de l'égalité entre les femmes et les hommes en interne comme en externe⁷². Cependant, cette norme ne peut mener à une certification du comportement des organismes et ne mène ainsi à aucun contrôle officiel des pratiques, ce qui peut limiter son influence et efficacité. De ce fait, l'objectif de la Norme ISO 26000 est de diffuser les pratiques RSE à l'échelle internationale et non de contrôler la mise en place de ces pratiques.

De plus, **Equileap**, un organisme privé international de notation des entreprises en lien avec l'égalité professionnelle, a mis en place un classement annuel des entreprises respectant le mieux l'égalité professionnelle. Ce classement ayant une grande renommée internationale permet d'inciter les entreprises à développer leurs politiques d'égalité pour éviter de ternir leur image et de se prévaloir de leurs bonnes performances dans ce domaine. Ce 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 sexuel⁷³. De plus, cette note intègre le recours à des fournisseurs dirigés ou appartenant à des femmes et respectant l'égalité entre les femmes et les hommes. Les critères utilisés par Equileap font partie des plus complets parmi ceux évoqués dans cette étude car ils intègrent une dimension externe à l'entreprise. En outre, ils ne concernent pas uniquement la rémunération, la parentalité et les femmes dirigeantes en interne mais prennent également en compte toutes les salariées ainsi que les violences à l'égard des femmes au sein des entreprises.

Des indicateurs ou standards de référence peuvent aussi émerger de la société civile ainsi que des ONGs. Fondé en 1997, **le Global Reporting Initiative (GRI)** a été créé à l'initiative de l'institut Tellus et l'ONG américaine Coalition pour des Économies Environnementalement Responsables (CERES), avec un engagement important du programme pour l'environnement des Nations Unies⁷⁴.

⁷¹ E-RSE. (n.d.). *Norme ISO 26000 et RSE : définition* (en ligne).

⁷² Ferro-Vallé, E. (2018). *Diversité et égalité professionnelle femmes-hommes : quels enjeux pour les organisations ?* (en ligne). AFNOR Bivi

⁷³ Equileap (2018) *Gender equality global report and ranking* (en ligne)

⁷⁴ GRI. (n.d.). *GRI's History*. (en ligne).

Les standards du GRI sont un ensemble d'indicateurs ayant pour but d'assister les entreprises dans leur démarche de *reporting* en termes de RSE et de développement durable. Ils ne portent pas de jugement de valeur sur les entreprises et existent principalement dans un but référentiel⁷⁵. Il existe un socle de standards universels : le *GRI 101 Foundation* prescrit les principes fondamentaux du reporting, le *GRI 102 General disclosures* décrit les points clés et généraux d'une entreprise à mentionner dans un rapport d'entreprise (e.g. : valeurs, intégrité, éthique, etc.) et le *GRI 103 Management Approach* analyse l'approche managériale choisie par l'entreprise pour répondre à certains sujets⁷⁶.

Concrètement, ces trois standards dits universels servent de base pour l'utilisation des standards GRI à thèmes spécifiques, c'est-à-dire les *GRI 200* (économique), les *GRI 300* (environnemental), et les *GRI 400* (social)⁷⁷. Les entreprises intéressées par ces standards ont le choix de produire un rapport complet en se basant uniquement sur le système de référencement GRI ou peuvent, si elles le souhaitent, ne sélectionner que certains sujets particuliers. Il convient toutefois de respecter un certain nombre de normes et de consignes afin d'apposer le label GRI sur le sujet reporté.

Trois standards GRI sont en lien avec l'égalité entre les femmes et les hommes et apportent par conséquent des éléments pertinents sur les pratiques efficaces en la matière. Dans un premier temps, le *GRI 404 Training and Education* encourage les entreprises à indiquer le nombre d'employés par genre⁷⁸, tandis que le *GRI 401 Employment*, tout en demandant le nombre et taux d'employés embauchés par genre et par région, requiert le nombre d'employés par genre ayant eu droit à un congé parental⁷⁹⁸⁰. Ils permettent d'analyser la performance des entreprises sur deux sujets fondamentaux que sont la parité au travail en valeur absolue et relative (i.e. nombre de femmes et d'hommes), mais aussi la politique de l'entreprise en termes de parentalité et/ou d'égalité parentale. Dans un second temps, le *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 hommes⁸¹. Le GRI 405 répond donc à deux problématiques clés : la présence des femmes dans les conseils d'administration et instances dirigeantes, ainsi que l'égalité salariale. Les GRI 401, 404 et 405 sont donc complémentaires dans la mesure où ils permettent d'apprécier différentes dimensions et critères de l'égalité professionnelle. Ainsi, le système de standards GRI offre une vision d'ensemble de la contribution des entreprises au développement durable et aux questions socioéconomiques, pourvu qu'elles aient choisi d'adopter ces standards de *reporting*. Il convient cependant d'indiquer que le GRI encadre uniquement la dimension interne de la RSE et de l'égalité professionnelle, invitant ainsi à se questionner sur l'encadrement de la conduite des entreprises relative à l'égalité professionnelle en externe.

Enfin, les entreprises peuvent également être à l'origine d'un référentiel universel. C'est le cas du label **Gender Equality and European International Standard (GEEIS)**, fondé en 2010 par le fonds de dotation Arborus, réunissant un panel d'entreprises impliquées sur la question de l'égalité entre les femmes et les hommes⁸². Le référentiel se divise en trois volets, réunissant 9 critères tels que la mixité professionnelle, l'équilibre des temps de vie, ou encore le dialogue social. Le label a une portée qui pourrait être qualifiée d'intégrale, dans le sens où il s'adresse aussi bien à la maison mère qu'aux filiales de l'entreprise audité : « pour chaque entreprise candidate, la maison-mère ainsi que ses filiales sont auditées afin de s'assurer que les

⁷⁵ Entretien du 5 décembre 2018 avec Julien Parkhomenko (GRI).

⁷⁶ GRI (2016) *GRI 101 Foundation 2016* (en ligne) p.4.

⁷⁷ GRI (2016) *GRI 101 Foundation* (en ligne), p.3.

⁷⁸ GRI (2016.) *GRI 404 Training and Education* (en ligne) p.6.

⁷⁹ GRI (2016) *GRI 401 Employment* (en ligne) p. 9.

⁸⁰ Entretien du 5 décembre 2018 avec Julien Parkhomenko (GRI).

⁸¹ GRI (2016.) *GRI 405 Diversity and Equal Opportunity* (en ligne) pp.6-7.

⁸² Arborus. (n.d.). *Origine*. (en ligne).

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 »⁸³. Ainsi, certains groupes ont déjà été primés pour leur action à l'échelle du groupe et dans certaines filiales. Tel est le cas de Carrefour, récompensé pour ses initiatives en Argentine (e.g. parité au niveau du recrutement) et en Roumanie (e.g. communication au sujet de *women leaders*)⁸⁴. Au départ à l'échelle européenne, ce label s'est étendu au niveau international, et intègre depuis 2017 de nouvelles formes de diversité (e.g. le handicap). Selon Cristina Lunghi, présidente d'Arborus, le référentiel est en octobre 2018 présent dans 37 pays, avec plus de 100 entités labellisées⁸⁵. De nouveaux critères seront également ajoutés pour le référentiel 2019, portant sur le digital ou prenant en compte la problématique des violences faites aux femmes⁸⁶. L'attrait innovant de ce label réside dans son caractère dit « universel »⁸⁷ : il s'adresse en effet à tout type d'entreprise, quelle que soit sa taille, son secteur et l'étendue de son activité. Le label GEEIS a donc vocation à développer une culture internationale propice à l'égalité entre les femmes et les hommes.

B) L'absence d'indicateurs pour mesurer l'égalité professionnelle en externe ?

Dès le commencement, il a été difficile de collecter des données et des chiffres pertinents portant sur la dimension externe, qui, pour rappel, est relative à l'impact de l'entreprise sur la société d'accueil. Les réponses communiquées lors de la plupart des entretiens sont restées évasives et/ou limitées en termes d'informations.

Le caractère limité de certaines réponses pourrait en partie s'expliquer par le fait qu'il n'existe aujourd'hui pas vraiment d'indicateurs analysant spécifiquement l'impact externe. Il semble en effet difficile de mesurer quantitativement un impact législatif, culturel, social ou économique sur la société d'accueil. Selon Julien Parkhomenko, coordinateur politique et Affaires extérieures au GRI, il est difficile de créer des indicateurs techniques pour mesurer la contribution externe de l'entreprise en matière d'égalité entre les femmes et les hommes. Par conséquent, la grande majorité des indicateurs exposés dans ce rapport prennent en compte uniquement l'aspect interne à l'entreprise⁸⁸. Cependant, Julien Parkhomenko indique qu'il est possible d'espérer une influence du droit dur et du droit souple sur la société d'accueil : si la maison mère met en place des normes contraignantes et favorables à l'égalité entre les femmes et les hommes, celles-ci devraient à terme se répercuter sur les pays d'accueil. Néanmoins, il s'agit davantage d'un aspect politique de la RSE que technique, ce qui peut laisser supposer une difficulté d'évaluation⁸⁹.

A défaut d'avoir un indicateur national et international sur le sujet, il conviendrait dans un premier temps d'observer si une entreprise a mis en place une politique ou un projet à vocation externe, par exemple des interventions continues et répétées dans les lycées pour favoriser le recrutement des femmes. Ensuite, il faudrait se demander si l'entreprise propose des études d'impact à ce sujet, afin d'analyser la portée réelle de ce projet et son efficacité. A défaut, il est possible que des organismes externes puissent se charger de la question, au cas par cas. Ainsi, mesurer l'efficacité externe est techniquement possible mais davantage à l'échelle d'un projet ou d'une politique donnée, et s'il contient une dimension quantitative. A l'inverse, mesurer l'influence d'une entreprise sur le cadre législatif local ou la société dans son ensemble semble beaucoup plus difficile à mettre en œuvre.

⁸³ Arborus. (n.d.). *Audit*. (en ligne).

⁸⁴ Carrefour. (2014). *Carrefour entreprise lauréate des « Trophées GEEIS »*. (en ligne)

⁸⁵ Lunghi, C. (2018). *Présentation du GEEIS par Cristina Lunghi à l'occasion de la remise des trophées Arborus le 18 octobre 2018 à Paris*. (en ligne).

⁸⁶ Ibid

⁸⁷ Ibid

⁸⁸ Entretien du 5 décembre 2018 avec Julien Parkhomenko (GRI).

⁸⁹ Entretien du 5 décembre 2018 avec Julien Parkhomenko (GRI)

Cependant, il semblerait que certains indicateurs et labels précédemment évoqués encadrent - du moins en partie - cette dimension externe. Le Label Egalité Professionnelle⁹⁰ et les indicateurs mis en place par Equileap⁹¹ intègrent la chaîne de production des entreprises dans l'évaluation du niveau d'égalité professionnelle. En effet, la promotion et le respect de l'égalité par des fournisseurs, partenaires commerciaux et sous-traitants permettent d'avoir un impact positif sur la société d'accueil et participent en conséquence au changement des mentalités locales. En outre, selon Cristina Lunghi, présidente d'Arborus, le critère n°8 du Label GEEIS porte sur la création d'une culture commune⁹², et mesure la contribution de l'entreprise à cet objectif. La culture commune a bel et bien une portée nationale, voire internationale, et correspond à la portée du label GEEIS, celle « de créer une culture commune mondiale avec des standards sociaux qui à terme contribuent à l'élaboration d'un marché mondial de l'égalité »⁹³. Par ailleurs, le label s'est lui-même engagé dans une initiative à vocation externe, *Pionnières du Futur*, en partenariat avec le gouvernement égyptien, l'AFD et l'ambassade de France en Egypte. Par le biais d'un club regroupant des entreprises œuvrant pour l'égalité professionnelle, ils visent à favoriser le recrutement de jeunes filles défavorisées du Caire, en déployant un dispositif facilitant leur insertion au sein des entreprises⁹⁴.

Pour analyser les politiques et pratiques mises en place en interne, il existe de nombreux indicateurs français et internationaux pouvant guider voire récompenser les entreprises dans leurs démarches. Qu'ils émanent de cabinets de conseils, de la société civile ou des entreprises elles-mêmes, ces outils sont complémentaires et permettent d'apprécier de façon plus ou moins globale la dimension interne de l'égalité professionnelle. Néanmoins, il n'en est pas de même pour l'analyse des actions externes qui se révèle plus complexe du fait de son manque d'éléments tangibles et quantifiables. Si des pistes existent (i.e. : critère n°8 du label GEEIS, études d'impact, etc.), il ne semble aujourd'hui pas exister d'indicateurs traitant spécifiquement de cette dimension. Les parties prenantes et acteurs de l'égalité professionnelle doivent donc jouer un rôle essentiel afin de faire émerger la dimension externe de l'égalité entre les femmes et les hommes au sein de la stratégie RSE des entreprises.

⁹⁰ Rsenews.com. (n.d.). *Le Label Egalité Professionnelle*. (en ligne).

⁹¹ Equileap (2018) *Gender equality global report and ranking* (en ligne).

⁹² Lunghi, C. (2018). *Présentation du GEEIS par Cristina Lunghi à l'occasion de la remise des trophées Arborus le 18 octobre 2018 à Paris*. (en ligne).

⁹³ Arborus. (n.d.). *Audit*. (en ligne).

⁹⁴ Lunghi, C. (2018). *Présentation du GEEIS par Cristina Lunghi à l'occasion de la remise des trophées Arborus le 18 octobre 2018 à Paris*. (en ligne).

III. Les acteurs de l'égalité professionnelle

Les entreprises sont des acteurs primordiaux dans la promotion de l'égalité entre les femmes et les hommes (A), notamment car elles peuvent être les vecteurs de discrimination structurelle envers les femmes. La mise en place par les entreprises de politiques proactives en termes d'égalité professionnelle est motivée par la pression sociétale, le cadre législatif, mais aussi par une envie de fidéliser les clients et les employés à travers l'image et la réputation de celles-ci. De nombreuses parties prenantes externes aux entreprises participent à la mise en place de politiques visant à promouvoir l'égalité professionnelle en France et à l'international (B), et ces dernières sont souvent difficilement reproduites et harmonisées au sein des groupes (C). En effet, du fait des spécificités locales, les entreprises font face à des dilemmes et difficultés pour promouvoir l'égalité entre les femmes et les hommes à l'international.

A) L'entreprise, premier acteur de l'égalité professionnelle

Les entreprises occupent indéniablement une place prépondérante au sein de la thématique de l'égalité professionnelle. Si celles-ci peuvent être vectrices de discrimination (1), elles possèdent par conséquent de nombreuses motivations à s'engager sur cette thématique (2), et sont aidées par divers acteurs de l'égalité professionnelle en interne (3).

1. Les entreprises comme vecteurs de discrimination ?

Les entreprises ont un rôle prédominant dans la lutte contre les discriminations envers les femmes. Selon Tristin K. Green, la discrimination a souvent été entendue comme une relation interpersonnelle au sein de laquelle l'entreprise était considérée comme ne portant aucune responsabilité. Ce phénomène qu'elle nomme « l'innocence des entreprises »⁹⁵ véhicule l'idée selon laquelle certains individus ont des comportements discriminants et l'entreprise fournit uniquement un environnement au sein duquel se déroule cette discrimination, sans en être responsable. Cependant, les entreprises jouent un rôle important dans la perpétuation des discriminations à l'égard des femmes, notamment en diffusant des stéréotypes et pratiques discriminatoires ou bien en ayant une culture d'entreprise propice à la discrimination de genre. Green dénonce le phénomène de « discrimination laundering »⁹⁶ au niveau législatif qui dédouane les entreprises de toute responsabilité juridique en cas de discriminations perpétrées au sein de leur organisation, n'obligeant ainsi pas celles-ci à entamer des politiques proactives pour lutter contre la discrimination. D'ailleurs, les mesures prises afin de mettre fin à la discrimination sont souvent concentrées sur les individus or, les mécanismes discriminatoires sont structurels : la discrimination envers les femmes est un phénomène systémique et non individuel.

De ce fait, selon l'auteure, les entreprises devraient utiliser leur influence afin de mettre un terme à la discrimination en modifiant leur environnement, leur culture d'entreprise, les pratiques considérées comme acceptables, ainsi que les conditions de travail des femmes. Par conséquent, les mesures pour lutter contre la discrimination doivent être prises par les entreprises pour modifier leurs propres comportements, au lieu de se concentrer sur les relations interpersonnelles discriminantes envers les femmes.

⁹⁵ Green. T. (2017). *Discrimination Laundering: the rise of organizational innocence and the crisis of equal opportunity law*. p.3.

⁹⁶ Ibid, p.5.

2. Les facteurs motivant les entreprises à promouvoir l'égalité professionnelle

Les entreprises multinationales développent des politiques en faveur de l'égalité professionnelle et de la promotion des femmes pour diverses raisons. La législation française et le droit international de plus en plus contraignants obligent les entreprises à développer une démarche responsable. Aussi, les actionnaires et parties prenantes contraignent les multinationales à adopter un comportement responsable. Effectivement, selon une actrice de l'égalité professionnelle du monde de l'entreprise, il n'existe plus une motivation à agir mais une obligation à agir pour les entreprises car au sein de chacune d'elle, au moins une partie prenante exige le développement de politiques de diversité⁹⁷.

Toutefois, les entreprises adoptent une démarche volontariste concernant les politiques d'égalité. Leur motivation principale est directement liée à leur image et à leur réputation qui influent sur les comportements des consommateurs et clients. Les thématiques de diversité étant promues par de nombreux acteurs de la société, les consommateurs tendent par conséquent à accroître leurs demandes et attentes de démarches responsables de la part des entreprises.

Si les consommateurs se sentent liés à une culture d'entreprise et aux valeurs portées par celle-ci, leur fidélisation sera plus aisée car « l'image et la réputation d'une société sont le premier déterminant de la fidélité des clients »⁹⁸. Pour ce faire, les entreprises sont tenues de véhiculer une image positive de respect des problématiques de diversité. En effet, une mauvaise pratique ou un scandale aura un impact négatif sur la réputation de l'entreprise perçue par les consommateurs. De même, si les entreprises entreprennent une démarche d'inclusion des problématiques sociales et de diversité dans leurs politiques et activités, elles seront davantage en mesure de comprendre les attentes des consommateurs et répondre à leurs besoins⁹⁹.

A l'objectif de fidélisation des clients s'ajoute celui de la fidélisation des salariés de l'entreprise. Il est aussi dans l'intérêt des multinationales de créer des relations durables avec eux, notamment en développant une politique sociale en faveur de la diversité et de l'égalité professionnelle qui permettra aux salariés de voir leurs valeurs partagées et soutenues par leur employeur. A l'instar de la fidélisation des clients, celle des salariés aura un impact économique bénéfique à l'entreprise. En effet, selon une étude menée par KPMG¹⁰⁰, une politique facilitant le retour en entreprise des femmes après un congé maternité permettrait d'économiser 19 milliards de dollars par an sur la formation et l'embauche de nouveaux salariés pour les remplacer. Ainsi, une politique qui garantit le bien-être des femmes et leur permet une meilleure conciliation entre le temps de travail et la vie personnelle est bénéfique pour les entreprises, aussi bien sur le plan social que sur le plan économique.

En outre, les politiques visant à promouvoir l'égalité professionnelle et les comportements responsables confèrent aux entreprises un caractère attractif supplémentaire sur le marché de l'emploi. Selon Elise Attal, Responsable des relations institutionnelles et Juliette Laplane, Chargée des audits de durabilité sur la base des critères relatifs aux droits humains, environnementaux, sociaux et de gouvernance au sein de l'agence de notation Vigeo Eiris¹⁰¹, les entreprises doivent mobiliser et promouvoir leur « capital humain » pour développer leur attractivité. Par exemple, si une entreprise est connue pour ses pratiques discriminatoires, de telles pratiques pourraient dissuader certains candidats de postuler au sein de cette dernière. Elise Attal et Juliette Laplane considèrent également que le constat est le même lorsqu'une entreprise multinationale est

⁹⁷ Entretien anonyme mené le 10 janvier 2019.

⁹⁸ Ndao, A. et Simen, S.F (2013). « L'effet de la mise en place d'une stratégie de responsabilité sociale de l'entreprise sur la culture organisationnelle : analyse, implications et enjeux pour le Sénégal », *Revue Congolaise de Gestion*, n°17, p.158 (en ligne).

⁹⁹ Entretien du 12 décembre 2018 avec Julien Rivals (Deloitte).

¹⁰⁰ Fatoux, F. (2017). *La parentalité : les multinationales s'engagent à l'international*. p.8.

¹⁰¹ Entretien du 21 janvier 2019 avec Elise Attal et Juliette Laplane (Vigeo Eiris)

poursuivie en justice en cas de contentieux relatifs à des discriminations en matière de recrutement ou d'attribution des salaires et promotions.

Les valeurs responsables portées et promues par les entreprises sont devenues une priorité pour les personnes en recherche d'emploi ; un environnement de travail sain et une démarche sociale affirmée en matière d'égalité constituent des atouts pour les entreprises. Par exemple, sur le marché restreint des diplômés de grandes écoles, la prise en compte des thématiques environnementales et de diversité par les entreprises guide le choix des étudiants dans leur recherche d'emploi. En novembre 2018, 24 000 étudiants en écoles d'ingénieurs ont signé le *Manifeste étudiant pour un réveil écologique* dans lequel ils défendent leur refus de travailler pour des multinationales faisant fi des problématiques environnementales¹⁰². Ainsi, développer une démarche en faveur de l'égalité professionnelle et adopter un comportement inclusif permet aux multinationales de se démarquer de leurs concurrents et d'accroître leur attractivité en temps qu'employeurs.

3. Les acteurs de l'égalité professionnelle internes à l'entreprise

De nombreux acteurs et parties prenantes au sein des entreprises jouent un rôle crucial dans la mise en place effective des politiques RSE de ces dernières visant à promouvoir l'égalité entre les femmes et les hommes. Selon la théorie des parties prenantes (*stakeholder theory*) qui s'est imposée à partir des années 1980, les parties prenantes correspondent aux groupes à l'égard desquels l'entreprise exerce ses responsabilités sociales¹⁰³. Dans son ouvrage *Strategic Management: a Stakeholder Approach*, R. Freeman popularise cette théorie et définit comme « partie prenante » l'ensemble des personnes ou des groupes susceptibles d'affecter et/ou d'être affectés par le déroulement de la stratégie de l'entreprise¹⁰⁴. Ainsi, il désigne notamment en interne les partenaires sociaux, syndicats et salariés.

Selon le guide de l'Orse *Tout savoir sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes* (2016), la **Direction Générale** est l'un des acteurs internes à l'entreprise qui influence les politiques RSE en matière d'égalité professionnelle¹⁰⁵. En effet, elle a le pouvoir de signer des accords d'égalité professionnelle, de mettre en place des mesures visant à obtenir le label égalité et de rédiger une charte éthique propre à l'entreprise.

De plus, la **Direction des ressources humaines** peut être à l'origine des politiques promouvant l'égalité professionnelle, elle informe et sensibilise les directions opérationnelles de l'entreprises ainsi que les managers sur ces problématiques.¹⁰⁶ Cependant, une actrice de l'égalité professionnelle du monde de l'entreprise considère qu'il est essentiel que les responsables métiers s'investissent aux côtés des RH afin de faire progresser l'égalité¹⁰⁷. En effet, les RH ont accès aux chiffres permettant de planifier et de mesurer des progrès sur la durée, tandis que les responsables métiers ont accès à des réseaux qui permettent de diffuser largement des initiatives promouvant l'égalité.

Les institutions représentatives du personnel sont aussi influentes dans le cadre des négociations sur le contenu des accords d'entreprises et permettent de protéger individuellement les salariés en cas d'abus et de discrimination¹⁰⁸.

¹⁰² Vittori, J.M. (2018) « Quand les étudiants inventent le chantage à l'écologie ». *Les Echos*. (en ligne)

¹⁰³ Gond, J.-P. et Igalens, J (2018) *La Responsabilité sociale de l'entreprise*, Que sais-je? PUF, 6e éd, p.3

¹⁰⁴ Freeman, R.E (1984) *Strategic Management: a Stakeholder Approach*.

¹⁰⁵ Observatoire de la responsabilité sociétale des entreprises (2016). *Guide : Tout savoir sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes*, p. 36-37.

¹⁰⁶ Ibid, p.38.

¹⁰⁷ Entretien anonyme mené le 10 janvier 2019.

¹⁰⁸ Observatoire de la responsabilité sociétale des entreprises (2016). *Guide : Tout savoir sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes*, p.39.

En outre, **les salariés ainsi que les réseaux de femmes** au sein des entreprises jouent un rôle important dans la formulation des politiques d'égalité par leur promotion de l'égalité professionnelle, qui permet de changer les mentalités des employés et de la direction, ainsi que modifier la culture des entreprises¹⁰⁹. Les femmes ne doivent pas être les seules à prendre part aux politiques d'égalité et aux changements des mentalités, **les hommes** doivent aussi être intégrés à ces réseaux et prises de décisions pour créer une prise de conscience collective.

B) Les autres parties prenantes de l'égalité professionnelle

Selon R. Freeman, les parties prenantes externes à l'entreprise sont les partenaires commerciaux, les sous-traitants, les consommateurs, les citoyens, et les pouvoirs publics à tous les niveaux, y compris les organisations internationales¹¹⁰. Cette notion inclut donc des groupes d'acteurs habituellement négligés des travaux de gestion tels que les ONG, les groupes activistes, les riverains, et les groupes politiques.

En effet, en externe **les branches professionnelles**¹¹¹ permettent d'ajouter une clause relative à l'égalité professionnelle aux conventions collectives afin d'harmoniser les pratiques des entreprises d'un secteur en usant d'un « effet domino ». De plus, ces branches possèdent une influence considérable sur les entreprises, ce qui leur permet d'informer et de sensibiliser sur le sujet, de mener des études au sein des entreprises et de mettre en lumière les bonnes pratiques à suivre.

Les collectivités et organismes publics influencent les politiques RSE en finançant et supportant certaines actions menées par les entreprises nécessitant une aide publique¹¹². En encourageant certaines pratiques d'entreprises, les pouvoirs publics permettent une meilleure diffusion et appropriation de ces dernières au sein d'autres entreprises.

Les partenaires commerciaux ainsi que **les organismes de promotion de l'égalité professionnelle** permettent de sensibiliser les entreprises, différents acteurs, ainsi que la société sur ces thématiques, de leur fournir des informations et de promouvoir les bonnes pratiques françaises et étrangères en la matière¹¹³. De plus, les partenaires commerciaux peuvent promouvoir l'égalité professionnelle par le biais de pressions commerciales et de contrats contraignants les entreprises à mettre en place certaines mesures.

Les ONG sont des acteurs majeurs en termes de promotion de l'égalité professionnelle. Par le biais de campagnes de sensibilisation, de partenariats avec les entreprises, de mise en place de projets, elles permettent de faire avancer l'engagement des entreprises en la matière mais aussi de faire évoluer les mentalités.

Les syndicats permettent de placer la thématique de l'égalité entre les femmes et les hommes au sein des négociations d'accords dans les entreprises, en France et à l'échelle internationale, mais aussi au niveau sectoriel. Pourtant, certains syndicats estiment qu'il est difficile de lier l'égalité entre les femmes et les hommes à la RSE. En effet, selon Pierre Coutaz, en charge du suivi de l'OIT au département international de la CGT, la suppression des Comités d'Hygiène et de Sécurité des Conditions de Travail dans les entreprises par les ordonnances Macron ne leur permet plus d'exercer leur mission de veille et d'expertise sur les questions

¹⁰⁹ Ibid, p.41.

¹¹⁰ Freeman, R.E (1984) *Strategic Management: a Stakeholder Approach*.

¹¹¹ Observatoire de la responsabilité sociétale des entreprises (2016). *Guide : Tout savoir sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes*, p.42.

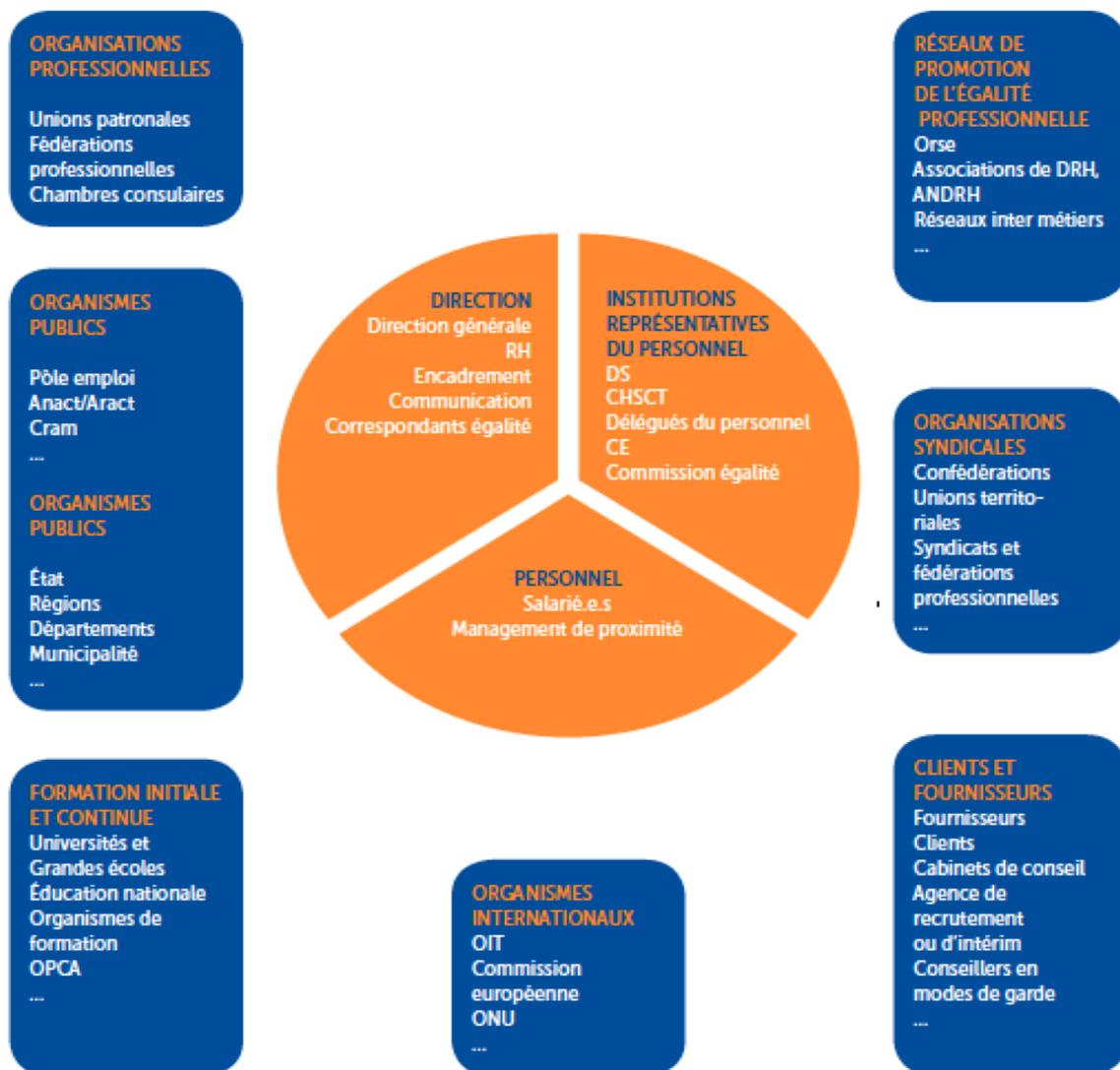
¹¹² Observatoire de la responsabilité sociétale des entreprises (2016). *Guide : Tout savoir sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes*, p.43.

¹¹³ Ibid, p.43-44.

d'égalité entre les sexes¹¹⁴. Toutefois, l'influence considérable et le rôle de partie prenante privilégiée au sein du dialogue social permettent aux syndicats d'être des promoteurs primordiaux de l'égalité professionnelle.

Ainsi, de multiples acteurs internes et externes aux entreprises influencent la mise en place de politiques d'égalité professionnelle au sein des entreprises et promeuvent de manière efficace l'autonomisation des femmes et un changement pérenne des mentalités. En effet, les entreprises ont la capacité de lutter contre les discriminations envers les femmes en les appréhendant comme un phénomène structurel et en modifiant leur culture d'entreprise et leurs pratiques. De même, ces politiques proactives peuvent avoir une visée interne à l'entreprise en améliorant les conditions de travail des salariées, ou externe, en bonifiant le contexte local relatif aux conditions de vie des femmes au sein des sociétés dans lesquelles ces entreprises sont implantées.

Présentation des différents acteurs de l'égalité, en interne et en externe



Observatoire de la responsabilité sociétale des entreprises (2016), Guide : *Tout savoir sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes*, p.35

¹¹⁴ Entretien du 18 février 2019 avec Pierre Coutaz (CGT).

C) Une difficile mise en place des politiques d'égalité professionnelle à l'international ?

Les politiques relatives à l'égalité professionnelle doivent être mises en place dans l'ensemble des filiales des multinationales françaises à l'étranger : en France, les accords d'entreprise relatifs à l'égalité professionnelle sont obligatoires (1) et peuvent être étendus à l'international par le biais d'accords-cadres mondiaux qui permettent une harmonisation des pratiques au sein des filiales (2). Cependant, cette mise en place est difficile car elle se confronte à la diversité des cultures, législations et contextes nationaux (3).

1. Les accords d'entreprise relatifs à l'égalité professionnelle

Les politiques relatives à l'égalité professionnelle peuvent être mises en place de différentes manières au sein des entreprises. Depuis la mise en place de la loi du 17 août 2015 relative au dialogue social et à l'emploi, les entreprises sont contraintes de procéder à une négociation annuelle incluant l'égalité professionnelle. Ainsi, toutes les entreprises ayant plus de 50 salariés doivent posséder un accord relatif à l'égalité professionnelle incluant des mesures permettant une meilleure articulation des temps de vie, et d'autres permettant d'atteindre l'égalité, incluant notamment la rémunération¹¹⁵. Ces accords sont valables un an et permettent ainsi de faire évoluer rapidement les mesures mises en place et d'inclure régulièrement les parties prenantes de l'égalité au sein des entreprises, particulièrement les syndicats. Ces accords doivent inclure des objectifs ainsi que des mesures claires afin d'atteindre l'égalité professionnelle, mais aussi des mécanismes de suivi et de contrôle tels que des indicateurs chiffrés¹¹⁶.

Selon une actrice de l'égalité professionnelle du monde de l'entreprise, il est essentiel que les sujets d'égalité entre les femmes et les hommes soient soumis à la négociation afin de leur conférer une obligation de moyens et de résultat, et ainsi ne plus uniquement les assimiler à une démarche de RSE non-contraignante¹¹⁷. Cependant, elle souligne que la relative « ignorance des parties sur les éléments sous-jacents de l'égalité produit des accords dont la teneur est plutôt faible » et que 39% des textes ne mentionnent pas d'objectifs chiffrés ou font référence à une moyenne de secteur qui est favorable à l'entreprise.

De plus, ces accords possèdent une valeur légale uniquement sur le territoire français et ne permettent donc pas de régir et de participer à la conduite des multinationales françaises relative à l'égalité entre les femmes et les hommes à l'étranger.

2. Les accords-cadres mondiaux

La principale difficulté rencontrée par les entreprises est l'harmonisation des pratiques au sein de l'intégralité des groupes, à l'échelle internationale. Ainsi, certaines entreprises ont décidé de mettre en place volontairement des accords-cadres mondiaux afin d'appliquer les mêmes standards et mesures relatives à l'égalité entre les femmes et hommes au sein de toutes leurs filiales, dans l'intégralité des pays au sein desquels elles sont implantées, mais aussi d'harmoniser les droits de l'ensemble de leurs salariés. Selon Elise Attal et Juliette Laplane de Vigeo Eiris, les accords-cadres mondiaux sont « une base solide pour avoir une action uniforme avec les filiales, surtout dans les pays confrontés à des violations des droits des femmes et des droits humains de manière générale »¹¹⁸.

¹¹⁵ Secrétariat d'Etat chargé de l'Egalité entre les femmes et les hommes et de la lutte contre les discriminations. *Négocier un accord relatif à l'égalité professionnelle*. (en ligne)

¹¹⁶ Ibid.

¹¹⁷ Entretien anonyme mené le 10 janvier 2019.

¹¹⁸ Entretien mené le 21 janvier 2019 avec Elise Attal et Juliette Laplane (Vigeo Eiris).

Les accords-cadres mondiaux sont signés par une multinationale ainsi qu'une fédération syndicale internationale, et s'appliquent à tous les employés du groupe dans le monde¹¹⁹. Ces accords internationaux garantissent l'application des mêmes normes au sein de l'ensemble des pays où l'entreprise opère, ainsi ils sont un moyen efficace de promouvoir l'égalité entre les femmes et les hommes à l'échelle internationale. De plus, les obligations légales relatives à l'égalité professionnelle sont particulièrement développées en France, et à celles-ci viennent s'ajouter à une « culture forte sur ce sujet »¹²⁰ partagée par les entreprises françaises, ainsi ces dernières peuvent être précurseurs et initiatrices de changement au sein d'autres pays par le biais d'accords-cadres mondiaux. En effet, la France est en tête des pays en termes de nombre d'accords mondiaux car elle en possède 40, contre 32 en Allemagne, et aucun aux Etats-Unis¹²¹.

Carrefour a mis en place son premier accord-cadre mondial relatif aux droits humains en mai 2001, et une nouvelle négociation a été entamée en 2015 aux côtés de la fédération syndicale internationale Uni Global Union¹²². Cette nouvelle négociation a permis à Carrefour de prendre « de nouveaux engagements en matière d'égalité entre les femmes et les hommes et de lutte contre la violence faite aux femmes »¹²³, valables au sein de tous les pays du groupe. Un nouvel accord a été signé en octobre 2018, au sein duquel les organisations syndicales du Comité Européen de Carrefour ont participé à l'élaboration du texte relatif à l'égalité professionnelle. Cet accord mentionne des engagements sur l'égalité professionnelle (Point 3.3.3) ainsi que la lutte contre les violences faites aux femmes (Point 3.3.4). Ces accords ont été soutenus en 2015, puis en 2018 par le directeur de l'Organisation Internationale du Travail qui a salué les engagements de Carrefour en matière d'égalité entre les femmes et les hommes. Ces accords-cadres mondiaux permettent d'appliquer les standards français en matière d'égalité professionnelle à l'international, mais aussi d'aller plus loin dans les engagements partagés par les syndicats. Des groupes comme l'Oréal, Kering, Danone, Solvay, Schneider Electric et BNP Paribas ont pris des engagements mondiaux en termes de congés parentaux en permettant à tous leurs employés dans le monde d'avoir accès à 14 semaines de congé maternité, à un congé paternité et à des structures de garde collective¹²⁴. Ces engagements participent activement à la promotion de l'égalité entre les femmes et les hommes en permettant une meilleure conciliation des temps de vie dans l'ensemble des contextes nationaux.

Cependant, malgré la mise en place de mécanismes de suivi impliquant les syndicats, il n'existe pas d'obligation légale de respect de ces accords-cadres mondiaux. Jean-Luc Delenne, Directeur des Relations Sociales du Groupe Carrefour, rappelle toutefois que ces engagements pris volontairement possèdent une valeur morale. Par conséquent, la sanction en cas de non-respect de ces engagements serait la perte de confiance du partenaire syndical qui aboutirait à des tensions sociales et syndicales, mais aussi à une forte médiatisation¹²⁵.

Il est aussi important de souligner que les accords-cadres mondiaux ne conviennent pas à toutes les structures de multinationales. En effet, les groupes très décentralisés ne peuvent appliquer un accord centralisé qui serait inadapté aux contextes locaux, et préfèrent privilégier la négociation collective au sein des filiales à l'international¹²⁶.

¹¹⁹ Organisation Internationale du Travail. *Accords-cadres internationaux : un outil mondial pour défendre les droits au travail* (en ligne).

¹²⁰ Entretien du 12 décembre 2018 avec Julien Rivals (Deloitte).

¹²¹ Global Compact France (2018). *Accords mondiaux d'entreprise et droits humains*. (en ligne)

¹²² Entretien du 11 janvier 2019 avec Jean-Luc Delenne (Carrefour).

¹²³ Ibid.

¹²⁴ Fatoux, F (2018). « Bataille pour l'affirmation d'un véritable congé de paternité dans le monde : score provisoire : Multinationales/syndicats 2. France 0 !! », *LinkedIn* (en ligne)

¹²⁵ Entretien du 11 janvier 2019 avec Jean-Luc Delenne (Carrefour).

¹²⁶ Global Compact France (2018). *Accords mondiaux d'entreprise et droits humains*. (en ligne)

3. *Le dilemme des entreprises multinationales : harmoniser les politiques et respecter les spécificités locales*

Les entreprises multinationales peuvent être confrontées à un dilemme lorsqu'elles tentent d'harmoniser les pratiques promouvant l'égalité professionnelle à l'international : répliquer les pratiques et se conformer à la politique développée par l'entreprise, ou respecter les spécificités et législations locales qui peuvent parfois s'y opposer ?

Dans certains pays, les femmes sont victimes de discrimination et leurs droits ne sont pas protégés par l'Etat, ni respectés pour des raisons culturelles ou religieuses. Ainsi, les entreprises peuvent par exemple, dans un cas extrême, être confrontées à une législation locale interdisant aux femmes de travailler dans certains secteurs. De ce fait, employer des femmes reviendrait à violer la législation nationale, tandis que refuser de les employer violerait les principes internationaux protégeant les droits humains. Dans d'autres cas, les femmes possèdent plus de droits mais sont victimes d'une forte discrimination qui est entérinée dans la culture du pays. Ces discriminations peuvent se développer sous la forme d'un plafond de verre persistant, de forts écarts de rémunérations, ou encore de harcèlement sexuel sur le lieu de travail¹²⁷. Par conséquent, au sein de ces pays, harmoniser les pratiques mises en place en France pour promouvoir l'égalité s'avère difficile.

Afin de fournir les mêmes droits et opportunités à toutes les femmes employées par une entreprise, cette dernière peut par conséquent choisir de ne pas se développer au sein de certains pays. Cependant, cela peut s'avérer être un important frein économique et des licenciements peuvent aggraver les conditions de vie des femmes anciennement salariées de cette entreprise. De plus les législations locales peuvent évoluer au détriment des femmes dans des pays au sein desquels cette entreprise est déjà implantée. De ce fait, de nombreux moyens existent afin de permettre aux entreprises de respecter les droits fondamentaux des femmes tout en promouvant l'égalité professionnelle dans des contextes peu favorables à ces sujets. En effet, selon le second Principe Directeur des Nations Unies relatif aux entreprises et aux droits de l'Homme, les entreprises ont pour responsabilité de lutter contre les violations de droits humains perpétrées au sein de leur entité, mais aussi en-dehors de celle-ci¹²⁸. De plus, si les discriminations envers les femmes ne sont pas entérinées par la législation locale mais uniquement par le biais de pratiques culturelles, les entreprises sont tenues d'appliquer le standard le plus haut en termes de protection des droits des femmes¹²⁹, notamment la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes de l'ONU.

Ainsi, à l'échelle internationale, les multinationales françaises doivent comprendre les barrières auxquelles sont confrontées les femmes, mais aussi les stéréotypes de genre diffusés au sein des sociétés afin de lutter contre les discriminations en prenant en compte les spécificités locales. Promouvoir les femmes à des postes clés de *management* au sein de pays sexistes où le plafond de verre est extrêmement persistant, mais aussi les valoriser par le biais de cérémonies et de prix peut permettre d'augmenter la légitimité de ces femmes aux yeux de leurs familles et de la société¹³⁰. Communiquer publiquement la reconnaissance de l'entreprise, et plus particulièrement de la Direction, envers ces femmes peut permettre de faire changer les mentalités sexistes empêchant les femmes d'avoir accès à certains postes¹³¹. De plus, les multinationales françaises sont des sources d'emplois et de bénéfices économiques primordiales au sein de certains pays, leur procurant un pouvoir et une influence non-négligeable. Ainsi, les entreprises françaises pourraient mettre à profit ce pouvoir afin de sensibiliser les parlementaires et politiques de ces pays à l'égalité entre les femmes et les hommes, par le biais notamment de négociations mais aussi de déclarations publiques de la part des dirigeants d'entreprise.

¹²⁷ Human rights and business dilemmas forum, Global Compact. *Gender Equality*. (en ligne)

¹²⁸ ONU (2011). *Principe Directeur des Nations Unies relatif aux entreprises et aux droits de l'Homme*, p.15-19.

¹²⁹ Human rights and business dilemmas forum, Global Compact. *Gender Equality*. (en ligne)

¹³⁰ Entretien du 12 décembre 2018 avec Julien Rivals (Deloitte).

¹³¹ Ibid.

En outre, la formation, la sensibilisation et la promotion des standards internationaux en matière d'égalité sont des pratiques qui doivent être également encouragées au sein des filiales mais aussi dans la chaîne de production de ces entreprises, afin de diffuser l'information à l'ensemble de la société d'accueil. Communiquer les pratiques mises en place afin de promouvoir l'égalité entre les femmes et les hommes aux fournisseurs peut permettre une reproduction de ces pratiques, mais aussi une prise de conscience indispensable à l'amélioration des conditions de vie des femmes au sein de ces pays.

Outre ce dilemme, la question de l'appropriation des pratiques et des engagements pris par les entreprises à l'international présente aussi des difficultés. En effet, il peut être compliqué de communiquer sur des engagements pris à un niveau global par le biais d'un accord-cadre mondial. Ainsi, il est primordial de communiquer sur ces engagements dans les langues de chaque pays au sein desquels l'entreprise est implantée, afin que chaque employé puisse avoir connaissance des droits et outils à sa disposition¹³². De plus, les directions de chaque pays doivent être formées et sensibilisées au sujet de l'égalité, et doivent travailler avec les Directions générales afin de mettre en place ces engagements au regard des contextes locaux relatifs à la langue, l'accès à internet, le mode de rémunération...etc. Par conséquent, il peut s'avérer difficile de répliquer et d'harmoniser les pratiques et engagements pris par les entreprises à l'international du fait de la diversité des cultures, et des contextes légaux et religieux à l'égard des femmes. Cependant, afin de promouvoir l'égalité entre les femmes et les hommes, les entreprises doivent mettre en place des campagnes de communication, de la formation et de la sensibilisation à l'échelle mondiale afin de faciliter l'appropriation de ces engagements, mais aussi de mettre fin aux discriminations dont sont victimes les femmes à l'échelle mondiale.

•••

La question de l'égalité entre les femmes et les hommes dans le cadre de la RSE jouit d'un cadre normatif conséquent. Une série de traités et de lois encadrent les comportements des entreprises en la matière, aussi bien au niveau de la maison mère qu'au niveau de ses filiales. Si davantage de progrès juridiques peuvent toujours être mis en œuvre, les entreprises sont bel et bien encouragées à agir. Leurs actions et performances, particulièrement en interne, sont notamment mesurables par une diversité d'indicateurs et de labels. Malgré une relative absence d'outils pour analyser les impacts externes des entreprises, l'ensemble des indicateurs déjà existant permet d'apprécier assez globalement les performances des entreprises en matière d'égalité entre les femmes et les hommes. De plus, les motivations des entreprises sont bien réelles, tandis que différents acteurs ont un rôle important à jouer dans la mise en place et la promotion des bonnes pratiques. L'harmonisation des pratiques de promotion de l'égalité entre les femmes et les hommes peut s'avérer difficile au regard de la diversité des contextes locaux, mais certains dispositifs existent afin de mettre en place des politiques à l'international, par le biais d'accords-cadres mondiaux notamment. Par conséquent, avec un tel cadre normatif en vigueur, des indicateurs relativement complets et complémentaires, ainsi que des acteurs de l'égalité professionnelle prêts à s'engager sur la question, il convient nécessairement de s'interroger sur les bonnes pratiques mises en place jusqu'à présent dans les entreprises, en interne puis en externe.

¹³² Entretien du 21 décembre 2018 avec François Fatoux (Crèches Durables).

DEUXIÈME PARTIE - Panorama et effectivité des bonnes pratiques des entreprises multinationales

Afin d'atteindre l'objectif d'égalité entre les femmes et les hommes, les entreprises multinationales ont vocation à mettre en pratique les normes juridiques et actions volontaires nécessaires au soutien de leur stratégie d'égalité, par le biais de pratiques adaptées et efficaces.

En termes de politique de promotion des femmes au sein d'une entreprise, Cansu Akpınar-Sposito, auteure d'une thèse en science de gestion sur les carrières des femmes et Alain Roger, Professeur émérite de l'école de *management* à l'Université Jean Moulin Lyon 3, ont isolé trois facteurs déterminants de l'évolution des carrières des femmes cadres : les facteurs personnels, l'organisation familiale et le contexte organisationnel de l'entreprise¹³³. Une politique RSE proactive visant à autonomiser les femmes devrait prendre en compte les facteurs personnels propres à chaque employée tels que son niveau d'éducation et ses caractéristiques individuelles et familiales (âge, nombre d'enfants, etc.). De plus, cette politique devrait faciliter la mise en place d'une organisation familiale optimale, c'est-à-dire un équilibre entre le temps de travail et la vie personnelle approprié à l'évolution des carrières des femmes cadres au sein de l'entreprise et ainsi influencer la vie privée des salariées. En effet, en proposant des congés parentaux et des modes de garde d'enfants collectifs, l'entreprise peut se positionner en tant que vecteur de changement du schéma familial traditionnel genré. Enfin, le contexte organisationnel est un facteur déterminant de l'efficacité d'une politique interne de promotion des salariées car une politique d'entreprise et un contexte législatif local responsables contribuent à faciliter l'évolution des femmes au sein des entreprises.

Ainsi, il est pertinent de mettre en exergue les bonnes pratiques que les entreprises multinationales françaises ont développé aussi bien en interne (I) qu'en externe (II).

I. Les bonnes pratiques des multinationales françaises en interne

Concernant la dimension interne de l'égalité entre les femmes et les hommes sous le prisme de la RSE, cette étude a classifié les bonnes pratiques mises en place par les multinationales autour de quatre grands pôles : la question de l'égalité salariale, le recrutement, la représentation et la promotion des femmes dans les postes à haute responsabilité, et l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. De nombreuses pratiques positives sont détaillées et contextualisées, et ce rapport porte également un regard critique indispensable pour souligner les efforts qu'il reste à fournir, et met l'accent sur les défis et enjeux à relever. En effet, il s'agit de vérifier si la promotion de l'égalité salariale entre les sexes n'est qu'une simple application de la loi (A), de s'interroger sur la pertinence des quotas nécessaires à la féminisation progressive des secteurs et des emplois (B) et sur le caractère mondialisé et novateur des politiques pour améliorer l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée (C).

¹³³ Akpınar-Sposito, C. et Roger, A. (2016) « Les obstacles à la progression de carrière des cadres dans les filiales française et turque d'une entreprise multinationale américaine », *Université Lyon III (en ligne)*.

A) La promotion de l'égalité salariale entre les femmes et les hommes en France : une simple application de la loi ?

La législation française oblige les entreprises à réduire les écarts de rémunération entre les femmes et les hommes au sein des entreprises implantées sur le territoire français. Cette obligation impose aux entreprises de mettre en place des pratiques efficaces, qui doivent être harmonisées et exportées au sein des groupes à l'international pour promouvoir l'égalité entre les femmes et les hommes au niveau mondial, mais aussi réduire les écarts salariaux à l'international. A partir du 1er mars 2019, les entreprises ont publié leurs résultats relatifs à l'index d'égalité salariale qui a permis d'isoler les entreprises françaises avec les meilleurs scores, bien que certains résultats soient à nuancer (1). Elles ont déployé plusieurs mesures pour parvenir à ces résultats (2).

1. Publication de l'index d'égalité salariale : des résultats à nuancer et quelques champions français de l'égalité entre les femmes et les hommes

SOCIÉTÉ	NOTE SUR 100	SOCIÉTÉ	NOTE SUR 100
Accor	86	Michelin	94
Air liquide	82	Orange	94
Airbus	85/89*	Pernod Ricard	NS
ArcelorMittal	73/89*	PSA Groupe	89
Atos	71	Publicis	ND
Axa	92	Renault	77/94*
BNP Paribas	87/92*	Safran	ND
Bouygues	75/89*	Saint-Gobain	ND
Capgemini	94	Sanofi	94/98*
Carrefour	80	Schneider Electric	94
Crédit agricole	84	Société générale	85
Danone	89/98*	Sodexo	79/100*
Dassault Systèmes	86	STMicroelectronics	87
Engie	79**	TechnipFMC	ND
EssilorLuxottica	94	Total	80/83*
Hermès International	78	Unibail-WFD	NS
Kering	NS	Valeo	83
Legrand	85	Veolia Environnement	ND
L'Oréal	90	Vinci	75/94*
LVMH	90	Vivendi	ND

SOURCES : SITES OU SERVICES DE PRESSE DES ENTREPRISES, L'USINE NOUVELLE, AEF

* Selon les entités. ** Pour la SA seulement. NS : non significatif. ND : non disponible

Source : « CAC 40 : qui sont les champions de l'égalité hommes-femmes ? »
Challenges, 5 mars 2019

Suite à la publication de l'index de l'égalité entre les femmes et les hommes, la ministre du Travail Muriel Pénicaud a présenté le premier index sur l'égalité salariale et a affirmé le 5 mars 2019 que certaines entreprises françaises affichent d'excellentes notes¹³⁴. Seules environ 700 sociétés parmi les 1 400 concernées ont publié l'index. Parmi elles, 118 entreprises sont en deçà de la barre des 75 points minimum. Certaines sociétés du CAC 40 sont concernées, telles que Atos (71 points) et ArcelorMittal Industeel (73 points). Le magazine Challenges a étudié les résultats obtenus : une partie des entreprises n'a pas atteint de bons scores, notamment Engie (avec 79 points seulement) et Thalès. Les entreprises qui sont en deçà de l'objectif de 75 points ont donc 3 ans pour pallier cette situation, sous peine de sanctions financières, comme précédemment mentionné. A l'inverse, Sodexo obtient le score de 100/100. La Maif et CNP ont également obtenu de très bons scores, entre 99 et 100 points.

Les grandes entreprises respectent mieux l'indicateur relatif à l'égalité de rémunération¹³⁵, mais ont davantage de difficultés à briser le plafond de verre et à avoir un nombre plus équilibré de femmes parmi les plus hautes rémunérations. Ainsi, la moitié de ces entreprises ont moins de deux femmes parmi les dix plus hautes rémunérations.

Cependant, ces résultats ne sont pas exempts de critiques. Dans un premier temps, le calcul de l'index (cf. **Annexe n°4**) reste complexe et permet à certaines entreprises telles que Capgemini (qui cumule 94 points sur 100) et HSBC (87/100) d'obtenir de très bons scores. Aussi, les syndicats de ces entreprises considèrent que ces résultats ne sont pas justifiés et dénoncent l'existence de grands écarts de salaires (de l'ordre de 5 à 10% dans l'ensemble du groupe Capgemini¹³⁶ et de 59% en Grande-Bretagne pour HSBC¹³⁷ qui ne comptait aucune femme parmi les dix plus hautes rémunérations en 2017, en France). De plus, Muriel Pénicaud a précisé que cet index à lui seul ne suffira pas à corriger les inégalités persistantes et qu'il devrait y avoir non seulement une négociation étroite des accords relatifs à l'égalité professionnelle entre l'entreprise et le comité social et économique, notamment concernant les enveloppes de rattrapage salarial, mais aussi des contrôles annuels fréquents de l'Inspection du travail en la matière. Ainsi, les résultats obtenus sont parfois trompeurs et nécessitent d'être affinés avec l'aide des syndicats.

Opinions des partenaires sociaux

➤ Point de vue d'une organisation professionnelle française : quelle efficacité de la loi Avenir ?

Selon une actrice de l'égalité professionnelle du monde de l'entreprise, l'index prévu par la loi Avenir permettra à de grandes entreprises françaises de devenir exportatrices de bonnes pratiques. La méthode est salubre puisqu'elle outille efficacement l'ambition de faire avancer l'égalité. Cet index permet une forte transparence des entreprises dans la mesure où il se concentre sur l'« égalité quantitative » : en effet, il agit sur les grands leviers facteurs d'inégalités tels que les augmentations, les promotions, la prise en compte des congés maternité, l'accès aux fonctions de direction. Ainsi, des outils législatifs comme celui-ci contribuent à stimuler les entreprises, même les plus petites, en les contraignant à effectuer un diagnostic quantitatif et à le publier. On peut espérer que le nouvel index d'égalité salariale soit un moyen de faire progresser le dialogue social et que cet esprit d'incitation au progrès plutôt que de mise au ban inspire l'administration lorsqu'elle examinera les premiers résultats de l'index.

¹³⁴ Challenges (2019), « Index d'égalité hommes-femmes : Sodexo et la Maif très bien notés, selon Pénicaud », *Challenges avec AFP*, (en ligne).

¹³⁵ Ibid.

¹³⁶ Lejeune L. (2019), « CAC 40 : qui sont les champions de l'égalité hommes-femmes », *Challenges* (en ligne).

¹³⁷ Ibid.

Cependant, la méthode relève tous les types d'écart, qu'ils soient justifiables par l'entreprise ou non. Dès lors, le coût réputationnel sera systématique dans le cas où l'entreprise publie une mauvaise note, même si elle a documenté les raisons pour lesquelles certains écarts sont légitimes. Par exemple, pour un même métier et une même tranche d'âge (disons les 30-39 ans), l'écart d'expérience s'élève à 10 années : il y aura donc des contextes de métiers où l'écart salarial sera inévitable, ce qui ne devrait pas être faire l'objet de sanction, ni matériellement, ni en termes de réputation.

➤ **Point de vue de la CGT : un décret en inadéquation avec les revendications syndicales**

Sophie Binet, membre de la direction de la Confédération générale du travail (CGT), en charge de l'égalité entre les femmes et les hommes, estime que le « gouvernement n'a pas entendu les arguments des syndicats », mais à « en revanche » fait « droit à certaines revendications du MEDEF »¹³⁸. Les syndicats s'opposent à ce qu'une entreprise qui a atteint l'objectif des 75 points en jouant sur les 5 critères ne subisse aucune sanction, même avec un écart de rémunération de 15%. Ils demandaient de garantir que les entreprises ne puissent pas avoir plus de 5% d'écart de rémunération sans être sanctionnées et prévoir une enveloppe de rattrapage salarial lorsque les 40 points correspondant à l'indicateur d'égalité de salaires ne sont pas atteints. Sophie Binet reproche donc le fait qu'un employeur puisse « choisir la période de 12 mois consécutifs servant de période de référence pour le calcul des indicateurs » et puisse accroître sa marge de manœuvre. Elle déplore également la réécriture plus restrictive du décret qui confine l'un des critères de la pénalisation de l'entreprise aux seules augmentations obtenues pendant le congé maternité et non durant l'année entière. Une étude de l'Insee du 19 février 2019 a d'ailleurs indiqué que les inégalités de salaires entre femmes et hommes s'accroissent particulièrement à la naissance des enfants¹³⁹.

D'autres organisations syndicales¹⁴⁰ saluent l'initiative tout en émettant des réserves. Par exemple, Béatrice Lestic, Secrétaire nationale de la Confédération française démocratique du travail (CFDT) a indiqué que « le décret n'est pas parfait mais il fait avancer le sujet et la transparence a été améliorée avec la communication prévue aux élus ». Elle précise qu'ils vont « travailler éventuellement à une demande de modification de l'arrêté ». La Confédération française des travailleurs chrétiens (CFTC) estime quant à elle que l'obligation légale « va dans le bon sens », mais elle « veillera à ce que cette obligation ne puisse pas être contournée grâce à un mécanisme de compensation entre les différents critères ». Suite à la publication du premier index, la CFDT¹⁴¹ a jugé nécessaire d'« analyser finement les différents éléments mesurés par l'index » car une note globale peut être considérée comme satisfaisante alors qu'elle masque des réalités discriminantes.

Vu de Grande-Bretagne :

L'obligation légale de publication des écarts de salaires entre les femmes et les hommes

Depuis le *Equal Pay Act* de 1970 et plus récemment l'*Equality Act* de 2010, il est illégal en Grande-Bretagne de payer différemment deux personnes occupant la même position ou exerçant un travail de valeur équivalente en raison de leur sexe. Ces lois s'appliquent à tous les employeurs, quelle que soit la taille de l'entreprise.

¹³⁸ Challenges (2019). « Décret sur l'égalité salariale : les syndicats n'ont pas été entendus », *AFP* (en ligne)

¹³⁹ Coudin. E., Maillard S., SSP LAB, Insee et Tô M. (2019) *Entreprises, enfants : quels rôles dans les inégalités salariales entre femmes et hommes*, ID.privé (en ligne)

¹⁴⁰ Atlantico (2019) « Décret sur l'égalité salariale : les syndicats réservés voire critiques », *Atlantico avec AFP* (en ligne)

¹⁴¹ Challenges (2019), « Index d'égalité hommes-femmes : Sodexo et la Maif très bien notés, selon Pénicaud », *Challenges avec AFP* (en ligne)

Le 3 mars 2017, un avenant à la législation¹⁴² de 2010 est entré en vigueur, obligeant toutes les entreprises britanniques (exceptées celles d'Irlande du Nord) comptant plus de 250 employés à signaler chaque année les écarts de rémunération entre les sexes au *Government Equalities Office*. Tous les organismes publics devaient présenter leur rapport au plus tard le 30 mars 2018 et toutes les entreprises devaient le faire au plus tard le 4 avril 2018. Les entreprises publient également les détails sur la proportion de femmes et d'hommes dans l'entreprise qui reçoivent des primes et sur la répartition des hommes et des femmes dans les différents quartiles de rémunération.

Au lendemain de la date limite de publication, les chiffres révèlent que les hommes sont mieux payés que les femmes dans 7 795 des 10 016 entreprises et organismes publics en Grande-Bretagne, sur la base du salaire horaire médian¹⁴³. Ces chiffres soulèvent des questions sur les inégalités structurelles au sein de la main d'œuvre et peuvent constituer la solution pour combler l'écart. Cette publication a permis de cibler plusieurs entreprises, notamment :

- **Ryanair Ltd** a signalé un écart salarial de 71,8%, ce qui signifie que pour chaque £1 gagné par un homme, une femme gagne 28 pence.
- **Barclays Bank Plc** a signalé un écart salarial de 43,5%, ce qui signifie que pour chaque £1 gagné par un homme, une femme gagne 57 pence.
- **Dyson Ltd** a signalé un écart salarial de 9,8%, ce qui signifie que pour chaque £1 gagné par un homme, une femme gagne 90 pence ;
- **Primark Stores Ltd** a signalé un écart salarial de 0% en faveur des femmes, ce qui signifie que pour chaque £1 gagné par un homme, une femme gagne £1.

L'objectif de cette législation est de favoriser la transparence. A ce stade, aucune sanction n'est prévue. La réglementation britannique actuelle demande uniquement aux entreprises de révéler cette information.

Face à la persistance des inégalités salariales entre les femmes et les hommes et le développement de législations, les entreprises ont déployé de nombreux moyens pour réduire voire supprimer ces inégalités, tels que les enveloppes de rattrapage salarial, les partenariats avec l'INED et les programmes de mentorat.

2. Les moyens déployés pour parvenir à l'égalité salariale

Les entreprises sont nombreuses à avoir créé et mis en œuvre différents moyens pour atteindre l'égalité salariale. Pour ce faire, elles ont recours à l'enveloppe de rattrapage salarial (a), mis en place des partenariats avec l'INED (b) et des programmes de mentorat (c).

a) L'enveloppe de rattrapage salarial

Les entreprises ont commencé à mettre en place des mécanismes pour résorber les inégalités salariales entre les femmes et les hommes. Pour ce faire, l'une des mesures de correction phares prévues par la loi Avenir a déjà testée : l'enveloppe de rattrapage salarial en faveur des femmes. En effet, si les indicateurs sont en deçà de l'objectif des 75 points, alors l'entreprise doit négocier la programmation et le montant des mesures

¹⁴² Butler S. (2018) « The UK companies reporting the biggest gender pay gaps », *The Guardian*, 5 avril 2018 (en ligne) et Gov.uk Department of Transport (2017) *Transparency data - DfT's gender pay gap report 2017* (en ligne).

¹⁴³ Barr C., Kommenda N., Holder J. (2018), « Gender pay gap: what we learned and how to fix it », *The Guardian* (en ligne).

financières de rattrapage salarial, avec une durée maximale de mise en conformité de 3 ans.¹⁴⁴ Par exemple, Engie a mis en place une enveloppe de rattrapage salariale pour les femmes concernées par les écarts de salaire de 9,1% pour les cadres et 21% d'écart entre les temps partiels (majoritairement occupés par les femmes) et les temps complets¹⁴⁵. La filiale française d'IKEA a également prévu une enveloppe de rattrapage salariale à destination d'un groupe de 60 salariés touché par un écart de salaire de 10%¹⁴⁶.

b) Les partenariats avec l'INED

Michelin a développé un partenariat avec l'Institut national d'études démographiques (INED) depuis 2015, renouvelé en 2018. L'entreprise envoie toutes les données et chiffres relatifs à l'égalité salariale à l'INED afin qu'il procède à des calculs. Selon Loïc Picard¹⁴⁷, en charge des Affaires Publiques au sein du groupe Michelin, l'INED a déduit de ses statistiques qu'il n'existe pas d'inégalités salariales à critères égaux chez Michelin, mais d'autres problèmes persistent tels que la structure des métiers proposés aux femmes. Ainsi, Michelin a pour objectif d'élargir ce partenariat au niveau mondial, afin de lui conférer plus de crédibilité vis-à-vis des partenaires sociaux.

A l'instar de Michelin, le groupe L'Oréal a travaillé en étroite collaboration avec l'INED. Margaret Johnston-Clarke¹⁴⁸, Vice-Présidente du département Diversité & Inclusion du Groupe, a indiqué que, depuis plus de 12 ans, L'Oréal travaille avec l'INED pour éliminer les écarts de rémunération. L'INED analyse les écarts de salaires dans l'ensemble des entités L'Oréal et depuis 2 ans dans 15 filiales. Le Groupe travaille avec une équipe de chercheurs indépendants qui analysent les salaires dans l'ensemble des entités basées sur le territoire français, cherchent les écarts et les corrigent le cas échéant. Selon Margaret Johnston-Clarke, la multinationale devrait effectuer le même travail auprès des filiales. Elle a souhaité étendre cette analyse à plusieurs pays et cette année, 15 pays sont concernés par ces études de l'INED, dont l'Allemagne, l'Espagne, la Norvège et le Royaume-Uni, contre 9 l'année dernière, ce qui représente 70% des collaborateurs. Le Groupe est passé d'un écart de 10% en 2007 à 2% en 2018. Les femmes cadres sont payées 4% de moins que les hommes (cet écart est en partie lié aux congés maternité, même en cas d'augmentation des femmes à leur retour de leur congé, cf. graphique ci-dessous). L'outil d'analyse créé par l'INED permet donc aux entreprises de diagnostiquer les inégalités salariales entre les femmes et les hommes.

Par ailleurs, L'Oréal est reconnue pour ses actions en matière d'égalité entre les femmes et les hommes : Margaret Johnston-Clarke a été invitée par la présidence de la République à faire partie du Conseil consultatif de la Parité dans le cadre du G7 2019 précédemment mentionné en introduction de ce rapport.

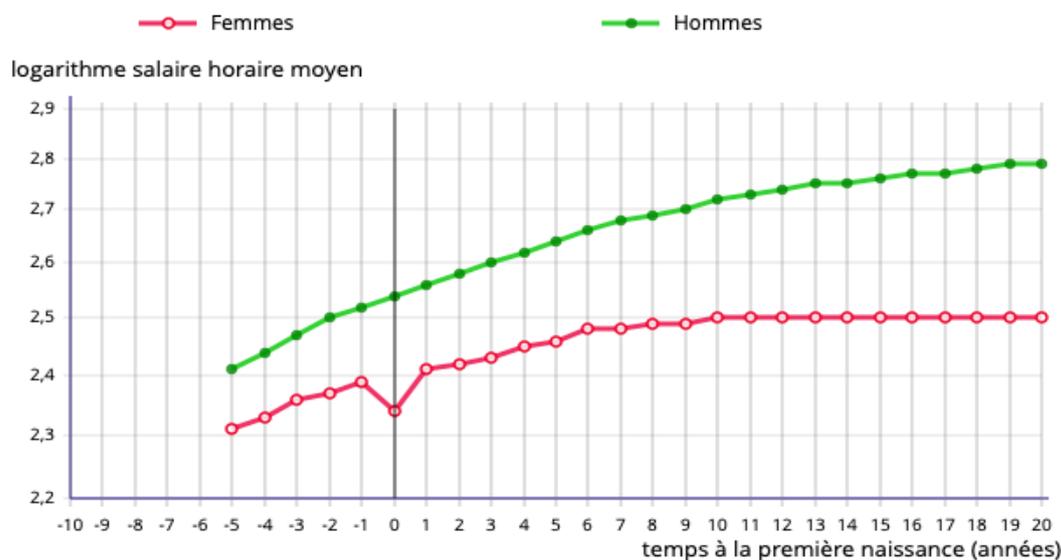
¹⁴⁴ Article D. 1142-8 du *Décret n°2019-15 du 8 janvier 2019 portant application des dispositions visant à supprimer les écarts de rémunération entre les femmes et les hommes dans l'entreprise et relatives à la lutte contre les violences sexuelles et les agissements sexistes au travail*, Legifrance (en ligne).

¹⁴⁵ Lejeune L. (2018), « Le plan d'Engie pour favoriser la mixité et l'égalité professionnelle », *Challenges* (en ligne)

¹⁴⁶ Lejeune L. (2018) « Congé paternité et mixité des métiers, le pari égalitaire d'Ikea », *Challenges* (en ligne)

¹⁴⁷ Entretien du 15 janvier 2019 avec Loïc Picard (Affaires Publiques, Michelin).

¹⁴⁸ Entretien du 8 février 2019 avec Margaret Johnston-Clarke (Diversité et inclusion, L'Oréal)



Lecture : cinq ans après la naissance de leur premier enfant, les femmes salariées du privé ont un log salaire horaire moyen de 2,46, contre 2,64 pour les hommes. Les effets entreprises s'élèvent en moyenne à 0,036 pour les femmes et 0,046 pour les hommes. Cet écart d'effets entreprises ($0,046 - 0,036 = 0,010$) se décompose, quand on se réfère à la répartition des hommes dans les entreprises, en un effet de répartition de 0,015 et un effet des inégalités intra-entreprises de -0,005.

Champ : 1995-2015, salariés du secteur privé de France métropolitaine âgés de 16 à 65 ans, hors agriculteurs exploitants, artisans-commerçants ayant statut de salariés, apprentis, stagiaires, salariés des particuliers employeurs, activités extraterritoriales et postes annexes.

Sources : Insee, panel « tous salariés » ; échantillon démographique permanent (EDP).

*Logarithme du salaire moyen en fonction du temps à la première naissance
19 février 2019, Insee*

c) Les programmes de mentorat

Le mentorat comme méthode efficace pour abattre les obstacles aux carrières féminines est de plus en plus plébiscité par les grandes entreprises¹⁴⁹. Considérés comme de véritables sources d'inspiration et accélérateurs de carrières pour les femmes d'affaires et entrepreneures désirant accéder à des postes à haute responsabilité, les mentors sont jugés de plus en plus utiles. Certains réseaux comme le *Professional Women's Network* ont pour ambition d'inclure les hommes dans les programmes de mentorat : le 20 février 2019, le réseau a dévoilé un programme innovant de mentorat inclusif femmes-hommes au sein duquel les femmes mentorent des hommes. L'initiative a pour objectif de sensibiliser les hommes à la mixité et à les habituer à être plus respectueux de l'égalité entre les femmes et les hommes dans leur *management*.

En 2018, la *Women Initiative Foundation* (WIF) a réalisé une étude sur la perception de la mixité dans les grands groupes européens, en partenariat avec plusieurs entreprises françaises telles que L'Oréal, BNP Paribas et Engie. Cette étude a non seulement permis de constater les différences de perception qu'ont les femmes et les hommes concernant le plafond de verre et le sentiment de discrimination, mais aussi de démontrer tout l'intérêt des programmes de mentorat qui permettent aux femmes de comprendre comment améliorer leurs opportunités et visibilité au sein de l'entreprise.

BNP Paribas est l'une des nombreuses entreprises françaises à avoir décidé de participer au programme européen inter-entreprises créé par la WIF pour développer le leadership féminin des femmes à fort potentiel dans les grands groupes. Marie-Claire Capobianco, membre du comité exécutif du groupe, affirme qu'il s'agit d'une « question de contribution à l'économie ». Engie a également développé un programme de *mentoring* qui accompagne une centaine de femmes par an en France dans l'évolution de leurs carrières. Ces sessions

¹⁴⁹ Rocco A.-M. (2019) « Carrières féminines : l'extraordinaire pouvoir du mentorat se diffuse dans les entreprises », *Challenges* (en ligne)

permettent aux personnes concernées de bénéficier et partager des conseils en tandems, et d'entraîner les cadres dirigeants masculins afin qu'ils repèrent plus facilement les biais sexistes dans leur *management*.

B) La féminisation progressive des secteurs et des emplois : des quotas pertinents ?

La France a mis en place des quotas de féminisation des conseils d'administration augmentant ainsi la part de femmes dans les postes à hautes responsabilités (1). Cependant, les cadres dirigeants au sein des multinationales françaises restent majoritairement masculins (2), confirmant l'existence d'un solide plafond de verre contre lequel il faut lutter (3).

1. L'augmentation de la part des femmes dans les postes à hautes responsabilités

La féminisation des effectifs est devenue une priorité au sein des entreprises. En effet, la grande majorité des multinationales interrogées dans le cadre de cette étude a mis en place des objectifs chiffrés de féminisation des employés. Certaines entreprises membres de secteurs très peu féminisés, tel que le secteur industriel, se fixent des objectifs à atteindre, pour féminiser les usines par exemple. Ainsi, Michelin, entreprise industrielle, possède un taux de féminisation assez faible (de l'ordre de 29%) mais son objectif de 30% de féminisation d'ici 2020¹⁵⁰ est presque atteint. La principale difficulté rencontrée par cette entreprise est le fort taux d'hommes employés au sein des usines : ils représentent 13 000 des 20 000 employés de Michelin en France.

De plus, il existe des disparités de taux de féminisation parmi les pays au sein desquels les multinationales sont implantées. Par exemple, les usines slovènes du groupe Renault emploient plus de femmes que les usines au Portugal et en France¹⁵¹. Appliquer des objectifs chiffrés pour féminiser les effectifs permet donc de remédier aux différences de féminisation entre les métiers mais aussi entre les pays au niveau d'un grand groupe. En outre, les multinationales appartenant à des secteurs très féminisés (l'habillement ou le luxe) notamment LVMH, ont fait le constat d'une diminution du taux de féminisation en montant l'échelle hiérarchique¹⁵². Ainsi, la législation française a décidé de pallier ce déséquilibre au sein des instances dirigeantes des entreprises en mettant en place des quotas contraignants en termes de parité.

En effet, comme précédemment mentionné, la loi Copé-Zimmermann¹⁵³ a permis de mettre en place un quota de 40% de femmes au sein des conseils d'administration. Depuis l'entrée en vigueur de cette loi, les conseils d'administration des entreprises du CAC 40 sont passés de 11% de femmes en 2009 à 42,5% en 2018¹⁵⁴.

Les multinationales françaises respectent ce quota, certaines dépassant même largement les 40% imposés. A ce titre, l'Oréal compte 46%¹⁵⁵ de femmes au sein de son conseil d'administration, Engie 53,3%¹⁵⁶ et Sodexo 54,5%¹⁵⁷.

¹⁵⁰ Entretien du 15 janvier 2019 avec Loïc Picard (Affaires Publiques, Michelin).

¹⁵¹ Entretien du 8 février 2019 avec Christine Bruhat (chef du pôle diversité, Groupe Renault).

¹⁵² Entretien du 21 février 2019 avec Anne-Laure Despeaux (RH) et Olivier Théophile (Responsable RSE, Groupe LVMH).

¹⁵³ Article 1 de la *LOI n° 2011-103 du 27 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle*.

¹⁵⁴ Boisseau, L. (2019). « CAC 40 : des conseils d'administration plus matures ». *Les Echos*. (en ligne)

¹⁵⁵ Entretien du 8 février 2019 avec Margaret Johnston-Clarke (Diversité et inclusion, L'Oréal).

¹⁵⁶ Lejeune, L. (2019). « Le plan d'Engie pour favoriser la mixité et l'égalité professionnelle ». *Challenges*. (en ligne).

¹⁵⁷ Lejeune, L. (2019). « Championne de la féminisation, Sodexo présente ses solutions ». *Challenges*. (en ligne).

L'utilisation de quotas contraignants a eu un effet positif sur la parité au sein des conseils d'administration, les femmes ayant dorénavant un accès facilité aux instances dirigeantes des entreprises françaises. Selon Christine Bruhat, Responsable diversité du Groupe Renault¹⁵⁸, les quotas doivent être utilisés de manière temporaire afin d'accélérer le changement des mentalités dans des domaines stagnants tels que la féminisation des instances dirigeantes.

Cependant, la législation française n'impose aucun quota de représentation des femmes au sein des cadres dirigeants, dans les comités de direction et comités exécutifs. Les conseils d'administration augmentent leurs taux de féminisation tandis que les femmes continuent d'être confrontées à un plafond de verre qui les exclut du *management*.

2. *La persistance des disparités au sein des cadres dirigeants*

Selon Challenges, contrairement aux conseils d'administration qui sont chaque année plus féminisés, les postes de *top management* restent majoritairement masculins. En effet, au sein des entreprises du SBF 120, la part de femmes dans les comités exécutifs a évolué de 3% entre 2016 et 2018¹⁵⁹, passant seulement de 15 à 18%. Il s'agit de chiffres très bas comparés à la part de femmes dans les conseils d'administration.

Aussi, le taux de féminisation des 100 postes de *top management* du SBF 120 augmente très peu chaque année et stagne autour de 23,4%, une seule femme occupant le poste de PDG et neuf femmes seulement étant directrices générales. Par conséquent, selon Julien Rivals¹⁶⁰, spécialiste du développement durable chez Deloitte, il est primordial de prendre des mesures de promotion des femmes au sein des postes à responsabilités. Cependant, l'accent a été mis ces dernières années sur les conseils d'administration et non les directions générales, comités exécutifs et postes de *management*. Ces derniers doivent devenir des sujets prioritaires car, au sein des conseils d'administration, les femmes sont exclues de la réalité de l'entreprise et de sa gestion. Il est donc nécessaire que les femmes puissent accéder aux principaux postes à responsabilités des multinationales françaises. Julien Rivals juge anormal qu'une entreprise n'emploie aucune femme au sein de ses 15 principaux postes de *top management* : cela témoigne d'un épais plafond de verre au sein de l'entreprise.

La loi Avenir a mis en place un index de l'égalité entre les femmes et les hommes. Comme précédemment développé, cet index est composé de cinq critères permettant de totaliser un score sur un maximum de 100 points. Le cinquième et dernier critère porte sur la part de femmes au sein des dix plus hautes rémunérations de l'entreprise. Par conséquent la féminisation du *top management* accorde le maximum de points aux entreprises comptant au moins quatre femmes au sein de ces dix postes.

Ce critère ne peut être considéré comme un quota car il n'a pas de valeur contraignante forte. En effet une entreprise comme Michelin qui ne compte que 2 femmes au sein de ses dix plus hautes rémunérations¹⁶¹ peut tout de même obtenir un score supérieur à 75 points et ainsi éviter une sanction financière. La première publication de cet index n'a pris effet qu'au 1er mars 2019, ainsi toute étude d'impact à long terme de cet index et notamment de ce critère relatif à la féminisation des postes de *top management* est pour l'instant impossible.

¹⁵⁸ Entretien du 8 février 2019 avec Christine Bruhat (chef du pôle diversité, Groupe Renault).

¹⁵⁹ Rocco, A.-M. (2019). « Pourquoi il faut féminiser les comex des grandes entreprises ». *Challenges*. (en ligne).

¹⁶⁰ Entretien du 12 décembre 2018 avec Julien Rivals (Deloitte).

¹⁶¹ Entretien du 15 janvier 2019 avec Loïc Picard (Affaires Publiques, Michelin).

Cependant, la mise en place de ce critère a été vivement critiqué par les entreprises, notamment Michelin qui le considère comme « un marqueur politique » inatteignable pour le moment au regard de l'âge des personnes occupant ces postes, de la présence d'un fort plafond de verre à l'époque du décollage de leurs carrières, et de l'échantillon restreint de postes observés. Ainsi, selon Loïc Picard, il faudra attendre quelques années avant de récolter les fruits des changements de mentalité actuels et voir les postes de *top management* se féminiser considérablement¹⁶².

Par ailleurs, de nombreuses initiatives sont mises en place par les entreprises afin de briser le plafond de verre et permettre aux femmes d'atteindre des postes de *management* et à responsabilités.

3. *Que faire pour briser le plafond de verre ?*

Les entreprises rencontrées dans le cadre de cette étude ont toutes mis en place différentes initiatives qui ont permis d'augmenter le nombre des femmes au sein des postes de *management*. Premièrement, nombre d'entre elles ont introduit des objectifs chiffrés de féminisation du *management*. Par exemple, LVMH prévoit d'atteindre 50% de femmes au sein de son comité de direction d'ici 2020¹⁶³, et le groupe Michelin s'est engagé à atteindre 20% de féminisation du *management* au même horizon¹⁶⁴. Ensuite, d'autres entreprises françaises ont souhaité instaurer une parité parfaite au sein de leurs postes de *top management* avant 2025, notamment Axa et Gecina¹⁶⁵. Par conséquent, ces objectifs doivent s'accompagner d'un suivi au sein du groupe. Par ailleurs, L'Oréal a mis en œuvre des labels parité qui obligent ses filiales à être évaluées tous les deux ans par un organisme extérieur, ces labels englobant 60% des employés du groupe au sein de 30 pays¹⁶⁶.

Afin de valoriser au mieux les salariées, de nombreuses multinationales possèdent des réseaux de femmes. Selon l'Orse¹⁶⁷, ces réseaux sont nécessaires afin d'informer les femmes sur le fonctionnement de l'entreprise en relation avec des problématiques qui les concernent notamment les promotions, le temps partiel, l'équilibre des temps de vie et la lutte contre le sexisme. Les réseaux sont aussi un lien primordial d'échange entre les salariées et leur permettent de partager des conseils en matière de gestion de carrière. Par leur intermédiaire, les femmes peuvent non seulement faire entendre leurs voix et remonter des idées au plus haut niveau de direction, mais aussi organiser des actions de sensibilisation à l'égalité professionnelle au sein des entreprises. Ces réseaux sont pour la plupart internationaux et regroupent des femmes et des hommes. Ces derniers ont récemment été intégrés à ces initiatives de promotion de féminisation des effectifs.

Selon Julien Rivals, intégrer des hommes à ces réseaux est nécessaire : de telles structures ne doivent en effet pas se construire en opposition à certains collaborateurs : le but principal est de faire changer les mentalités. Il est donc primordial que tous les salariés se sentent concernés. L'égalité professionnelle « n'est pas le combat des femmes mais le combat de tous »¹⁶⁸. Par exemple, le réseau *Women at Renault* est implanté dans 14 pays tels que la France, le Maroc, l'Algérie, la Corée, l'Inde, la Colombie, l'Argentine, la Slovénie et le Portugal. Le réseau animé par Christine Bruhat est mixte et ouvert à toutes les catégories de personnel¹⁶⁹. Toutes les six semaines, une conférence téléphonique est mise en place pour partager les initiatives développées dans chaque pays. Ce réseau laisse une réelle liberté aux pays afin de mettre en place des actions

¹⁶² Entretien du 15 janvier 2019 avec Loïc Picard (Affaires Publiques, Michelin).

¹⁶³ Entretien du 21 février 2019 avec Anne-Laure Despeaux (RH) et Olivier Théophile (Responsable RSE, Groupe LVMH).

¹⁶⁴ Entretien du 15 janvier 2019 avec Loïc Picard (Affaires Publiques, Michelin).

¹⁶⁵ Rocco, A. (2019). « Pourquoi il faut féminiser les comex des grandes entreprises ». *Challenges*. (en ligne).

¹⁶⁶ Entretien du 8 février 2019 avec Margaret Johnston-Clarke (Diversité et inclusion, L'Oréal).

¹⁶⁷ Observatoire de la responsabilité sociétale des entreprises (2016). *Guide : Tout savoir sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes*, pp. 204-206 (en ligne)

¹⁶⁸ Entretien du 12 décembre 2018 avec Julien Rivals (Deloitte).

¹⁶⁹ Entretien du 8 février 2019 avec Christine Bruhat (Chef du pôle diversité, Groupe Renault).

en fonction des spécificités culturelles locales. De plus, le réseau *Women Forward* de Michelin présente des initiatives au comité exécutif pour faire évoluer les mentalités au sein du groupe¹⁷⁰.

Faciliter l'expatriation des femmes : une solution pour briser le plafond de verre ?

La mobilité géographique est un tremplin pour une carrière professionnelle. Selon une étude menée par l'*Economic Intelligence Unit* en 2012, 80% des salariés ayant bénéficié d'une mobilité à l'étranger ont connu une progression dans leur carrière, et 67% d'entre eux ont vu leur rémunération augmenter¹⁷¹. Cependant, il est plus difficile pour une femme de bénéficier d'une expatriation, la pression sociale la poussant à prendre en compte les facteurs familiaux et professionnels à un plus fort degré qu'un homme. D'ailleurs, en 2015, seul 20% des expatriés étaient des femmes¹⁷².

Ainsi, L'Oréal a mis en place, avec d'autres multinationales telles que Nestlé, le réseau *International Dual Career Network* afin de faciliter l'accès des femmes à la mobilité internationale¹⁷³. Ce réseau permet un accompagnement des conjoints d'expatriés dans leur recherche d'emploi, en proposant notamment des ateliers de préparation de CV, des événements et forums de recrutement. Plus de 70 entreprises ont rejoint ce réseau présent dans 14 villes : les femmes peuvent ainsi accepter plus facilement des opportunités à l'étranger tout en permettant à leurs conjoints de conserver leurs carrières. Aujourd'hui, 42% des salariées de L'Oréal ont eu une expérience à l'étranger tandis que 27% d'entre elles seulement avaient bénéficié de cette opportunité en 2008¹⁷⁴.

En outre, d'autres entreprises ont mis en place des programmes internationaux de promotion de l'égalité professionnelle qui permettent d'entreprendre des actions au sein de tous les pays. LVMH a lancé en 2007 son programme *Elles LVMH*¹⁷⁵ qui a pour but de briser le plafond de verre en luttant contre les obstacles empêchant tous les talents d'accéder à la chaîne managériale. Grâce à ce programme, le taux de féminisation des postes clés du groupe est passé de 23% en 2007 à 42% en 2018. Ce programme a mis en place des sessions de formation et de *mentoring* afin de partager aux femmes des outils pour mieux gérer leurs carrières, éviter l'autocensure et connaître les recours possibles au sein de l'entreprise.

Ces initiatives sont également largement diffusées au sein des entreprises par les réseaux de femmes qui favorisent l'entraide et le partage d'informations¹⁷⁶. De plus, Engie a ouvert ces sessions de formations aux cadres dirigeants hommes afin de leur faire prendre conscience des mauvaises pratiques en termes de *management* qui contribuent à la pérennisation du plafond de verre¹⁷⁷.

Par ailleurs, l'échange de bonnes pratiques ainsi que la sensibilisation sont des moyens de briser le plafond de verre en isolant les initiatives efficaces et en promouvant ces dernières au sein de toutes les entités du groupe. En effet, Carrefour a lancé en 2011 le programme *Women Leaders* dont l'objectif est de promouvoir l'égalité professionnelle au sein de l'ensemble des pays du groupe¹⁷⁸.

¹⁷⁰ Entretien du 15 janvier 2019 avec Loïc Picard (Affaires Publiques, Michelin).

¹⁷¹ Programme Eve (2015). *Le chiffre du mois : 20% des expatriés sont des femmes*. (en ligne)

¹⁷² Ibid.

¹⁷³ Programme Eve (2016). *IDCN, pour soutenir la progression professionnelle des conjoint.es d'expatrié.es*. (en ligne)

¹⁷⁴ Estival, L. (2018). « Ces grands groupes qui jouent le jeu de l'égalité salariale hommes-femmes ». *Challenges*. (en ligne)

¹⁷⁵ Entretien du 21 février 2019 avec Anne-Laure Despeaux (RH) et Olivier Théophile (Responsable RSE, Groupe LVMH).

¹⁷⁶ Observatoire de la responsabilité sociétale des entreprises (2016). *Etude sur les réseaux féminins dans les entreprises*.

¹⁷⁷ Lejeune, L. (2019). « Le plan d'Engie pour favoriser la mixité et l'égalité professionnelle ». *Challenges*. (en ligne)

¹⁷⁸ Entretien du 11 janvier 2019 avec Jean-Luc Delenne (Directeur des relations sociales, Groupe Carrefour).

Tous les deux ans, deux jours de conventions sont organisés pour sensibiliser les cadres dirigeants de tous les pays et partager les bonnes pratiques mises en place localement. Chaque directeur de pays doit prendre des engagements quantitatifs à atteindre d'ici la prochaine convention, ce qui permet de mobiliser le groupe de façon perpétuelle sur ces thématiques. La sensibilisation peut être centrée sur des bonnes pratiques à mettre en place et sur des engagements chiffrés ; certaines entreprises ont plutôt choisi de mettre l'accent sur le lien entre diversité et performance. En effet, afin de mobiliser sur le sujet de la parité, LVMH¹⁷⁹ et Renault¹⁸⁰ ont décidé d'utiliser l'étude menée par Sodexo relative à l'impact de la mixité femmes-hommes sur la performance des entreprises. Informer sur ce lien permet de promouvoir la féminisation des postes et des équipes auprès de dirigeants et employés.

L'exemple américain de General Motors

- Mary Barra est la première femme PDG dans l'industrie automobile en 2014¹⁸¹
- Le conseil d'administration est composé de 45% de femmes.
- En 2017, 33% des recrutements étaient des femmes et en 2015, 80% des nominations de *managers* étaient des femmes¹⁸².
- Le réseau *GM Women* permet aux femmes d'échanger sur leurs expériences, préoccupations et d'améliorer leurs compétences en termes de *leadership*.
- 20 conseils de femmes ont été créés dans le monde afin de valoriser les salariées du groupe par le biais de *mentoring*, conseils et sessions de formation. Ces activités sont ouvertes aux femmes et aux hommes, et la moitié des employées du groupe ont participé à celles-ci en 2015.

En conclusion, il est possible d'affirmer que les entreprises tendent à se féminiser rapidement et ont - pour la plupart - des objectifs chiffrés dans ce domaine. Cependant, les femmes sont confrontées à un plafond de verre qui les empêchent d'atteindre des postes à responsabilité. Afin de lutter contre ce phénomène, la législation française impose un quota de femmes dans les conseils d'administration qui s'est avéré efficace en quadruplant la part de femmes dans ces instances en moins de dix ans. Néanmoins, les postes de *top management* restent peu accessibles aux femmes et aucun quota n'a été mis en place à cet effet. Si l'index égalité professionnelle introduit par la loi Avenir incite les entreprises à promouvoir des femmes au sein de leurs plus hautes rémunérations, il n'est pas encore possible de se positionner sur son efficacité puisque l'index est récent.

Pourtant, les entreprises françaises ont mis en place des initiatives afin de promouvoir les femmes au sein du *top management* en utilisant divers outils comme la formation, le *mentoring*, l'accompagnement et la sensibilisation. Ces pratiques visent à lutter contre les obstacles au développement des carrières des femmes comme les stéréotypes, l'autocensure et la gestion des temps de vie.

Néanmoins, afin que ces pratiques soient efficaces, ces dernières doivent impliquer les hommes et leur permettre d'échanger, de s'informer et de jouer un rôle dans la promotion des femmes en entreprise afin que chaque salarié se sente concerné par ce sujet.

¹⁷⁹ Entretien du 21 février 2019 avec Anne-Laure Despeaux (RH) et Olivier Théophile (Responsable RSE, Groupe LVMH).

¹⁸⁰ Entretien du 8 février 2019 avec Christine Bruhat (Chef du pôle diversité, Groupe Renault).

¹⁸¹ General Motors (2017). *Diversity and inclusion report*. p.1.

¹⁸² General Motors Media (2015). *General Motors empowers female employees*. (en ligne)

C) L'amélioration de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée : vers des politiques mondialisées et novatrices ?

L'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée représente un thème essentiel de l'égalité entre les femmes et les hommes sous l'angle de la RSE. La vie professionnelle se définit par le « temps passé dans ou hors de l'entreprise dans le cadre de l'exercice d'un emploi. Ce temps professionnel est régi par des règles définies par l'employeur »¹⁸³. La vie privée, quant à elle, se distingue du champ professionnel et inclut les choix de vie, l'intimité, mais aussi la vie familiale et l'état de santé^{184 185}.

L'articulation et la concordance entre ces deux parties de la vie représente un enjeu majeur. Il se décline sur des sujets précis tels que la parentalité (i.e. congé maternité, congé paternité et congé parental) ainsi que la flexibilité et l'aménagement du temps et du lieu de travail (e.g. temps partiel, télétravail, crèches d'entreprise, etc.). Pour les entreprises, un engagement clair sur ces sujets repose avant tout sur une question d'image, mais aussi une volonté d'harmonisation juridique, à défaut morale, des droits de leurs employés¹⁸⁶. A cet enjeu s'ajoute un souci de bien-être des employés (influencé ces dernières années par le droit à la déconnexion), de fidélisation de la main d'œuvre, mais aussi d'attractivité à l'embauche¹⁸⁷. Pour les femmes, l'importance d'une réelle conciliation entre la vie professionnelle et la vie privée s'articule autour de trois pôles : le recrutement, afin qu'elles soient encouragées à postuler à des fonctions à hautes responsabilités ; la gestion de leur carrière, pour leur permettre d'être maîtresses de leur parcours sans être contraintes par les obligations familiales ; et la santé, dans le but de minimiser le stress et la fatigue causés par la gestion simultanée d'une vie familiale contraignante¹⁸⁸. Si les hommes sont parfois oubliés, ils représentent une partie prenante incontournable de cette thématique. Comme mentionné par Julien Rivals du cabinet Deloitte, il est essentiel de responsabiliser les hommes, afin de contribuer à réformer l'ordre familial traditionnel. En effet, si les hommes assumaient systématiquement plus d'obligations et responsabilités familiales, les femmes auraient plus de liberté, d'autonomie et d'opportunité dans le choix et la gestion de leur parcours professionnel.

Bien que certaines multinationales françaises se soient publiquement engagées sur le sujet de la parentalité¹⁸⁹, beaucoup reste à faire. Selon l'agence de notation extra-financière Vigeo Eris, trop peu d'entreprises s'engagent sur la flexibilité du temps de travail, le niveau des subventions et la mise en place de structures d'aide telles que les crèches d'entreprise¹⁹⁰. Il existe cependant des pratiques positives et généralisables. Par exemple, une bonne pratique dans le domaine peut contribuer à favoriser le travail adapté pour les femmes enceintes et le retour à l'emploi des salariées¹⁹¹. Par conséquent, afin de faciliter l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée, trois axes seront abordés : la parentalité (i.e. les congés maternité, paternité et parentaux) (1) ; l'aménagement du temps et du lieu de travail (2) ; et les pratiques innovantes propres à l'identité et l'activité de l'entreprise (3).

¹⁸³ Lamorthe, V., L'Haridon, M., Lienhard, B., Ménard, V. and Mercier, C. (2006). « Équilibre vie professionnelle - vie privée : comment les entreprises françaises abordent-elles cette question ? » *Université Paris IX Dauphine* (en ligne)

¹⁸⁴ Bem, A. (2015). « Le droit au respect de la vie privée : définition, conditions et sanctions ». *Legavox.fr* (en ligne)

¹⁸⁵ Lebrun, P. (2015). « La vie privée ». *Empan*, 100(4), p.168.

¹⁸⁶ Fatoux, F (2017). *La Parentalité. Les multinationales s'engagent à l'international*. (sur demande), pp.8-10.

¹⁸⁷ Ibid

¹⁸⁸ Marsigny, A et Fatoux, F (2017). *Etude. Crèches d'entreprise, facteur de performance pour les ressources humaines*. (en ligne) p.11.

¹⁸⁹ Fatoux, F (2018) *Engagements pris par des multinationales. Maternité et paternité sur un plan mondial*.

¹⁹⁰ Entretien du 21 janvier 2019 avec Elise Attal (responsable des relations institutionnelles chez Vigeo Eris) et Juliette Laplane (chargée de mission de notation sur des critères environnementaux, sociaux et de gouvernance chez Vigeo Eris).

¹⁹¹ Source anonyme.

1. *Congés maternité et congés paternité : vers des engagements mondiaux ?*

Au niveau mondial, il existe une diversité importante de législations relatives au congé maternité. Celui-ci se définit par la « période – avant et après l'accouchement – durant laquelle le contrat de travail est suspendu »¹⁹². S'il est la plupart du temps rémunéré, il peut également ne pas l'être suivant le pays, comme aux Etats-Unis¹⁹³. L'OIT recommande, au travers de sa Convention internationale n°183 de 2000 un congé maternité d'au moins 14 semaines^{194 195}. Malgré son faible nombre de ratifications (la France n'a pas ratifié la Convention n°183¹⁹⁶), cette dernière est source d'inspiration pour bon nombre de multinationales, et a régulièrement été mentionnée par certaines entreprises interrogées dans le cadre de cette étude. Il existe des législations parfois plus avantageuses que la convention de l'OIT, notamment en France avec un congé maternité d'au moins 16 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. Quelques multinationales françaises se sont illustrées à ce sujet, en imposant un congé d'au moins 14 voire 16 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^{197 198 199}. Compte tenu de l'accélération des engagements pris sur une période assez récente²⁰⁰, il convient d'indiquer que cette liste n'est pas exhaustive. Eu égard à la présence mondiale de ces entreprises, il est légitime de supposer que ces engagements auront un effet boule de neige et inciteront d'autres multinationales à faire de même, qu'elles soient françaises ou étrangères. En effet, les multinationales françaises précitées ne sont pas les seules à s'engager : des entreprises étrangères telles que Nestlé ou Facebook ont pris des mesures similaires²⁰¹.

Si des engagements forts, renforcés par un arsenal juridique important (qu'il soit contraignant ou non), ont été pris au sujet du congé maternité, la situation diffère concernant le congé paternité. Celui-ci possède la même définition que le congé maternité, à ceci près qu'il s'applique au père de l'enfant. Selon CSR Europe, il est nécessaire de mettre en place davantage de congés paternité, en s'inspirant des entreprises des pays du Nord de l'Europe²⁰². La législation française fixe à 11 jours consécutifs la durée du congé paternité auxquels s'additionnent 3 jours de congés de naissance²⁰³. Le père peut prétendre à des indemnités journalières mais la durée du congé est largement inférieure à celle du congé maternité (11 jours contre 16 semaines).

¹⁹² Jesuisemployeur.fr. (2018). *Congé de maternité, définition et conditions*. (en ligne)

¹⁹³ Travère, A. (2017). « Les Etats-Unis, un des deux seuls pays au monde à ne pas rémunérer le congé maternité ». (en ligne) Le Monde.fr.

¹⁹⁴ OIT (2000) C183 - *Convention sur la protection de la maternité, 2000*. (en ligne)

¹⁹⁵ OIT (2019). *Protection de la maternité*. (en ligne) Ilo.org.

¹⁹⁶ OIT (2019). *Ratifications de C183 - Convention (n° 183) sur la protection de la maternité, 2000*. (en ligne)

¹⁹⁷ Fatoux, F (2017). *La Parentalité. Les multinationales s'engagent à l'international*. (sur demande), p.4.

¹⁹⁸ Entretien du 8 février 2019 avec Margaret Johnston-Clarke (Diversité et inclusion, L'Oréal)

¹⁹⁹ Entretien du 21 février 2019 avec Anne-Laure Despeaux (RH) et Olivier Théophile (Responsable RSE, Groupe LVMH)

²⁰⁰ Fatoux, F (2017). *La Parentalité. Les multinationales s'engagent à l'international*. (sur demande), p.3.

²⁰¹ Ibid.

²⁰² Entretien du 31 janvier 2019 avec Yvette Sweringa (CSR Europe)

²⁰³ Service Public (2019). *Congé de paternité et d'accueil de l'enfant d'un salarié du secteur privé*, service-public.fr (en ligne)

Congé parental et congé paternité : vers un modèle scandinave ?

Les pays d'Europe du Nord sont souvent cités en exemples en termes d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. La législation de ces pays est en effet plus profitable aux femmes, mais semble s'articuler davantage au niveau du congé parental au sens large, qui est une suspension du temps de travail d'une durée limitée, pouvant être prise au choix par le père et/ou par la mère.

En Norvège, le congé parental est d'une durée d'environ un an, incluant un congé paternité entièrement rémunéré de 14 semaines²⁰⁴.

En Finlande, les pères bénéficient à la naissance de l'enfant de 3 semaines de congés paternité, avec la possibilité de bénéficier de 6 semaines additionnelles rémunérées jusqu'aux 2 ans de l'enfant²⁰⁵.

En Suède, sur 480 jours de congé parental, 60 sont réservés au père et 60 à la mère. Le reste est partagé entre les deux parents, avec une indemnisation de 80% du salaire²⁰⁶.

En France, le congé parental au sens large (différent donc du congé paternité et maternité à proprement dits) peut être partagé entre les deux parents. Des dispositifs ont été mis en place pour améliorer l'articulation des temps de vie professionnels et familiaux. Par exemple, la prestation partagée d'éducation de l'enfant permet à l'un des parents ou aux deux de réduire voire cesser leur activité professionnelle pour s'occuper de leur enfant de moins de 3 ans. Ce mécanisme a pour objectif d'augmenter la proportion de pères prenant un congé et diminuer la durée des congés des mères. Faiblement rémunéré et dans une société où l'écart des salaires reste encore problématique, il ne permet pas un changement profond du modèle familial traditionnel et est le plus souvent pris par les femmes²⁰⁷.

Certaines multinationales françaises se sont d'ores et déjà engagées sur le sujet. La compagnie d'assurances Axa propose un congé paternité pris en charge de 4 semaines, valable au sein de toutes ses filiales²⁰⁸, tandis que Kering autorise 5 jours²⁰⁹. L'entreprise L'Oréal, quant à elle, a porté au mois de février 2019 le congé paternité à 6 semaines pour les collaborateurs en France^{210 211}.

Néanmoins, les engagements pris dans ce domaine 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-culturels, dans des sociétés où les charges familiales sont traditionnellement assumées par les femmes²¹².

²⁰⁴ Condomines, A. (2017). « Congé paternité : ça se passe comment chez nos voisins européens ? ». (en ligne) *LCI*.

²⁰⁵ Lammi-Taskula, J. (2016). « Les congés des pères en Finlande. Négociations et vécus. », *Revue des politiques sociales et familiales*, (en ligne) 122, pp.19-31.

²⁰⁶ Le Parisien (2017). « Le congé paternité obligatoire ? Ce qui se fait en Europe. » (en ligne) *leparisien.fr*.

²⁰⁷ Orse (2016). *Guide. Tout savoir sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes*. (en ligne) p.169

²⁰⁸ Fatoux, F (2018) *Engagements pris par des multinationales. Maternité et paternité sur un plan mondial*.

²⁰⁹ Ibid.

²¹⁰ Capital (2019). « L'OREAL porte le congé paternité à 6 semaines ». (en ligne) *Capital.fr*.

²¹¹ Entretien du 8 février 2019 avec Margaret Johnston-Clarke (Diversité et inclusion, L'Oréal).

²¹² Entretien du 21 décembre 2018 avec François Fatoux (Crèches Durables).

2. La flexibilité et l'aménagement du temps et du lieu de travail

Afin de garantir un équilibre entre vie professionnelle et vie privée, des aménagements du temps et du lieu de travail peuvent être entrepris, pour faciliter la prise en compte des obligations familiales de tous les salariés. 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.

Des dispositifs existent en France. Par exemple, un accord expérimental d'Air France vise à instaurer un dispositif de garde d'enfants d'urgence par le biais d'un centre d'appel, tandis que l'entreprise Thales participe depuis plusieurs années à la création de crèches inter-entreprises²¹³. Néanmoins, la situation dans les filiales semble être différente. Malgré l'importance de la question, aucune des entreprises interrogées au cours de cette étude n'a mentionné l'existence de crèches d'entreprise ou inter-entreprises, notamment dans les filiales. Les rapports RSE n'ont également pas apporté de précisions particulières à ce sujet. Selon François Fatoux, le désintérêt est manifeste, notamment dans certaines sociétés d'accueil où les crèches d'entreprise ne sont pas jugées compatibles avec la culture du pays²¹⁴.

Dans ce type de situation se matérialise le dilemme auquel font face les sociétés françaises implantées à l'étranger. Des pratiques uniquement internes semblent difficilement concevables si elles ne s'associent pas à une ambition externe de changement des mentalités, particulièrement dans les sociétés où la situation entre les femmes et les hommes est profondément inégalitaire.

L'exemple de WebHelp Maroc

Une étude²¹⁵ 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 sites²¹⁶. 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'entreprises ont suscité une grande satisfaction auprès d'environ 93% des employés selon une enquête d'opinion²¹⁷. 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.

²¹³ Orse (2016). *Guide. Tout savoir sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes*. (en ligne) p.180

²¹⁴ Entretien du 21 décembre 2018 avec François Fatoux (Crèches Durables)

²¹⁵ Marsigny, A. et Fatoux, F. (2017). *Etude. Crèches d'entreprise, facteur de performance pour les ressources humaines*.

²¹⁶ Ibid.

²¹⁷ Ibid.

L'aménagement du temps du travail représente toute mesure qui vise à faciliter l'articulation entre la vie professionnelle et la vie privée affectant directement les horaires de travail. C'est le cas par exemple de la RATP, où un accord sur l'égalité professionnelle de 2015 demande à ce que les horaires de réunion soient adaptés et ne dépassent pas 18h²¹⁸. Un autre exemple de dispositif relatif à l'aménagement et l'organisation du temps de travail est la mise en place du temps partiel²¹⁹, pour les femmes comme pour les hommes, ceci afin de ne pas rendre ce dispositif discriminatoire, voire contre-productif. L'Orse, dans son guide relatif à l'égalité professionnelle, mentionne des entreprises, aussi bien françaises qu'étrangères, qui ont mis en place des politiques de travail à temps partiel. Par exemple, Décathlon propose des temps partiels pour les pères et les mères, tandis qu'Areva prévoit cette option spécifiquement pour les vacances scolaires, à l'adresse des deux parents²²⁰. Il convient de s'assurer que la mise en place du temps partiel s'inscrit dans une démarche positive de renforcement de l'égalité entre les femmes et les hommes, et ne contribue pas à l'inverse à isoler les femmes. Les hommes doivent davantage pouvoir bénéficier de ces aménagements, tandis que les femmes doivent bénéficier de mesures de soutien lors de leur retour à l'emploi. En outre, le télétravail constitue un autre dispositif visant à favoriser l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée. Le télétravail permet à tout salarié, notamment ceux devant assumer des impératifs familiaux ou ne pouvant pas se rendre sur leur lieu de travail de façon journalière pour diverses raisons, de continuer à travailler à domicile. Il doit être réglementé, et peut être instauré par la signature d'une charte ou d'un accord (e.g. Schneider Electric en 2018)²²¹. Un exemple intéressant est celui du groupe TF1, ayant proposé des jours de télétravail spécifiquement à l'adresse des femmes enceintes, afin de leur permettre de continuer à travailler durant la grossesse dans des conditions optimales²²².

Si l'ensemble de ces mesures peuvent contribuer à changer les mentalités, elles doivent cependant être prisés avec précaution car elles semblent être mises en place principalement en France. Aucune information n'a été communiquée durant les entretiens concernant l'application de pratiques semblables au sein des filiales. Ces dispositifs possèdent indéniablement de nombreux points positifs. Il convient néanmoins de ne pas ignorer le contexte socioculturel dans lequel ces mesures sont implantées, et de veiller à ce qu'elles ne soient pas contre-productives.

Ainsi, la mise en place d'un temps partiel doit s'inscrire dans une démarche d'égalité professionnelle et de promotion des femmes, avec des procédés d'accompagnement et de retour à l'emploi, au risque, à défaut, d'aggraver les discriminations à leur égard et un sentiment de mise à l'écart.

3. L'émergence de pratiques innovantes propres à l'entreprise

Certains entretiens effectués dans le cadre de cette étude ont permis de révéler des pratiques innovantes. La plupart d'entre elles sont liées à l'identité et l'activité de l'entreprise, et peuvent donc en inspirer d'autres travaillant dans le même secteur d'activité, ou du moins avec des postes similaires. C'est le cas par exemple de Michelin, qui propose une gamme de vêtements d'usine adaptés aux femmes enceintes²²³. Il s'agit donc d'une opportunité intéressante pour ces femmes, qui peuvent continuer à travailler durant une partie de leur grossesse, et pourrait inspirer d'autres multinationales dont l'activité comprend une part industrielle.

²¹⁸ Orse (2016). *Guide. Tout savoir sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes*. (en ligne) p.161

²¹⁹ Ibid, pp.162-166.

²²⁰ Ibid, p.163.

²²¹ Schneider Electric (2018). *Accord relatif au Télétravail au sein du groupe Schneider Electric en France* (en ligne)

²²² Orse (2016). *Guide. Tout savoir sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes*. (en ligne) p.166

²²³ Entretien du 15 janvier 2019 avec Loïc Picard (Affaires Publiques, Michelin).

D'autres sont davantage indépendantes de l'activité même de l'entreprise et semblent pouvoir être facilement reproduites par tous. Par exemple, afin de pallier le problème de discrimination lors du retour à l'emploi à la suite d'un congé maternité ou d'un temps partiel, CSR Europe mentionne la mise en place de stages de réintégration²²⁴. Autrement dit, des *coach* ou mentors sont présents pour soutenir les femmes ré-intégrant l'entreprise et s'assurer ainsi de leur bien-être et de leur performance. L'objectif est le suivant : faire comprendre aux femmes qu'avoir des enfants n'est plus un obstacle à la gestion de leur carrière et que prendre un congé maternité ne devrait pas altérer leur future situation professionnelle, une fois la période d'absence écoulée. L'entreprise Renault, quant à elle, propose des ateliers sur l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Au départ réservé aux femmes, l'entreprise impose désormais que chaque collaborateur vienne en binôme mixte, afin que les hommes ne soient plus en marge du sujet²²⁵. Si aucune donnée concernant leur impact et leur efficacité n'est disponible (étant objectivement difficilement mesurable), ce type de mesure peut être aisément mis en place au sein de l'entreprise.

Le *Job Sharing*, ou comment allier poste à responsabilité et obligations familiales

Le guide de l'Orse relatif à l'égalité professionnelle fait état d'une pratique inspirée de l'étranger : le *Job Sharing*²²⁶. Adressée aux femmes devant supporter des obligations familiales, elle consiste à « partager » un poste à responsabilité en deux parties. Concrètement, ce n'est donc pas une mais deux femmes, chacune en contrat à temps partiel, qui occuperaient un poste à responsabilité, tel que directrice *management*, directrice des ressources humaines ou directrice marketing. Le guide mentionne l'exemple de Hewlett Packard, entreprise étrangère au sein de laquelle deux femmes ont postulé par le biais du *job sharing* au poste de directrice marketing. Si cette pratique peut soulever des questions et interrogations logistiques (i.e. comment faire coïncider les emplois du temps), elle met en avant l'idée que de nombreuses pratiques innovantes peuvent émerger, éventuellement au cas par cas, afin de toujours garantir une conciliation entre la vie professionnelle et la vie privée.

En conclusion, cette étude a proposé une revue des bonnes pratiques en interne autour de trois enjeux : l'égalité salariale, la représentation des femmes ainsi que l'équilibre vie professionnelle et vie privée. Si le cadre juridique actuel contraint les entreprises à réduire les écarts de rémunération en vue de leur disparition, des pratiques intéressantes et innovantes ont émergé, tels que les partenariats avec des organismes externes comme l'INED. Ce même cadre juridique a permis d'augmenter sensiblement le nombre de femmes dans les conseils d'administration, même si le plafond de verre persiste concernant les postes de *management* et à haute responsabilité. Bien que des démarches et instruments pertinents tels que les réseaux de femmes ou bien la généralisation de l'expatriation à l'égard des femmes peuvent contribuer à améliorer la situation, des efforts restent à fournir en la matière.

Enfin, des pratiques louables et généralisées ont été mises en place au sujet des congés maternité et paternité par certaines entreprises, notamment par le biais d'accords-cadres mondiaux. D'autres démarches visent à favoriser la flexibilité du temps et du lieu de travail et des pratiques innovantes commencent à émerger. Néanmoins, il convient de prendre systématiquement en compte le contexte dans lequel ces mesures s'inscrivent, afin de s'assurer de leur fonctionnement et de leurs résultats positifs. Quel que soit le sujet abordé, l'inclusion des hommes aux problématiques d'égalité entre les sexes demeure un enjeu majeur et révèle le besoin essentiel de changer les mentalités dans la société, par la mise en place de pratiques à visée externe.

²²⁴ Entretien du 31 janvier 2019 avec Yvette Sweringa (CSR Europe)

²²⁵ Entretien du 8 février 2019 avec Christine Bruhat (chef du pôle diversité, Groupe Renault)

²²⁶ Orse (2016). *Guide. Tout savoir sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes*. (en ligne) p.164

II. Les bonnes pratiques des multinationales françaises en externe

En externe, les entreprises peuvent promouvoir l'égalité professionnelle au sein des sociétés dans lesquelles elles sont implantées. Cependant, au sein des entreprises, les pratiques externes sont souvent considérées comme faisant partie des actions de mécénat d'entreprise, et non de RSE (A). Par conséquent, distinguer les bonnes pratiques en la matière lors des entretiens menés avec des membres des directions RH et RSE s'est avéré complexe. Cette étude regroupe des pratiques externes mises en place en France qui, au regard de leur efficacité, devraient être plus amplement reproduites à l'international (B).

A) La distinction entre RSE et mécénat, ou l'importance de développer une stratégie cohérente

Dans le cadre de cette étude, des difficultés se sont présentées au sujet de la dimension externe de la contribution des entreprises françaises en matière d'égalité entre les femmes et les hommes. Si les pratiques RH et RSE en interne à l'entreprise ont suscité davantage de réponses construites et d'exemples concrets, il n'en a pas été de même pour les actions envers la société d'accueil. Pour rappel, une des premières difficultés peut être le dilemme auquel font face les multinationales décidant de s'implanter dans des pays au contexte législatif et socio-culturel peu favorables à l'égalité professionnelle²²⁷. Cette réalité de terrain ne semble cependant pouvoir expliquer qu'une partie du problème, et n'a pas été souvent notifiée lors des entretiens. En revanche, l'une des explications pourrait s'analyser par la dichotomie profonde entre deux notions distinctes, bien que parfois similaires dans leur objectif : le mécénat et la RSE.

Selon le Ministère de la Culture citant l'arrêté du 6 janvier 1989 relatif à la terminologie économique et financière, le mécénat est défini comme « le soutien matériel apporté, sans contrepartie directe de la part du bénéficiaire, à une œuvre ou à une personne pour l'exercice d'activités présentant un intérêt général »²²⁸. Sa finalité est l'intérêt général, et il se matérialise sous la forme d'un don ou soutien philanthropique envers un bénéficiaire dont la motivation est non-lucrative (e.g. : association, ONG, etc.), dans le domaine philosophique, culturel, environnemental, social ou encore humanitaire²²⁹. Bien qu'il existe une différence sémantique entre les termes de mécénat et de philanthropie, ces deux termes sont de plus en plus souvent utilisés de manière interchangeable²³⁰. Les activités de mécénat d'une entreprise peuvent être gérées de deux manières différentes : par le biais d'une gestion directe de l'entreprise (« régie directe »²³¹), ou bien au travers d'une entité plus ou moins autonome rattachée à l'entreprise, la fondation²³².

La RSE, malgré une certaine confusion, est un concept différent. Déjà définie dans le rapport, il convient d'en proposer de nouveau une définition simple. Le Ministère de l'Economie et des Finances reprend une définition issue de la Commission européenne : il s'agit de « la responsabilité des entreprises (RSE) vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société »²³³. Il mentionne la norme ISO 26000, qui indique les sept grands domaines auxquels la RSE s'adresse (e.g. droits humains, risques sur l'environnement, etc.)

²²⁷ Human Rights and Business Dilemmas Forum (n.d.). *Gender Equality*. (en ligne)

²²⁸ Arrêté du 6 janvier 1989 relatif à la terminologie économique et financière cité dans Ministère de la culture. (n.d.). *Qu'est-ce que le mécénat ?* (en ligne).

²²⁹ Ministère de la culture. (n.d.). *Qu'est-ce que le mécénat ?* (en ligne).

²³⁰ Observatoire de la philanthropie - Fondation de France (2018). *L'entreprise engagée : nouvelles frontières de la RSE et du mécénat*. (PDF) (en ligne). p.12.

²³¹ Ibid, p.15.

²³² Ibid.

²³³ Bercy Infos (2017). « Qu'est-ce que la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) ? », *Le portail des ministères économiques et financiers* (en ligne).

Les deux notions de mécénat et de RSE se distinguent donc par leur point de départ, ou du moins leur essence propre. La RSE est avant tout liée à l'activité de l'entreprise : elle est dite « endogène »²³⁴ à celle-ci, et concerne l'essentielle de ses activités ainsi que ses relations avec ses fournisseurs. La RSE est devenue très technique, avec de nombreux indicateurs et un devoir de *reporting* de plus en plus exigeant²³⁵. Le mécénat ou la philanthropie d'entreprise ont quant à eux comme point de départ leur dimension externe, autrement dit un sujet de société qui intéresse particulièrement l'entreprise initiatrice du don envers l'œuvre d'intérêt général. Bien que mécénat se cantonnait dans les années 1980 le plus souvent à des dons aléatoires avec un relatif manque de cohérence, il est aujourd'hui beaucoup plus proche des activités de l'entreprise et donc de sa stratégie globale²³⁶, ce qui accentue la confusion entre les deux concepts.

Cette confusion n'est cependant pas forcément négative. Nombreuses sont les entreprises aujourd'hui qui réunissent au sein du même département RSE et mécénat. Tel est le cas de L'Oréal dont le département RSE se divise en un pôle développement durable (vision plus traditionnelle de la RSE) et un pôle mécénat, autrement dit la fondation²³⁷. La mission de beauté inclusive du groupe se retrouve à la fois dans les pratiques internes propres aux RH et à la RSE que dans les démarches externes liées à la fondation.

Une distinction interne semble exister entre d'un côté les RH, la RSE / le mécénat de l'autre, due au biais lié au sujet abordé de l'égalité professionnelle qui comporte de nombreuses questions et thématiques propres aux ressources humaines. La confusion révèle l'étonnante complexité de la thématique de l'égalité professionnelle.

Ainsi, au-delà de la dichotomie entre RSE et mécénat, une distinction entre RSE et RH peut également exister. Cependant, dans le cadre de cette étude, le choix a été fait de maintenir les RH dans le champ d'application de la RSE.

Une étude de juin 2018 publiée par l'Observatoire national de la philanthropie de la Fondation de France, *L'entreprise engagée : nouvelles frontières de la RSE et du mécénat*, précédemment citée, s'est particulièrement intéressée à la dichotomie entre RSE et Mécénat²³⁸. A l'instar de L'Oréal, 42 % des entreprises ont placé la RSE et le mécénat sous une direction commune.

²³⁴ Observatoire de la philanthropie - Fondation de France (2018). *L'entreprise engagée : nouvelles frontières de la RSE et du mécénat*. (PDF) (en ligne). p.2

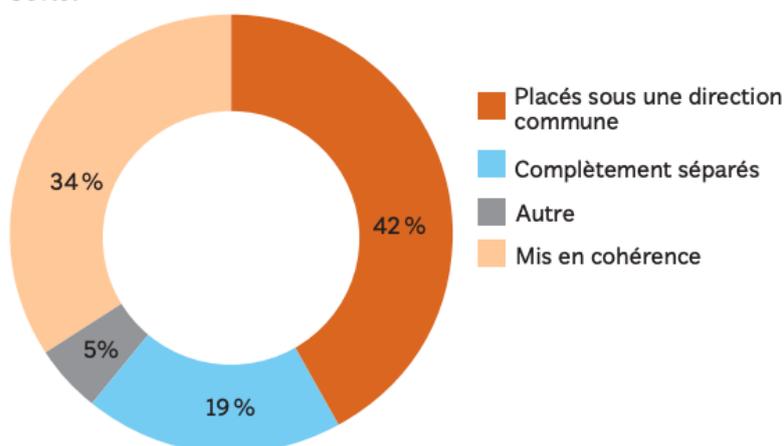
²³⁵ Observatoire de la philanthropie - Fondation de France (2018). *L'entreprise engagée : nouvelles frontières de la RSE et du mécénat*. (PDF) (en ligne). p.26

²³⁶ Ibid, p.14.

²³⁷ Entretien du 8 février 2019 avec Margaret Johnston-Clarke (Diversité et inclusion, L'Oréal).

²³⁸ Observatoire de la philanthropie - Fondation de France (2018). *L'entreprise engagée : nouvelles frontières de la RSE et du mécénat*. (PDF) (en ligne)

**Graphique 12 –
Aujourd’hui dans votre entreprise, la RSE et le mécénat
sont :**



Observatoire de la philanthropie - Fondation de France (2018)
L'entreprise engagée : nouvelles frontières de la RSE et du mécénat. (PDF) (en ligne) p.18

En revanche, pour d’autres groupes (LVMH), la distinction entre les deux est ancrée : la fondation Louis Vuitton s’occupe essentiellement de mécénat culturel, ce qui est fondamentalement différent des actions du groupe relatives à la RSE^{239 240}. Dans l’ensemble, une entité externe implique une gestion différente : cette conséquence justifie le peu de réponses complètes fournies au sujet des contributions externes des entreprises, le directeur RSE et RH étant souvent différent de la personne en charge de la fondation.

Ce débat d’idées révèle que l’enjeu principal n’est pas tant cette distinction, mais la complémentarité pouvant exister entre ces deux concepts : 34 % des entreprises ont répondu que la RSE et le mécénat sont mis en cohérence²⁴¹, ce qui laisse penser qu’ils s’inscrivent dans une même stratégie globale de long terme. En effet, de nombreuses personnes interrogées membres du département RH ou RSE n’avaient pas connaissance des actions entreprises en externe, autrement dit de mécénat. Cette méconnaissance peut s’avérer problématique lors de la mise en place d’une stratégie RSE plus globale, à la fois interne et externe.

Comme mentionnée dans l’étude réalisée par la fondation de France : « plus qu’une coexistence dissociée, c’est l’articulation de la RSE et du mécénat au service d’une vision sociétale de l’entreprise, servant l’intérêt général tout en contribuant à l’intérêt particulier de l’entreprise, qui constitue un levier de développement du bien commun »²⁴². Ainsi, l’utilisation du mécénat comme outil au service de la RSE peut s’avérer extrêmement utile et bénéfique pour améliorer l’impact des entreprises sur les sociétés d’accueil car il peut constituer un levier et une opportunité pour la mise en place de politiques et stratégies visant à satisfaire un objectif sociétal, par exemple la promotion de l’égalité entre les femmes et les hommes. En effet, l’étude mentionne le mécénat comme étant l’« un des leviers de la politique RSE »²⁴³ car il peut faciliter le dialogue avec les parties prenantes et la collaboration avec les associations, la structuration de la stratégie au sein des entreprises. Il représente un outil pertinent pour la communication externe relative aux actions des entreprises²⁴⁴.

²³⁹ LVMH (n.d.). *Fondation Louis Vuitton - Initiative LVMH*. (en ligne) LVMH.

²⁴⁰ Entretien du 21 février 2019 avec Anne-Laure Despeaux (RH) et Olivier Théophile (Responsable RSE, Groupe LVMH)

²⁴¹ Observatoire de la philanthropie - Fondation de France (2018). *L'entreprise engagée : nouvelles frontières de la RSE et du mécénat.* (PDF) (en ligne). p.18.

²⁴² Observatoire de la philanthropie - Fondation de France (2018). *L'entreprise engagée : nouvelles frontières de la RSE et du mécénat.* (PDF) (en ligne). p.22.

²⁴³ Ibid, p.25.

²⁴⁴ Ibid.

B) Agir dans la société

Pour parvenir à l'égalité entre les femmes et les hommes, les entreprises et leurs parties prenantes agissent en-dehors du seul cadre de l'entreprise. Toutefois, leurs engagements en France (1) demeurent insuffisamment reproduits et mesurables dans les sociétés d'accueil (2).

1. L'engagement des entreprises en France...

Il existe plusieurs pratiques développées par les entreprises françaises qu'il conviendrait d'exporter, notamment celles relatives aux pratiques RH sur la question du recrutement (a), les partenariats associatifs (b) et les campagnes de sensibilisation (c).

a) Les pratiques RH relatives à la question du recrutement

Les multinationales françaises se sont engagées en externe afin de promouvoir l'égalité entre les femmes et les hommes au sein de la société française. La question du recrutement est cruciale dans la mesure où il s'agit d'un moyen de « préparer les viviers de talents pour permettre la mixité à tous les niveaux de la hiérarchie et la préparation des potentiels pour assurer la place des femmes dans les instances de décision ». ²⁴⁵ De plus, le recrutement est majeur car il peut véhiculer et reproduire certains stéréotypes relatifs au genre.

Pour attirer les talents féminins, les entreprises membres du Club du label égalité ont développé des politiques de communication externe. Le Label Egalité professionnelle entre les femmes et les hommes est un outil qui permet de mesurer l'efficacité et l'attractivité de ces politiques, notamment via le nombre de curriculum vitae féminins reçus. Le but de ces bonnes pratiques est donc d'augmenter la mixité des candidatures, notamment dans les secteurs traditionnellement largement féminins ou masculins ; de s'assurer de l'égalité de traitements des candidatures, quel que soit le sexe de la personne qui candidate ; et s'assurer de la pleine intégration des personnes embauchées, même si elles sont les premières femmes ou premiers hommes du service.

Par exemple, afin de sensibiliser les femmes ingénieures, Engie s'efforce de développer son attractivité, notamment en détaillant au maximum la diversité des postes qu'elle offre, notamment les métiers de techniciens et traders d'énergie ²⁴⁶.

De plus, une actrice de l'égalité professionnelle du monde de l'entreprise a souligné la nécessité de modifier les termes employés dans les offres d'emploi ²⁴⁷ afin de déconstruire les stéréotypes de genre et éviter le caractère biaisé des pratiques RH. En effet, il a été observé qu'une offre incluant une longue liste de compétences requises (plus de 12 critères) décourage les femmes à postuler. En revanche, une liste courte (3 critères au plus) incite les femmes à postuler au même titre que les hommes. Ainsi, un « besoin de vigilance universelle » et « des investigations poussées » ²⁴⁸ sont nécessaires pour éviter des pratiques RH biaisées qui perpétuent l'autocensure des femmes.

²⁴⁵ Arborus, *Fiches de bonnes pratiques des entreprises ayant obtenu le Label égalité professionnelle entre les femmes et les hommes*, Le Club du label égalité.

²⁴⁶ Lejeune L. (2018) « Le plan d'Engie pour favoriser la mixité et l'égalité professionnelle », *Challenges* (en ligne).

²⁴⁷ Entretien anonyme mené le 10 janvier 2019.

²⁴⁸ Ibid.

b) Partenariats avec des associations

CNPTI, filiale de CNP Assurances, compte un tiers de femmes et deux tiers d'hommes²⁴⁹. Catherine Garcin, Responsable des Ressources Humaines et de la Formation chez CNPTI, a indiqué que les cadres du *management* y sont très majoritairement masculins. Pour pallier ce déséquilibre, une communauté FeminiT a été créée. Dans le cadre de ses travaux, la communauté a constaté qu'il existait un problème lié au recrutement des femmes : peu de candidatures féminines sont reçues. FeminiT a donc mis en place des actions à destination des jeunes lycéennes. De plus, CNPTI est partenaire de l'association Elles bougent qui a pour principale ambition de « renforcer la mixité dans les entreprises des secteurs industriels et technologiques »²⁵⁰. Ainsi, les partenaires s'engagent à se mobiliser aussi bien dans les entreprises qu'au sein des établissements d'enseignement supérieur afin de combattre les stéréotypes de genre et « inciter les jeunes filles à envisager des carrières dans les secteurs scientifiques et technologiques ». Depuis dix ans, des marraines de l'association Elles bougent, déterminées à faire évoluer les mentalités, informent les collégiennes, lycéennes et étudiantes de la pluralité des opportunités professionnelles dont elles peuvent bénéficier grâce à leurs diplômes.

Renault, à l'instar de CNPTI, a créé plusieurs partenariats avec des associations, notamment Elles Bougent et Capital Filles²⁵¹. Ces différents partenariats sont pilotés par des marraines et parrains qui organisent des sessions de *coaching* de jeunes femmes et étudiantes. En général, ces séances sont personnalisées afin de transmettre aux bénéficiaires les codes à adopter et maîtriser (par exemple, savoir se présenter et se comporter lors d'un entretien d'embauche) et de les sensibiliser aux métiers de l'automobile. Enfin, Renault est partenaire de *Women and vehicles in Europe* (WAVE) et a signé la charte *Les Elles de l'Auto* lors du Paris Motor Show le 1^{er} octobre 2010. Christine Bruhat, responsable du pôle diversité au sein de la Direction Responsabilité Sociale de l'Entreprise de Renault, affirme que tous les groupes automobiles se sont engagés dans le cadre de ce partenariat afin de partager leurs ambitions internes à l'extérieur. En effet, de telles initiatives sont nécessaires car selon Christine Bruhat, de nombreuses filles et jeunes femmes ne pensent pas faire carrière dans le secteur automobile ; il s'agit donc de faire évoluer les mentalités à l'extérieur du groupe.

Engie envoie régulièrement des intervenantes dans les écoles de commerce pour promouvoir les métiers d'ingénieures et diffuse aussi des informations sur les réseaux sociaux, notamment via des campagnes de sensibilisation (sa filiale Ineo a lancé en janvier 2017 une campagne dans ce sens²⁵²). Engie est également membre de Capital Filles avec 90 marraines engagées.

Des initiatives similaires sont prises par d'autres entreprises notamment Air France, pour introduire les filles et jeunes femmes aux métiers de l'aéronautique, en intervenant dans les collèges et lycées français. Le groupe LVMH²⁵³ a instauré différents programmes dont *Vignoble au féminin* (Hennessy) et Veuve Cliquot et Krug afin de favoriser l'accès des femmes à des emplois majoritairement masculins (par exemple, au métier d'agent tractoriste en viticulture).

²⁴⁹ Entretien du 28 janvier 2019 avec Catherine Garcin (Responsable Ressources Humaines et Formation CNPTI)

²⁵⁰ Elles bougent (n.d). *L'association* (en ligne).

²⁵¹ Entretien du 8 février 2019 avec Christine Bruhat (chef du pôle diversité, Groupe Renault).

²⁵² Youtube, chaîne d'Engie Ineo (2017), « Graduate Program: High'5 program made by ENGIE Ineo » (en ligne)

²⁵³ LVMH (2017) *Responsabilité sociale - Rapport 2017* (en ligne)

c) Campagnes de sensibilisation

Les entreprises développent des partenariats avec des organismes promouvant l'égalité entre les femmes et les hommes et organisent des campagnes de sensibilisation visant le grand public, et ainsi la société toute entière. Tel est le cas du groupe Carrefour qui a signé une convention avec ONU Femmes France. Le groupe a été lauréat du prix Orange Day qui a récompensé son investissement depuis plusieurs années pour la lutte contre les violences faites aux femmes et aux filles, via des actions de « sensibilisation de la clientèle, la communication, ainsi que la sensibilisation et formation interne du personnel aux violences »²⁵⁴. En effet, le Comité ONU Femmes France décide de valoriser chaque année les acteurs et actrices de la société civile (collectivités, entreprises, établissements d'enseignement supérieur, etc.) qui s'investissent et s'engagent pour lutter contre les violences, notamment dans le cadre de la campagne internationale Orange Day. Dans le cadre de son engagement, Carrefour a édité un guide de prévention pour lutter contre les violences subies par les femmes en milieu professionnel et prévoit sa diffusion à l'échelle nationale dans les hypermarchés et supermarchés.

2. ... insuffisamment reproduit et mesurable dans les sociétés d'accueil

De nombreuses entreprises françaises ont développé des actions influençant la société française. Cependant, il a été difficile de regrouper des pratiques similaires mises en place à l'étranger, du fait de la distinction entre politiques RSE et actions de mécénat portées par les fondations d'entreprise. Néanmoins, ce rapport est parvenu à isoler certaines initiatives mises en place par les entreprises à l'international afin de promouvoir les femmes au sein de certains secteurs d'emplois, de former des femmes à certaines compétences leur permettant d'avoir accès au marché du travail et de protéger les femmes des violences et discriminations.

Premièrement, certaines entreprises ont mis en place des programmes internationaux afin de faciliter l'accès au marché du travail à des femmes en situation précaire. Ces programmes utilisent la formation comme outil principal pour transmettre des compétences à ces femmes, outils qu'elles seront en mesure d'utiliser comme source de revenus. En ce sens, la fondation L'Oréal a mis en place un Axe Beauté Inclusive²⁵⁵ qui permet d'apprendre des métiers et compétences relatives à la beauté à des femmes défavorisées ou handicapées, n'ayant pas accès à l'emploi. Grâce au programme international *Beauty For a Better Life* destiné à venir en aide aux communautés locales, notamment aux femmes victimes de violence, L'Oréal a mis en place des formations à la coiffure auprès de 150 jeunes femmes dont des prostituées au Vietnam, afin de leur apporter une indépendance grâce à de nouvelles compétences^{256 257}. Ce programme leur a permis de retrouver une autonomie et multiplier leurs revenus par 3 à 8²⁵⁸.

De plus, l'entreprise promeut les coopératives de femmes en faisant intervenir leurs sous-traitants. Par exemple, L'Oréal et l'un de ses sous-traitants ont créé une coopérative de femmes au Burkina Faso produisant du karité : l'accès des femmes à l'emploi au niveau local²⁵⁹ a donc été promu.

²⁵⁴ Entretien du 11 janvier 2019 avec Jean-Luc Delenne et ONU Femmes (n.d.) *Orange Day Champions 2018* (en ligne)

²⁵⁵ Entretien du 8 février 2019 avec Margaret Johnston-Clarke (Diversité et inclusion, L'Oréal).

²⁵⁶ Fondation L'Oréal (n.d.) *Beauty for a better life* (en ligne).

²⁵⁷ Entretien du 8 février 2019 avec Margaret Johnston-Clarke (Diversité et inclusion, L'Oréal).

²⁵⁸ Ibid.

²⁵⁹ Entretien du 8 février 2019 avec Margaret Johnston-Clarke (Diversité et inclusion, L'Oréal).

Au même titre que L'Oréal, Orange est l'une des multinationales françaises les plus impliquées dans la promotion des femmes au sein des sociétés dans lesquelles elles sont implantées. En effet, Orange a mis en place de nombreux programmes de formation afin de permettre aux femmes sans qualifications ou défavorisées d'acquérir des compétences digitales. Le programme *Digital homes* a permis à 11 000 femmes sans qualification de recevoir une formation au sein de 200 *digital homes* réparties dans 18 pays²⁶⁰.

De nombreuses entreprises participent à la promotion de l'entrepreneuriat féminin par le biais de *coaching*, d'ateliers, de *mentoring* mais aussi de partenariats, à l'instar de BNP Paribas qui a développé un partenariat entre sa filiale turque TEB et la Banque Européenne de Reconstruction et de Développement (BERD) pour soutenir des petites et moyennes entreprises dirigées par des femmes²⁶¹. Par ailleurs, le groupe BNP Paribas est engagé au sein du programme *#ConnectHers* qui accompagne les femmes durant toutes les étapes de la création d'entreprise²⁶². Inciter les femmes à créer des entreprises et s'investir dans le monde des affaires en France et à l'international participe grandement à l'évolution des mentalités. Ces initiatives sont nécessaires car selon l'OIT, 50 % du potentiel productif des femmes est sous-utilisé dans le monde²⁶³.

Comme explicité parmi les pratiques externes menées en France, de nombreuses entreprises ont mis en place des initiatives ayant pour objectif de promouvoir les femmes au sein de certains secteurs par le biais d'actions de *mentoring* et d'interventions dans des établissements scolaires. Ces actions visent à inciter les étudiantes à débiter une carrière au sein d'un secteur, en ayant accès à des informations et des formations, et en étant encadrées par des salariées de multinationales qui les aident à développer des outils utiles à leurs futures carrières. Par exemple, Dior l'une des maisons du Groupe LVMH, a mis en place le programme *Women at Dior*²⁶⁴ qui permet à 200 jeunes femmes étudiantes à l'université d'être accompagnées pendant un an par des collaboratrices de la maison qui leur partagent expériences et recommandations. L'initiative souligne l'importance de la transmission de conseils entre générations et du partage d'expériences pour valoriser et promouvoir les femmes.

En outre, certaines multinationales françaises prennent part à des programmes internationaux de sensibilisation et de lutte contre les violences faites aux femmes. Ces programmes sont majoritairement soutenus par les fondations d'entreprises qui y apportent une contribution financière, ou qui portent le projet aux côtés d'autres multinationales. Ainsi, la fondation L'Oréal a créé un réseau européen, le *One in Three Women*²⁶⁵ permettant de financer une étude relative à l'impact des violences faites aux femmes en entreprise. D'autres multinationales françaises telles que BNP Paribas et Carrefour ont rejoint ce réseau. Ce programme permet aussi de former des ambassadeurs qui accompagnent, soutiennent et sensibilisent les salariées qui en sont victimes.

La fondation Kering, dédiée à cette lutte depuis 2008, est très impliquée par le biais de partenariats et de campagnes de sensibilisation médiatiques pour le grand public. Depuis 2015, la fondation soutient le programme « *It's on us* » qui vise à rendre les campus universitaires plus sûrs pour les étudiantes américaines²⁶⁶. Pour mettre fin aux agressions sexuelles que subissent ces dernières, Kering a fait participer ses employés à une semaine d'action et de sensibilisation sur les campus américains qui a eu lieu en novembre 2015.

²⁶⁰ Orange (2017). *Bilan RSE*.p.28 (en ligne).

²⁶¹ BNP Paribas. *Pitch : BNP Paribas soutient l'entrepreneuriat féminin*. (en ligne)

²⁶² Ibid.

²⁶³ Organisation Internationale du Travail (2016). *Le développement de l'entrepreneuriat féminin* (en ligne).

²⁶⁴ Entretien du 21 février 2019 avec Anne-Laure Despeaux (RH) et Olivier Théophile (Responsable RSE, Groupe LVMH).

²⁶⁵ Entretien du 8 février 2019 avec Margaret Johnston-Clarke (Diversité et inclusion, L'Oréal).

²⁶⁶ Kering Foundation (2015). *It's on us*. (en ligne)

L'exemple de Avon Products

Avon Products est une entreprise américaine de cosmétiques implantée à l'international, dont la fondation *Avon Foundation for Women* créée en 1955 est impliquée dans de nombreux projets pour lutter contre les violences faites aux femmes. Depuis 2004 et la création du programme *Avon Speak Out Against Domestic Violence*²⁶⁷, l'entreprise a mis en place une étude relative à la violence de genre et à son impact, regroupant 14 000 femmes dans 15 pays. Avon Products a aussi créé le *Violence Against Women and Girls Advisory Board* afin de sensibiliser et informer sur les violences faites aux femmes à travers le monde, aux côtés de leaders internationaux et de partenaires locaux.

Par ailleurs, mettre à profit l'activité de l'entreprise et la commercialisation de produits pour aider les femmes locales et avoir une influence positive sur la société d'accueil est une logique adoptée par Orange qui a développé divers services afin d'améliorer l'accès à la santé des femmes locales. Par la mise en place du programme *Gifted Mom*²⁶⁸ au Cameroun, Orange a permis la création d'une messagerie vocale et textuelle proposant des services aux femmes enceintes et jeunes mamans, et leur permettre un accès facilité à des informations et consultations médicales.

La mise en place d'une couverture santé internationale permet également aux femmes locales d'avoir un meilleur accès à la santé. Selon une étude de l'Orse publiée en février 2013, les entreprises peuvent choisir de mettre en place volontairement un système de couverture sociale complémentaire à celle établie dans le pays²⁶⁹. Ainsi, les salariés locaux auront accès à davantage de protection sociale, et par le biais du dialogue social, ce niveau de protection sera susceptible d'intégrer la législation nationale²⁷⁰. En effet, les partenaires sociaux seront à même de s'approprier le sujet et par conséquent de l'introduire au dialogue social à l'échelle nationale.

Par ailleurs, ces couvertures santé peuvent être proposées aux familles des salariés, améliorant l'accès à la santé et aux soins prénataux des femmes de l'entourage des salariés, notamment des femmes enceintes. Par exemple, en 2011, Total fournissait une assurance maladie complémentaire comprenant les congés maternité à tous ses salariés dans le monde ainsi qu'à leurs familles²⁷¹.

En conclusion, les entreprises possèdent de nombreux moyens leur permettant d'exercer une influence positive sur les sociétés au sein desquelles elles sont implantées. Bien que les entretiens menés aient permis de regrouper de nombreuses pratiques développées en France, peu d'entre elles sont déclinées à l'international. Il apparaît que les entreprises françaises possédant une fondation sont les plus impliquées en soutenant financièrement des projets visant à améliorer la condition des femmes. Toutefois, harmoniser l'accès à la santé et les conditions de travail de l'ensemble des salariés d'un groupe peut contribuer à améliorer et influencer les législations nationales par le biais des partenaires sociaux. Ainsi, les entreprises françaises pourraient utiliser la forte protection des salariés obligatoire en France pour avoir un impact bénéfique sur les sociétés d'accueil. Aussi, le secteur d'activité des entreprises peut être utilisé afin de transmettre des compétences aux femmes locales et leur permettre de jouir d'un accès à des services facilitant leurs conditions de vie.

²⁶⁷ Avon Worldwide (n.d). *Speaking out about gender based violence*. (en ligne)

²⁶⁸ Orange (2017). *Bilan RSE*.p.28 (en ligne).

²⁶⁹ Observatoire de la responsabilité sociétale des entreprises (2013). *Etude sur l'extension de la sécurité sociale et la responsabilité sociale des entreprises multinationales*. p.7.

²⁷⁰ Ibid, p.9.

²⁷¹ Tessier, L., Schwarzer, H., Orse. (2013). *Annexe du document : Extension de la sécurité sociale et responsabilité sociale des entreprises multinationales : étude exploratoire*, p36.

...

La présente étude a classifié les bonnes pratiques des entreprises selon les dimensions interne et externe. En ce qui concerne la dimension interne, les pratiques mises en place sont nombreuses et mesurables. Le cadre normatif conséquent sur l'égalité salariale, notamment l'index prévu par la loi Avenir, oblige les entreprises à être exemplaires en la matière, sous peine de sanction financière. Pour y parvenir, l'instauration d'une enveloppe dédiée ou la mise en place de partenariats avec un organisme extérieur constituent des mesures innovantes et objectives.

Le bilan relatif à la promotion des femmes dans les postes à haute responsabilité est plus mitigé : bien que la loi ait imposé le taux de 40% de féminisation dans les conseils d'administration, des efforts restent encore à fournir pour les postes de *management* et dans les comités exécutifs. Si la mise en place d'objectifs chiffrés et de journées consacrées à ce sujet peut aider à renverser la situation, le plafond de verre demeure présent. Intégrer les hommes semble être une issue prometteuse, aussi bien dans la promotion des femmes que pour le développement de l'égalité entre les femmes et les hommes. A ce propos, le congé maternité est aujourd'hui une pratique généralisée, mais il n'en est pas de même pour les congés paternité, malgré des engagements parfois mondiaux pris par certaines entreprises évoquées dans le présent rapport.

De plus, d'autres mesures existent en matière d'aménagement du temps et du lieu de travail, même s'il existe un risque non négligeable qu'elles soient discriminantes à l'égard des femmes. Cependant, il convient de souligner l'émergence de pratiques innovantes propres aux entreprises, encourageantes pour le futur. En externe, malgré une difficulté à obtenir des informations dues à la confusion théorique entre RSE et mécénat, de réelles mesures ont été mises en œuvre, notamment en France.

Les interventions dans les lycées pour encourager la féminisation des métiers constituent une mesure phare, même si l'absence d'indicateurs globaux à ce sujet freine une évaluation objective de l'efficacité de telles mesures. Cette affirmation se confirme, en particulier pour les actions des entreprises dans les filiales où principalement les fondations semblent offrir des informations à ce sujet. Ainsi, mêmes si de nombreuses bonnes pratiques ont été mises en exergue, l'ensemble des parties prenantes doit poursuivre les efforts en ce sens. Cette étude propose donc des recommandations adressées à ces acteurs.

TROISIÈME PARTIE - Recommandations

Suite aux entretiens menés et au recensement des bonnes pratiques des entreprises relatives à l'égalité entre les femmes et les hommes en termes de RSE, cette étude a mis en lumière certains domaines au sein desquels les actions mises en œuvre restent insuffisantes et/ou peu efficaces afin de combattre les inégalités de genre. En effet, malgré l'arsenal législatif français qui oblige les entreprises à assurer un certain niveau d'égalité, dans la pratique, la mixité peine à s'imposer. Si le rôle des entreprises est prédominant, l'égalité entre les femmes et les hommes est un enjeu qui concerne l'ensemble des acteurs de la sphère publique et privée. Les recommandations introduites dans ce rapport sont adressées au gouvernement (I), aux entreprises (II), aux syndicats professionnels (III) et aux acteurs de l'éducation (IV).

I. Recommandations au gouvernement

1. La France possède un cadre législatif innovateur et relativement complet en matière de RSE, cependant il est recommandé :
 - **D'intégrer** précisément la thématique de l'égalité entre les femmes et les hommes à toutes les législations relatives à la RSE (e.g. : loi sur le devoir de vigilance, projet de loi PACTE).
2. L'index égalité prévu par loi Avenir permet aux entreprises du CAC 40 de mettre en exergue les facteurs d'inégalité entre les femmes et les hommes. Il est néanmoins recommandé de :
 - **Modifier** le calcul de l'index en déterminant une note minimale à obtenir dans chaque critère afin de permettre une lecture plus transparente des indicateurs reflétant d'éventuels déséquilibres entre les femmes et les hommes au sein de l'entreprise.
3. Les enjeux de l'égalité entre les femmes et les hommes au sein de l'entreprise vont au-delà de la dimension salariale, ainsi il est recommandé :
 - **De rendre** contraignante le principe de l'égalité salariale ;
 - **D'intégrer, rendre obligatoire et sanctionner** l'absence de formation, de mentorat et d'accompagnement des femmes en sein des entreprises ;
 - **D'inciter** à une plus grande implication des hommes dans ce domaine, par exemple en les sensibilisant de manière systématique et en augmentant la durée du congé paternité et/ou en réservant une partie du congé parental aux hommes (cf. modèle scandinave).
4. La loi Copé-Zimmermann a été efficace pour féminiser les conseils d'administration par le biais de quotas de genre. Toutefois, la composition des comités exécutifs et de direction reste majoritairement masculine. Il est recommandé :
 - **D'imposer** des quotas relatifs à la féminisation des comités exécutifs et comités de direction, pour obtenir des résultats similaires à ceux relatifs à la composition des conseils d'administration.

II. Recommandations aux entreprises

1. Dimension interne

5. Le mentorat, la formation et la sensibilisation des salariés, des cadres dirigeants et des RH sont des pratiques efficaces pour briser le plafond de verre. Par conséquent, il est recommandé de :
 - **Rendre** ces pratiques inclusives et mixtes, en intégrant tous les hommes quelle que soit leur position hiérarchique au sein de l'entreprise ;
 - **Généraliser** ces pratiques au sein de la maison mère ainsi que des filiales à l'étranger.
6. De nombreuses entreprises rencontrées lors de cette étude ont mis en place des objectifs chiffrés à atteindre afin de féminiser les postes clés (cadres supérieurs, *management*) et les effectifs à l'échelle du groupe. Il est recommandé :
 - **Systématiser** la mise en place d'objectifs chiffrés au sein de toutes les entreprises ;
 - **S'assurer** qu'ils concernent l'ensemble de la hiérarchie, au niveau du groupe, et au sein des filiales, quel que soit leur pays d'implantation ;
 - **D'imposer** à toutes les filiales des objectifs chiffrés similaires afin d'éviter une concentration des femmes dans certains secteurs et créer des disparités en fonction des pays.
7. La conciliation des temps de vie est un enjeu majeur afin d'alléger les obligations familiales qui incombent aux femmes et aux hommes, et qui peuvent être des freins à la progression de la carrière des femmes. Ainsi, il est recommandé de :
 - **Prendre** des mesures ambitieuses et exemplaires en termes de congé paternité, à défaut de cadre législatif suffisant ;
 - **Faciliter** la mise en place de temps partiel pour les femmes et les hommes ;
 - **De démocratiser** l'usage du numérique pour faciliter l'aménagement des temps de travail (e.g. télétravail) en veillant à ne pas stigmatiser les femmes ;
 - **Développer** des mécanismes visant à faciliter le retour à l'emploi à la suite d'un congé ou arrêt maladie.
8. Il apparaît que de nombreuses disparités existent entre l'engagement des maisons mères et celui des filiales en termes d'égalité entre les femmes et les hommes. De ce fait, il est recommandé :
 - **D'harmoniser** les pratiques à l'échelle du Groupe par le biais d'accords-cadres mondiaux imposant les mêmes exigences à l'ensemble des filiales à l'international ;
 - **De concentrer** la gestion de la politique d'égalité entre les femmes et les hommes au sein d'une seule direction pour éviter toute confusion et manque de cohérence dans la diffusion des pratiques au sein de l'entreprise ;
 - **D'engager et impliquer** les dirigeants d'entreprises dans la stratégie de mixité de celles-ci, au moyen de prises de positions dans les publications institutionnelles.
 - **D'améliorer** la transparence et la publication des pratiques mises en place dans les filiales au sein des rapports et documents de référence.

2. Dimension externe

9. Il existe une distinction entre la RSE et le mécénat d'entreprise, et l'étude a rappelé que cette dichotomie était parfois nuisible à la mise en place de pratiques relatives à l'égalité entre les femmes et les hommes, notamment lorsque celles-ci ont une visée externe, à l'étranger. Ainsi, il est recommandé :

- **De regrouper** la fondation/mécénat d'entreprise et le département RSE au sein du même pôle afin d'harmoniser les engagements externes et de développer une stratégie globale et unifiée au sein des sociétés d'accueil.
 - **D'instaurer** à défaut une cohérence entre les actions menées par la fondation / mécénat d'entreprise et celles mises en place par le département RSE.
- 10.** Cette étude a révélé que la question du recrutement est cruciale dans la mesure où ce dernier, en véhiculant et reproduisant certains stéréotypes de genre, décourage les femmes à postuler à certains postes et dans certains secteurs. Par conséquent, il est recommandé :
- **De sensibiliser et inciter** les RH à utiliser un vocabulaire neutre et dénué de stéréotype de genre dans la rédaction d'offres d'emploi, afin de minimiser l'autocensure des femmes ;
 - **De développer** des partenariats avec des associations promouvant l'accompagnement de jeunes femmes par des salariées d'entreprises, de manière à les former et leur partager des expériences ;
 - **D'intervenir** au sein des écoles et universités dans le but d'inciter les étudiantes à débiter une carrière dans des secteurs peu féminisés.
- 11.** Contribuer au changement des mentalités pour améliorer la situation des femmes dans la société d'accueil est une responsabilité essentielle qui incombe aux entreprises. La mise en place de pratiques à visée externe à cet effet est souvent développée en France (i.e. par le biais d'une fondation ou d'actions RSE), mais insuffisamment à l'étranger. Il est recommandé :
- **D'harmoniser** ces pratiques à l'échelle du groupe, et de les développer dans des pays peu favorables à l'égalité entre les femmes et les hommes
 - **D'améliorer** la transparence, la communication et la publication de pratiques exemplaires en ce sens au sein des documents de références.
 - **De faciliter** le dialogue avec les instances gouvernementales ainsi que la société civile des pays dans lesquels les filiales sont implantées
 - **De soutenir** la mise en place d'indicateurs et de labels mesurant les pratiques externes en termes d'égalité entre les femmes et les hommes.

III. Recommandations aux syndicats professionnels

- 12.** Cette étude a souligné que les accords-cadres mondiaux sont un moyen efficace pour harmoniser et diffuser les bonnes pratiques relatives à l'égalité entre les femmes et les hommes. Il est recommandé de :
- **Promouvoir** la mise en place de ces accords à l'échelle internationale, en entamant des négociations avec un plus grand nombre d'entreprises.
- 13.** Les syndicats sont des parties prenantes indispensables au développement de l'égalité entre les femmes et les hommes au sein des entreprises. Il est recommandé :
- **D'améliorer** la coopération et l'échange d'information entre les différentes instances représentatives du personnel au sein des filiales des groupes à l'étranger.
- Une meilleure coopération permettrait aux syndicats non seulement de déceler les mauvaises pratiques et inégalités, mais aussi d'influencer, dans une plus grande mesure, les engagements pris par les directions d'entreprises en ce sens.

IV. Recommandation aux acteurs de l'éducation

14. Ce rapport reconnaît que les inégalités entre les femmes et les hommes se manifestent et se formalisent durant les études. Ainsi, il est recommandé de :
- **Démocratiser** les interventions des salariées des entreprises dans les écoles et universités, ainsi que la mise en place d'accompagnement, de sessions de formations afin de permettre aux étudiantes d'augmenter leurs perspectives de carrières et de bénéficier des expériences et conseils de femmes salariées.

SOURCES

Manuels et journaux académiques

Acquier, A et Gond, J.P (2007). « Aux sources de la responsabilité sociale de l'entreprise : (re)lecture et analyse d'un ouvrage fondateur : Social Responsibilities of the Businessman d'Howard Bowen », *Finance-Contrôle-Stratégie*, vol. 10, n°2, 2007, p.5-35

Akpinar-Sposito, C. et Roger, A. (2016) *Les obstacles à la progression de carrière des cadres dans les filiales française et turque d'une entreprise multinationale américaine.*

Auvergnon, P (2005). « Sur fond de mondialisation, la responsabilité sociale de l'entreprise entre ombres et lumières », *Centre de Droit Comparé du Travail et de la Sécurité Sociale*, p. 7-25 (en ligne). <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00125626/document> (consulté le 28/03/19).

Caroll, A (2016). « Carroll's pyramid of CSR: taking another look », *International Journal of Corporate Social Responsibility* (en ligne). <https://jcsr.springeropen.com/track/pdf/10.1186/s40991-016-0004-6> (consulté le 28/03/19)

Crenshaw K. (1991) « Mapping the Margins: Intersectionality, Identity Politics and Violence against Women of Color », *Stanford Law Review*, 43(6), p.1241-1299 (en ligne) https://www.jstor.org/stable/1229039?origin=crossref&seq=1#page_scan_tab_contents (consulté le 28/03/2019)

Fatoux, F. (2017). *La parentalité : les multinationales s'engagent à l'international.* (sur demande à crechesdurables@gmail.com)

Fatoux, F. (2018) *Engagements pris par des multinationales. Maternité et paternité sur un plan mondial.* (sur demande)

Freeman, R.E (1984) *Strategic Management: a Stakeholder Approach.*

Gond, J.-P. et Igalens, J (2018). *La Responsabilité sociale de l'entreprise, Que sais-je?* PUF, 6e éd.

Green, T. (2017). *Discrimination laundering.* Cambridge (UK): Cambridge University Press.

Lammi-Taskula, J. (2016). « Les congés des pères en Finlande. Négociations et vécus. », *Revue des politiques sociales et familiales* (en ligne) 122, pp.19-31. https://www.persee.fr/doc/caf_2431-4501_2016_num_122_1_3160 (consulté le 28/03/2019).

Lamorte, V., L'Haridon, M., Lienhard, B., Ménard, V. and Mercier, C. (2006). *Équilibre vie professionnelle - vie privée : comment les entreprises françaises abordent-elles cette question ?* [ebook] Université Paris IX Dauphine.

https://mba-rh.dauphine.fr/fileadmin/mediatheque/site/mba_rh/pdf/Travaux_anciens/Memoire_GROUPE4_LAMOR_THE_LHARIDON_LIENHARD_MENARD_MERCIER.pdf (consulté le 28/03/2019)

Lebrun, P. (2015). La vie privée. *Empan*, 100(4), p.168.

Marsigny, A et Fatoux, F (2017). *Etude. Crèches d'entreprise, facteur de performance pour les ressources humaines*. (en ligne) (consulté le 28/03/2019)

Ndao, A et Simen, S.F (2013). « L'effet de la mise en place d'une stratégie de responsabilité sociale de l'entreprise sur la culture organisationnelle : analyse, implications et enjeux pour le Sénégal », *Revue Congolaise de Gestion*, n°17, p.158. (en ligne) <https://www.cairn.info/revue-congolaise-de-gestion-2013-1-page-131.htm> (consulté le 28/03/19).

Observatoire de la philanthropie - Fondation de France (2018). *L'entreprise engagée: nouvelles frontières de la RSE et du mécénat*. [ebook] https://www.fondationdefrance.org/sites/default/files/atoms/files/l_entreprise_engagee_nouvelles_frontieres_du_mecenat_et_de_la_rse.pdf (consulté le 28/03/2019)

Observatoire de la responsabilité sociétale des entreprises (2016). *Guide : Tout savoir sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes*. (en ligne) <https://www.orse.org/nos-travaux/tout-savoir-sur-l-egalite-professionnelle-entre-les-femmes-et-les-hommes> (consulté le 28/03/2019)

Observatoire de la responsabilité sociétale des entreprises (2016). *Etude sur les réseaux féminins dans les entreprises*.

Observatoire de la responsabilité sociétale des entreprises (2013). *Etude sur l'extension de la sécurité sociale et la responsabilité sociale des entreprises multinationales*.

Tessier, L, Schwarzer, H, Observatoire de la responsabilité sociétale des entreprises. (2013). Annexe du document : *Extension de la sécurité sociale et responsabilité sociale des entreprises multinationales: étude exploratoire*.

Documents de Référence et Rapports RSE

General Motors (2017). *Diversity and inclusion report* (en ligne) https://www.gm.com/content/dam/company/docs/us/en/gmcom/GM_Diversity_and_Inclusion.pdf (en ligne) (consulté le 28/03/2019)

LVMH (2017) *Responsabilité sociale - Rapport 2017* (en ligne) https://r.lvmh-static.com/uploads/2018/06/lvmh-2017_rapport-rse.pdf (consulté le 28/03/2019)

Orange (2017). *Bilan RSE* (en ligne) https://www.orange.com/fr/content/download/47067/1370469/version/2/file/180529_Bilan%20RSE%202017.pdf (consulté le 28/03/2019)

Schneider Electric (2018). *Accord relatif au Télétravail au sein du groupe Schneider Electric en France* (en ligne)

<http://www.cfecgc-schneider.org/wp-content/uploads/2018/07/20180628-Accord-relatif-au-Télétravail-au-sein-du-Groupe-Schneider-Electric-en-France.pdf> (consulté le 28/03/2019)

UN Global Compact Network France (n.d.) *Rapport annuel 2017-2018 - Le renouveau du Global Compact*, p. 15 (en ligne)

http://www.globalcompact-france.org/images/bibliotheque_documentaire/RAPPORT_ANNUEL_GLOBAL_COMPACT_2018_lecture_light.pdf (consulté le 28/03/2018)

Réglementations et documents officiels

Législations, réglementations et jurisprudences

Code Afep-Medef (2018) *Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées*, Article 27.1 (en ligne) http://www.afep.com/wp-content/uploads/2018/06/Code-Afep_Medef-r%C3%A9vision-du-20-juin_VF.pdf (consulté le 28/03/2019)

Code civil, Article 1833 (en ligne). <https://www.legifrance.gouv.fr/affichCodeArticle.do?idArticle=LEGIARTI000006444056&cidTexte=LEGITEXT000006070721> (consulté le 28/03/19)

Code du travail, Article L. 3221-2 (en ligne) <https://www.legifrance.gouv.fr/affichCodeArticle.do?idArticle=LEGIARTI000006902818&cidTexte=LEGITEXT000006072050> (consulté le 28/03/2019)

Conseil constitutionnel (2015) Décision n°2015-465 QPC du 24 avril 2015 *Conférence des présidents d'université [Composition de la formation restreinte du conseil académique]* (en ligne) <https://www.conseil-constitutionnel.fr/decision/2015/2015465QPC.htm> (consulté le 28/03/2019)

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) <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000883358&dateTexte=> (consulté le 28/03/2019)

Conseil de l'Union européenne (2000) Directive 2000/43/CE du 29 juin 2000 relative à la mise en oeuvre du principe de l'égalité de traitement entre les personnes sans distinction de race ou d'origine ethnique (en ligne) <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000330443&dateTexte=&fastReqId=1924602728&fastPos=1&oldAction=rechExpTransposition> (consulté le 28/03/2019)

Constitution du 4 octobre 1958 (2008) Article 1 al. 2 (en ligne) https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexteArticle.do;jsessionid=817E93BDD7DDBCE527C1275775298E8D.tpdila17v_1?cidTexte=JORFTEXT000000571356&idArticle=LEGIARTI000019240997&dateTexte=20161013&categorieLien=id#LEGIARTI000019240997 (consulté le 28/03/2019)

Décret n°2019-15 du 8 janvier 2019 portant application des dispositions visant à supprimer les écarts de rémunération entre les femmes et les hommes dans l'entreprise et relatives à la lutte contre les violences sexuelles et les agissements sexistes au travail, article D. 1142-8 (en ligne) <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000037964765&categorieLien=id> (consulté le 28/03/2019)

Journal Officiel de la République française (2019) Ministère du Travail « Décret n°2019-15 du 8 janvier 2019 portant application des dispositions visant à supprimer les écarts de rémunération entre les femmes et les

hommes dans l'entreprise et relatives à la lutte contre les violences sexuelles et les agissements sexistes au travail », 9 janvier 2018 (en ligne) <https://www.dalloz-actualite.fr/sites/dalloz-actualite.fr/files/resources/2019/01/2019-15.pdf> (consulté le 28/03/2019)

Loi n° 2011-103 du 27 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle, Article 1. <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000023487662&categorieLien=id> (consulté le 28/03/19)

Loi n° 2017-399 du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre, Article 1 (en ligne). <https://www.legifrance.gouv.fr/eli/loi/2017/3/27/2017-399/jo/texte> (consulté 28/03/19).

Loi n°83-635 du 13 juillet 1983 dite « Loi Roudy » portant modification du code du travail et du code pénal en ce qui concerne l'égalité en professionnelle entre les hommes et les femmes (en ligne). <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000504474&dateTexte=20080116> (consulté le 28/03/19).

Projet de loi relatif à la croissance et la transformation des entreprises, Article 61 (en ligne). <https://www.legifrance.gouv.fr/affichLoiPreparation.do?idDocument=JORFDOLE000037080861&type=general&typeLoi=proj&legislature=15> (consulté le 28/03/19).

Documents officiels

Commission européenne (2001). *Livre vert : Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises* (en ligne). <http://www.correl.fr/upload/pdf/promouvoir-RSE.pdf> (consulté le 28/03/19).

Commission européenne (2012). *Responsabilité sociale des entreprises: une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014* (en ligne). https://www.diplomatie.gouv.fr/IMG/pdf/Communication_du_25_octobre_2011_de_la_Commission_europeenne_sur_la_RSE_cle434613.pdf (consulté le 28/03/19).

Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme (HCDH) (2017) Communiqué de base, *Le Comité pour l'élimination de la discrimination à l'égard des femmes se réunit à Genève du 3 au 21 juillet 2017* (en ligne) <https://www.ohchr.org/fr/NewsEvents/Pages/DisplayNews.aspx?NewsID=21812&LangID=F> (consulté le 28/03/2019).

Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères (2018). *Stratégie internationale de la France pour l'égalité entre les femmes et les hommes (2018-2022)* (en ligne) https://www.diplomatie.gouv.fr/IMG/pdf/strategie_internationale_egalite_femmes-hommes_web_cle089345.pdf (consulté le 28/03/2019)

ONU (2011). *Principe Directeur des Nations Unies relatif aux entreprises et aux droits de l'Homme* (en ligne). https://www.ohchr.org/documents/publications/guidingprinciplesbusinesshr_fr.pdf (consulté le 28/03/2019).

Organisation Internationale du Travail (2000) C183 - *Convention (n° 183) sur la protection de la maternité, 2000*. Convention concernant la révision de la convention (révisée) sur la protection de la maternité, 1952 (Entrée en vigueur : 07 févr. 2002) Adoption: Genève, 88ème session CIT (15 juin 2000) https://www.ilo.org/dyn/normlex/fr/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_INSTRUMENT_ID:312328

Organisation Internationale du Travail (2019). *Protection de la maternité*. (en ligne) Ilo.org. <https://www.ilo.org/global/standards/subjects-covered-by-international-labour-standards/maternity-protection/lang--fr/index.htm> (consulté le 28/03/2019)

OIT (2019). *Ratifications de C183 - Convention (n° 183) sur la protection de la maternité, 2000*. (en ligne) Ilo.org. https://www.ilo.org/dyn/normlex/fr/f?p=NORMLEXPUB:11300:0::NO::P11300_INSTRUMENT_ID:312328 (consulté le 28/03/2019)

Parlement européen, Direction générale des politiques internes, Département thématique Droits des citoyens et affaires constitutionnelles - Droits de la femme et égalité des genres (2015) Etude, *Evaluation du programme d'action de Beijing +20 et des solutions pour atteindre l'égalité hommes-femmes et l'autonomisation des femmes dans le programme de développement de l'après-2015* (en ligne) ([http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2015/519191/IPOL_STU\(2015\)519191_FR.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2015/519191/IPOL_STU(2015)519191_FR.pdf)) (consulté le 28/03/2019)

UN Women (United Nations Entity for Gender Equality and the Empowerment of Women), « Overview of the Convention », *Convention on the elimination of all forms of discrimination against women* (en ligne) <http://www.un.org/womenwatch/daw/cedaw/> (consulté le 28/03/2019)

Articles de revues juridiques et articles de presse

Atlantico (2019) « Décret sur l'égalité salariale : les syndicats réservés voire critique », *Challenges avec AFP* 9 janvier 2019 (en ligne) <https://www.atlantico.fr/node/3563101> (consulté le 28/03/2019)

Barr C., Kommenda N., Holder J. (2018), « Gender pay gap: what we learned and how to fix it », *The Guardian*, 5 avril 2018 (en ligne) <https://www.theguardian.com/news/ng-interactive/2018/apr/05/women-are-paid-less-than-men-heres-how-to-fix-it> (consulté le 28/03/19)

Bercy Infos (2017). Qu'est-ce que la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) ? (en ligne) *Le portail des ministères économiques et financiers*. <https://www.economie.gouv.fr/entreprises/responsabilite-societale-des-entreprises-rse> (consulté le 28/03/19).

Boisseau, L. (2019). « CAC 40 : des conseils d'administration plus matures ». *Les Echos* (en ligne). <https://business.lesechos.fr/directions-generales/gouvernance/conseil-d-administration-surveillance/0302200609205-cac-40-des-conseils-d-administration-plus-matures-323207.php> (consulté le 28/03/19).

Butler S. (2018) « The UK companies reporting the biggest gender pay gaps », *The Guardian* (en ligne) <https://www.theguardian.com/society/2018/apr/05/the-uk-companies-reporting-the-biggest-gender-pay-gaps> (consulté le 28/03/2019)

Capital (2019). « L'Oréal porte le congé paternité à 6 semaines » (en ligne) *Capital*. <https://www.capital.fr/entreprises-marches/loreal-porte-le-conge-paternite-a-6-semaines-1328670> (consulté le 28/03/19).

- Challenges (2019) « Décret sur l'égalité salariale : les syndicats « n'ont pas été entendus », *Challenges avec AFP* (en ligne) https://www.challenges.fr/femmes/decret-sur-l-egalite-salariale-les-syndicats-pas-entendus_635470 (consulté le 28/03/2019)
- Challenges (2019), « Index d'égalité hommes-femmes : Sodexo et la Maif très bien notés, selon Pénicaud », *AFP* (en ligne) https://www.challenges.fr/societe/index-d-egalite-hommes-femmes-sodexo-et-la-maif-tres-bien-notes-selon-penicaud_646126 (consulté le 28/03/2019)
- Condomines, A. (2017). « Congé paternité : ça se passe comment chez nos voisins européens ? » (en ligne) *LCI*. <https://www.lci.fr/societe/conge-paternite-duree-indemnisation-salaire-ca-se-passe-comment-dans-les-autres-pays-europe-2069170.html> (consulté le 28/03/2019)
- Dupont G. (2017) « Egalité femmes-hommes : un bilan mitigé du quinquennat », *Le Monde*, 10/01/2017 (en ligne) https://www.lemonde.fr/societe/article/2017/01/10/egalite-femmes-hommes-un-bilan-mitige-du-quinquennat_5060035_3224.html (consulté le 28/03/2019)
- Estival, L. (2018). « Ces grands groupes qui jouent le jeu de l'égalité salariale hommes-femmes ». *Challenges* (en ligne). https://www.challenges.fr/femmes/ces-grands-groupes-qui-jouent-le-jeu-de-l-egalite-salariale-hommes-femmes_581813 (consulté le 28/03/19).
- Fatoux, F (2018). « Bataille pour l'affirmation d'un véritable congé de paternité dans le monde : score provisoire: Multinationales/syndicats 2. France 0 !! », *Linkdin* (en ligne). <https://www.linkedin.com/pulse/bataille-pour-laffirmation-dun-v%C3%A9ritable-cong%C3%A9-de-paternit%C3%A9-fatoux/> (consulté le 28/03/19).
- General Motors Media (2015). « General Motors empowers female employees » (en ligne). https://media.gm.com/media/za/en/gm/news.detail.html/content/Pages/news/za/en/2015/25_08_2015_gm_empowers_female_employees.html (consulté le 28/03/19).
- Jacquot, G. (2019). « Loi Pacte : le Sénat rejette l'article sur la prise en compte des enjeux sociaux et environnementaux », *Public Sénat* (en ligne) <https://www.publicsenat.fr/article/parlementaire/loi-pacte-le-senat-rejette-l-article-sur-la-prise-en-compte-des-enjeux-sociaux> (consulté le 28/03/19).
- Le Drian, J.Y et Schiappa, M. (2019). « Pour une diplomatie féministe », *Libération* (en ligne). https://www.liberation.fr/debats/2019/03/07/pour-une-diplomatie-feministe_1713657 (consulté le 28/03/19).
- Lejeune L. (2019), « CAC 40 : qui sont les champions de l'égalité hommes-femmes », *Challenges* (en ligne) https://www.challenges.fr/femmes/cac40-qui-sont-les-champions-de-l-egalite-hommes-femmes_646168 (consulté le 28/03/2019)
- Lejeune, L. (2019). « Championne de la féminisation, Sodexo présente ses solutions ». *Challenges* (en ligne). https://www.challenges.fr/femmes/championne-de-la-feminisation-sodexo-presente-ses-solutions_630351 (consulté le 28/03/19).
- Lejeune, L. (2019). « Le plan d'Engie pour favoriser la mixité et l'égalité professionnelle ». *Challenges* (en ligne). https://www.challenges.fr/femmes/le-plan-d-engie-pour-favoriser-la-mixite-et-l-egalite-pro_619000 (consulté le 28/03/19).

Lejeune L. (2018) « Congé paternité et mixité des métiers, le pari égalitaire d'Ikea », *Challenges* (en ligne) https://www.challenges.fr/femmes/conge-paternite-et-mixite-des-metiers-le-pari-egalitaire-d-ikea_595448 (consulté le 28/03/2019)

Le Monde (2018). « Au rythme actuel, il faudra 202 ans pour atteindre la parité au travail », *Le Monde* (en ligne). https://www.lemonde.fr/international/article/2018/12/18/la-parite-au-travail-verra-le-jour-dans-plus-de-deux-cents-ans_5399156_3210.html (consulté le 28/03/19).

Le Parisien (2017). « Le congé paternité obligatoire ? Ce qui se fait en Europe. » (en ligne) *leparisien.fr*. <http://www.leparisien.fr/laparisienne/actualites/societe/le-conge-paternite-obligatoire-ce-qui-se-fait-en-europe-31-10-2017-7365501.php> (consulté le 28 mars 2019)

Les Echos (2017). « Philanthropie et RSE : regards croisés », *Les Echos* (en ligne). <https://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/cercle-167744-philanthropie-et-rse-regards-croises-2073727.php> (consulté le 28/03/19)

N'Koua L. (2018) « Clara Gaymard : A terme, il faudra d'autres quotas de femmes », *Les Echos* (<https://business.lesechos.fr/directions-generales/strategie/transformation/0600041391373-clara-gaymard-a-terme-il-faudra-d-autres-quotas-de-femmes-324608.php>) (consulté le 28/03/2019)

Rocco A.-M. (2019) « Carrières féminines : l'extraordinaire pouvoir du mentorat se diffuse dans les entreprises », *Challenges* (en ligne) https://www.challenges.fr/femmes/le-mentorat-solution-contre-le-plafond-de-verre-des-femmes_645228 (consulté le 28/03/2019)

Rocco, A.-M. (2019). « Pourquoi il faut féminiser les comex des grandes entreprises ». *Challenges* (en ligne). https://www.challenges.fr/femmes/pourquoi-il-faut-feminiser-les-comex-des-grandes-entreprises_630619 (consulté le 28/03/19).

Rsenews.com. (n.d.). *Le Label Egalité Professionnelle*. (en ligne) Rsenews Available at: https://www.rsenews.com/public/dossier_social/label-egalite-pro.php?rub=2 (consulté le 28/03/2019).

Terrenoire C. (2019) « Egalité salariale entre les femmes et les hommes - Règles et principes généraux », Etude pratique, *La Semaine juridique Social – Edition spéciale*, n°10, 8 mars 2019 (en ligne) http://www.lexis360.fr/Document/egalite_de_traitement_egalite_salariale_entre_les_femmes_et_les_homme_s_regles_et_principes/y9UulAdSh6e237iUZxEVswa4w0MTQFQP45iYIC_iDsA1?data=c0luZGV4PTEmckNvdW50PTE4MTYm&rndNum=1689456271&tsid=search1_ (consulté le 28/03/2019)

Travère, A. (2017). « Les Etats-Unis, un des deux seuls pays au monde à ne pas rémunérer le congé maternité ». (en ligne) *Le Monde*. https://www.lemonde.fr/les-decodeurs/article/2017/07/11/les-etats-unis-un-des-deux-seuls-pays-au-monde-a-ne-pas-remunerer-le-conge-maternite_5159140_4355770.html (consulté le 28/03/19).

Vittori. J.M. (2018) « Quand les étudiants inventent le chantage à l'écologie ». *Les Echos* (en ligne). https://www.lesechos.fr/27/11/2018/lesechos.fr/0600220255962_quand-les-etudiants-inventent-le-chantage-a-l-ecologie.htm (consulté le 28/03/19).

Publications et sites Internet

AFNOR Certification. (n.d.). *Label Egalité professionnelle entre les femmes et les hommes*. (en ligne) <https://certification.afnor.org/ressources-humaines/label-egalite-professionnelle-entre-les-femmes-et-les-hommes> (consulté le 28/03/2019)

Arborus. (n.d.). *Audit*. (en ligne) <https://www.arborus.org/index.php/audit/> (consulté le 28/03/2019).

Arborus. (2019). *Origine*. (en ligne) <https://www.arborus.org/index.php/origine/> (consulté le 28/03/2019)

Avon Worldwide (n.d.). *Speaking out about gender based violence* (en ligne). <https://www.avonworldwide.com/supporting-women/violence-against-women-and-girls> (consulté le 28/03/19)

Bem, A. (2015). *Le droit au respect de la vie privée : définition, conditions et sanctions*. (en ligne) Legavox.fr. <https://www.legavox.fr/blog/maitre-anthony-bem/droit-respect-privee-definition-conditions-16644.htm> (consulté le 28/03/2019)

BNP Paribas (n.d) *Pitch : BNP Paribas soutient l'entrepreneuriat féminin* (en ligne). <https://group.bnpparibas/tempsforts/femmes-entrepreneures/pitch> (consulté le 28/03/19)

Carrefour. (2014) *Carrefour entreprise lauréate des «Trophées GEEIS»*. (en ligne) <http://www.carrefour.com/fr/communiqués/carrefour-entreprise-laureate-des-trophees-geeis> (consulté le 28/03/2019)

Comité des Droits de l'Homme (2000) *Observation générale n°28 Article 3 (Egalité des droits entre hommes et femmes)* Office of the High Commissioner for human rights (en ligne) https://www.right-to-education.org/sites/right-to-education.org/files/resource-attachments/CDH_Observation_Generale_28_2000_FR.pdf (consulté le 28/03/2019)

Conseil de l'Europe, Conseil de l'Union Européenne (n.d). *Sommet du G20 à Buenos Aires, Argentine, 30/11/2018 au 1/12/2018* (en ligne). <https://www.consilium.europa.eu/fr/meetings/international-summit/2018/11/30-01/> (consulté le 28/03/19).

Coudin. E., Maillard S., SSP LAB, Insee et Tô M. (2019) « Entreprises, enfants : quels rôles dans les inégalités salariales entre femmes et hommes » (en ligne) <https://www.insee.fr/fr/statistiques/3716874> (consulté le 28/03/2019)

Deloitte. (n.d.). *Egalité professionnelle entre les femmes et les hommes*. (en ligne) <https://www2.deloitte.com/fr/fr/pages/talents-et-ressources-humaines/articles/egalite-professionnelle-entre-les-femmes-et-les-hommes.htm> (consulté le 28/03/2019)

E-RSE. (n.d.). *Norme ISO 26000 et RSE : définition*. (en ligne) <https://e-rse.net/definitions/norme-iso-26000-rse-definition/#gs.2ulvcq> (consulté le 28/03/2019)

Elles bougent (n.d). *L'association* (en ligne). <http://www.ellesbougent.com/association/> (consulté le 28/03/2019).

EmpowerWomen.org (n.d.) *WEPs* (en ligne) <https://www.empowerwomen.org/en/weps/about> (consulté le 28/03/2019)

Equileap (2018) *Gender equality global report and ranking* (en ligne) <https://equileap.org/wp-content/uploads/2018/10/Equileap-Gender-Equality-Global-Report-and-Ranking-2018.pdf> (consulté le 28/03/2019)

France Diplomatie (2019) *L'égalité femmes - hommes au ministère de l'Europe et des Affaires étrangères* (en ligne) <https://www.diplomatie.gouv.fr/fr/le-ministere-et-son-reseau/missions-et-organisation-62169/l-egalite-femmes-hommes-au-ministere-de-l-europe-et-des-affaires-etrangees/> (consulté le 23/04/2019)

Fondation L'Oréal (n.d). *Beauty For a Better Life* (en ligne). <https://fondationloreal.com/categories/beauty-for-a-better-life/lang/fr> (consulté le 28/03/2019).

Ferro-Vallé, E. (2018). *Diversité et égalité professionnelle femmes-hommes : quels enjeux pour les organisations ?* (en ligne) AFNOR Bivi. <https://bivi.afnor.org/notice-details/diversite-et-egalite-professionnelle-femmes-hommes-quels-enjeux-pour-les-organisations-1310889> (consulté le 28/03/2019)

France Culture (2018) « La parité au travail, un levier pour vers plus d'égalité professionnelle ? », *Hashtag par Cécile Kervasdoué* (en ligne) <https://www.franceculture.fr/emissions/hashtag/pariteautravail-un-levier-vers-plus-degalite-professionnelle> (consulté le 28/03/2019)

France Stratégie (2018). *Egalité entre les femmes et les hommes à l'international : nouvelle saisine de la Plateforme RSE* (en ligne). <https://www.strategie.gouv.fr/actualites/egalite-entre-femmes-hommes-linternational-nouvelle-saisine-de-plateforme-rse> (consulté le 28/03/19).

France Stratégie (n.d.) *Plateforme RSE* (en ligne). <https://www.strategie.gouv.fr/chantiers/plateforme-rse> (consulté le 28/03/19).

Global Compact France (2018). *Accords mondiaux d'entreprise et droits humains* (en ligne). <https://www.globalcompact-france.org/actualites/les-accords-cadres-mondiaux-cle-de-voute-du-plan-de-vigilance-105> (consulté le 28/03/19)

Gouvernement.fr (2018). *Compte rendu du Conseil des ministres du 19 décembre 2018 : Les priorités de la présidence du G7* (en ligne) <https://www.gouvernement.fr/conseil-des-ministres/2018-12-19/les-priorites-de-la-presidence-francaise-du-g7> (consulté le 28/03/2019)

Gov.uk Department of Transport (2017) *Transparency data - DfT's gender pay gap report 2017*, 17 décembre 2017 (en ligne) <https://www.gov.uk/government/publications/dft-gender-pay-gap-report-and-data-2017/dfts-gender-pay-gap-report-2017> (consulté le 28/03/2019)

GRI (2016) *GRI 101 Foundation* (en ligne) <https://www.globalreporting.org/standards/gri-standards-download-center/gri-101-foundation-containing-standard-interpretation-1/>

GRI (2016) *GRI 401 Employment* (en ligne) <https://www.globalreporting.org/standards/gri-standards-download-center/gri-401-employment-2016/>

GRI (2016.) *GRI 404 Training and Education* (en ligne) <https://www.globalreporting.org/standards/gri-standards-download-center/gri-404-training-and-education-2016/>

GRI (2016.) *GRI 405 Diversity and Equal Opportunity* (en ligne) <https://www.globalreporting.org/standards/gri-standards-download-center/gri-405-diversity-and-equal-opportunity-2016/>

GRI. (n.d.). *GRI's History*. (en ligne) <https://www.globalreporting.org/information/about-gri/gri-history/Pages/GRI%27s%20history.aspx> (consulté le 28/03/2019)

Human rights and business dilemmas forum, Global Compact. (n.d). *Gender Equality* (en ligne). <https://hrbdf.org/dilemmas/Gender/#.XJzYq-tKgWo> (consulté le 28/03/19)

Jesuisemployeur.fr. (2018). *Congé de maternité, définition et conditions*. (en ligne) <http://jesuisemployeur.fr/conge-de-maternite> (consulté le 28/03/2019)

Kering Foundation (2015). *It's on us* (en ligne). <http://www.keringfoundation.org/fr/its-us> (consulté le 28/03/19)

La Banque Mondiale (2019) Communiqués de presse, *Le droit des femmes au travail progresse, mais les obstacles demeurent nombreux* (en ligne) <http://www.banquemondiale.org/fr/news/press-release/2019/02/27/despite-gains-women-face-setbacks-in-legal-rights-affecting-work> (consulté le 28/03/2019)

Le Défenseur des droits (2016) *Avis à l'attention du Comité pour l'élimination des discriminations à l'égard des femmes*, question 14.2 (en ligne) https://www.defenseurdesdroits.fr/sites/default/files/atoms/files/avis_cedaw_10062016.pdf (consulté le 28/03/2019)

Ligue des droits de l'Homme (2012) *Textes de référence internationaux et français sur les droits des femmes* (en ligne) <https://www.ldh-france.org/Textes-de-reference-internationaux/> (consulté le 28/03/2019)

L'Oréal (2009). *Lancement de programme de formation Beauty for a better life* (en ligne). <https://www.loreal.fr/media/press-releases/2009/jun/lancement-du-programme-de-formation-«-beauty-for-a-better-life-> (consulté le 28/03/19)

Lunghi, C. (2018). *Présentation du GEEIS par Cristina Lunghi à l'occasion de la remise des trophées Arborus le 18 octobre 2018 à Paris*. (en ligne) arborus.org <https://www.arborus.org/index.php/page-d-exemple/>

LVMH (n.d.). *Fondation Louis Vuitton - Initiative LVMH*. (en ligne) <https://www.lvmh.fr/groupe/engagements/art-culture/fondation-louis-vuitton-initiative-lvmh/> (consulté le 28/03/2019)

Ministère de la culture. (n.d.). *Qu'est-ce que le mécénat ?* (en ligne) <http://www.culture.gouv.fr/Thematiques/Mecenat/Qu-est-ce-que-le-mecenat> (consulté le 28/03/2019).

Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères (2018). *Saisine de la plateforme RSE relative à la conduite des entreprises françaises à l'international en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes, dans le cadre de leur démarche de RSE* (en ligne). https://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/2018_10_31_plateforme_rse_-_saisine_jean-yves_le_drian.pdf (consulté le 28/03/19).

Ministère de l'Intérieur (2018). *Obtention du label « Egalité professionnelle entre les femmes et les hommes »*. (en ligne) <http://www.interieur.gouv.fr/Actualites/Communiqués/Obtention-du-label-Egalite-professionnelle-entre-les-femmes-et-les-hommes> (consulté le 28/03/2019)

Ministère du travail (2019) *Index de l'égalité femmes-hommes : comment le calculer ?* (en ligne) <https://travail-emploi.gouv.fr/actualites/l-actualite-du-ministere/article/index-de-l-egalite-femmes-hommes-comment-le-calculer> (consulté le 28/03/2019)

Ministère du Travail (2019) *Fiches pratiques du droit du travail, rémunération « L'égalité de rémunération entre les femmes et les hommes et les obligations des employeurs »* (en ligne) (<https://travail-emploi.gouv.fr/droit-du-travail/la-remuneration/article/l-egalite-de-remuneration-entre-les-femmes-et-les-hommes>) (consulté le 23/03/2019)

Nations Unies, Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes (2016) *Observations finales concernant le rapport de la France valant septième et huitième rapports périodiques* (en ligne) https://tbinternet.ohchr.org/_layouts/treatybodyexternal/Download.aspx?symbolno=CEDAW%2fC%2fFRA%2fCO%2f7-8&Lang=fr (consulté le 28/03/2019)

Nations Unies (n.d.) *ODD, Objectif 5 : Parvenir à l'égalité des sexes et autonomiser toutes les femmes et les filles* (en ligne) <https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/gender-equality/> (consulté le 28/03/2019)

ONU Femmes (n.d.) *Orange Day Champions 2018* (en ligne) <http://www.onufemmes.fr/orange-day-champions-2018/> (consulté le 28/03/2019)

ONU Femmes (n.d.) *Conférences mondiales sur les femmes* (en ligne) <http://www.unwomen.org/fr/how-we-work/intergovernmental-support/world-conferences-on-women> (consulté le 28/03/2019)

Organisation Internationale du Travail (2016). *Le développement de l'entrepreneuriat féminin*. (en ligne) https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---ifp_seed/documents/publication/wcms_183754.pdf (consulté le 28/03/19)

Organisation Internationale du Travail. (n.d) *Accords-cadres internationaux: un outil mondial pour défendre les droits au travail* (en ligne). https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/features/WCMS_080724/lang--fr/index.htm (consulté le 28/03/19)

Orse (2016). *Guide. Tout savoir sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes*. [PDF] (en ligne) <https://www.orse.org/nos-travaux/tout-savoir-sur-l-egalite-professionnelle-entre-les-femmes-et-les-hommes> (consulté le 28/03/2019)

Philanthropie & Investissement Social (n.d). *La philanthropie* (en ligne). <http://labos.ulg.ac.be/philanthropie/nos-recherches/la-philanthropie/> (consulté le 28/03/19)

Programme Eve (2015). *Le chiffre du mois : 20% des expatriés sont des femmes* (en ligne). <https://www.eveprogramme.com/14997/le-chiffre-du-mois-20-des-expatries-sont-des-femmes/> (consulté le 28/03/19)

Programme Eve (2016). *IDCN, pour soutenir la progression professionnelle des conjoint.es d'expatriés* (en ligne). <https://www.eveprogramme.com/20661/idcn-pour-soutenir-la-progression-professionnelle-des-conjoint-es-dexpatries/> (consulté le 28/03/19)

Secrétariat d'Etat chargé de l'Égalité entre les femmes et les hommes et de la lutte contre les discriminations. (n.d.) *Négocier un accord relatif à l'égalité professionnelle* (en ligne). <https://www.egalite-femmes-hommes.gouv.fr/dossiers/egalite-professionnelle/obligations-des-entreprises/negocier-accord-egalite-professionnelle/> (consulté le 28/03/2019)

<https://www.gouvernement.fr/conseil-des-ministres/2018-12-19/les-priorites-de-la-presidence-francaise-du-g7> (consulté le 28/03/19).

Secrétariat chargé de l'égalité entre les femmes et les hommes et la lutte contre les discriminations (n.d). *Grande cause du quinquennat* (en ligne). <https://grande-cause-quinquennat.gouv.fr/mesures> (consulté le 28/03/19).

Secrétariat d'Etat chargé de l'Egalité entre les femmes et les hommes et de la lutte contre les discriminations (n.d). *Égalité professionnelle* (en ligne). <https://www.egalite-femmes-hommes.gouv.fr/dossiers/egalite-professionnelle/> (consulté le 28/03/19).

Secrétariat d'Etat chargé de l'Egalité entre les femmes et les hommes et de ma lutte contre les discriminations (2015) Archives Communiqués, « Loi du 4 août 2014 pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes : un an après, des mesures effectives » (en ligne) (<https://www.egalite-femmes-hommes.gouv.fr/loi-du-4-aout-2014-pour-legalite-reelle-entre-les-femmes-et-les-hommes-un-an-apres-des-mesures-effectives/>) (consulté le 28/03/2019)

Service Public (2019). *Congé de paternité et d'accueil de l'enfant d'un salarié du secteur privé*. (en ligne) <https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F3156> (consulté le 28/03/2019)

UN Global Compact Network France (n.d.) *Pourquoi s'engager ?* (en ligne) <http://www.globalcompact-france.org/p-29-pourquoi-s-engager> (consulté le 28/03/2019)

Université Lyon III (2016) *Career opportunities of executive women in the French and Turkish subsidiaries of a multinational corporation*, par Cansu Akpınar-Sposito, sous la direction d'Alain Roger, Université Jean Moulin (Lyon) (en ligne) <https://catalogue.univ-lyon3.fr/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=512827> (consulté le 28/03/2019)

United Nations Human Rights, Office of the High Commissioner (2014) *Frequently asked questions about the guiding principles on Business and Human Rights*, p.9 (en ligne) https://www.ohchr.org/documents/publications/faq_principlesbusinesshr.pdf (consulté le 28/03/2019)

World Economic Forum (2017). *Press Release : Moving Backwards: Ten Years of Progress on Global Gender Parity Stalls in 2017* (en ligne). http://reports.weforum.org/global-gender-gap-report-2017/press-release/?doing_wp_cron=1553869627.9228739738464355468750 (consulté le 28/03/19).

Youtube, chaîne d'Engie Ineo (2017), « Graduate Program : High'5 program made by ENGIE Ineo » (en ligne) : <https://www.youtube.com/watch?v=EVYJD31wSC0> (consulté le 28/03/2019)

ANNEXES

- ANNEXE N°1** Liste des personnes rencontrées lors des entretiens
- ANNEXE N°2** Questionnaires-types utilisés lors entretiens avec les différents acteurs
- ANNEXE N°3** Tableau récapitulatif du cadre normatif en matière d'égalité entre les femmes et les hommes
- ANNEXE N°4** Tableau de calcul de l'index de l'égalité professionnelle pour les entreprises de plus de 250 salariés

Annexe n°1 - Liste des personnes rencontrées lors des entretiens

Syndicats professionnels

AFEP (15 janvier 2019)

- Stéphanie Robert, Directrice de l'AFEP
- Elisabeth Gambert, Directrice RSE et Affaires internationales
- Julie Leroy, Directrice des Affaires sociales

CGT (18 février 2019)

- Pierre Coutaz, Chargé du suivi de l'OIT au département international

Organisations et réseaux

Observatoire de la responsabilité sociétale des entreprises (30 novembre 2019)

- Géraldine Fort, Déléguée Générale

CSR Europe (31 janvier 2019)

- Yvette Sweringa, Chargée de la « People Team »

Global Compact France (15 février 2019)

- Anthony Ratier, Responsable Droits Humains et Objectifs de Développement Durable

Agence de notation

Vigeo Eiris (21 janvier 2019)

- Elise Attal, Responsable des relations institutionnelles
- Juliette Laplane, Chargée de mission de notation sur des critères environnementaux, sociaux et de gouvernance

Reporting

GRI (5 décembre 2018)

- Julien Parkhomenko, Coordinateur Politique et Affaires extérieures

Cabinet d'audit/de conseil

Deloitte (12 décembre 2018)

- Julien Rivals, Spécialiste des démarches de développement durable

Crèches Durables (21 décembre 2018)

- François Fatoux, Ancien Président (2016-17), Consultant diversité, dialogue Social, RSE et ressources humaines

Entreprises

LVMH (21 février 2019)

- Anne Laure Despeaux, Responsable Ressources Humaines
- Olivier Théophile, Responsable RSE

L'Oréal (8 février 2019)

- Margaret Johnston-Clarke, Vice-Présidente du département Diversité & Inclusion

Renault (8 février 2019)

- Christine Bruhat, Responsable du pôle diversité au sein de la Direction RSE

Michelin (15 janvier 2019)

- Loïc Picard, membre de la Direction des Affaires publiques

Carrefour (11 janvier 2019)

- Jean-Luc Delenne, Directeur des Relations sociales

CNPTI (28 janvier 2019)

- Catherine Garcin, Responsable Ressources Humaines et Formation

Annexe n°2 - Questionnaires types utilisés lors des entretiens avec les différents acteurs

Questionnaire destiné aux multinationales

- La question de l'égalité entre les femmes et les hommes représente-t-elle une priorité dans la politique RSE de votre entreprise ?
- Quelles mesures RSE en faveur de l'égalité femmes-hommes ont été mises en place ?
 - Par qui ont-elles été mises en place ?
 - Pour qui ?
- Les mesures visaient-elles les membres internes à l'entreprise ? (conseil d'administration, employés) ou bien visaient-elles un public plus large (actions qui ont un impact sur les femmes d'un pays à plus grande échelle) ?
- Quelle est l'efficacité de ces mesures ? Ont-elles porté leurs fruits (augmentation du pourcentage des femmes dans certains postes, amélioration visible des conditions de travail des employées, baisse - dénonciation plus aisée des cas de harcèlement moral/sexuel etc) ?
- Les accords d'entreprises concernant l'égalité femmes-hommes et les politiques RSE à cet égard sont-ils appliqués de la même manière à l'étranger, au sein de vos filiales, ou bien sont-ils adaptés ?
- Comment les politiques en faveur de l'égalité professionnelle sont-elles déclinées au niveau local ?
- Comment vos filiales peuvent-elles se les approprier et les mettre en œuvre ? Avec quels moyens (financiers, outils, etc.) ?
- Quelles mesures à vocation externe, ayant pour but de changer les mentalités et pratiques des sociétés d'accueil, ont été prises par votre entreprise ?
- Comment se fait concrètement l'application de vos engagements et de vos politiques RSE dans vos filiales et sous-traitants ? Existe-t-il des mécanismes de contrôle ? Quelles mesures en interne en cas de non-respect ?
- Quelles mesures ont été prises afin de diffuser des bonnes pratiques au sein de la chaîne de production ?
- Quelle a été votre stratégie en matière d'égalité dans les pays où cette question est inexistante voire problématique (loi en défaveur des femmes, discriminations institutionnelles, etc.) ?
- Quelles ont été les formes de dialogue entre les instances représentatives du personnel et les dirigeants mandataires sociaux sur ce sujet ?

Questionnaire destiné aux autres acteurs

- Quels sont, selon vous, les principaux enjeux relatifs à la RSE et l'égalité entre les femmes et les hommes ?
- Quelles sont les multinationales françaises qui développent une politique de RSE efficace concernant l'égalité entre les femmes et les hommes ?
- Quelles sont les motivations qui poussent les entreprises à agir en termes d'égalité femmes/hommes relative à la RSE ?
- Quelles sont les parties prenantes qui favorisent la mise en application de ces politiques au sein des entreprises (syndicats, réseaux de femmes, RH, etc.) ?
- Quelles sont les bonnes pratiques mises en place par les entreprises françaises et internationales à cet égard ?
- Quel est le « benchmark » qui caractérise une bonne pratique dans ce domaine ? Quels paramètres faut-il prendre en compte ?
- Le « women washing » ou « pinkwashing » (concept pris sur le modèle du « greenwashing », consistant pour une entreprise à est-il utilisé par les multinationales françaises du CAC40 ? Sous quelles formes ?
- Que pensez-vous de la saisine gouvernementale de la Plateforme RSE à ce sujet ? Est-ce pertinent de s'intéresser à cette dimension de la RSE ?
- Existe-t-il des difficultés rencontrées par votre organisation dans l'observation des politiques d'égalité entre les femmes et les hommes menées par les multinationales au sein de leurs filiales à l'étranger ?
- Pensez-vous que les multinationales françaises ont un impact bénéfique sur les pays dans lesquels elles sont implantées concernant l'égalité femmes-hommes ?

Annexe n°3 - Tableau récapitulatif du cadre normatif en matière d'égalité entre les femmes et les hommes

1. Cadre normatif international

Norme	Date	Contenu	Contraignant ?
Pacte International Relatif aux Droits Civils et politiques	1966	Article 3 : égalité en termes de droits civils et politiques entre les femmes et les hommes. Organe : Comité des Droits de l'Homme.	Oui
Pacte International Relatif aux Droits Économiques, Sociaux et Culturels	1966	Article 2 : droits du Pacte sans discrimination Article 6 : droit au travail pour tous Article 7 : égalité des salaires et des chances	Oui
Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes	1979	Article 1 : définition de la discrimination : distinction, exclusion ou restriction fondée sur le sexe Les États doivent interdire la discrimination F/H en : <ul style="list-style-type: none"> ● Intégrant le principe d'égalité dans la Constitution et la loi ● Prenant des sanctions ● S'abstenant de discriminer ● Prenant des mesures contre entreprises ● Modifiant les lois/normes déjà discriminantes Article 11 : garantie de différents droits : <ul style="list-style-type: none"> ● Droit de travailler ● Droit de bénéficier des mêmes opportunités ● Droit de choix de profession ● Droit à rémunération égale ● Droit à la sécurité sociale ● Droit à la protection ● Congés maternités ● Droit des femmes enceintes Organe : Comité pour l'élimination de la discrimination à l'égard des femmes	Oui
Global Compact - Pacte mondial des Nations Unies	2000	10 principes dont Principe 6 sur la discrimination en matière d'emploi et de profession et Principe 2 sur les droits de l'homme.	Non
Conventions de l'Organisation Internationale du Travail	1951 1958 1981 2000	Convention n°100 sur l'égalité de rémunération entre la main-d'œuvre masculine et la main-d'œuvre féminine pour un travail de valeur égale. Convention n°111 sur la discrimination (emploi et profession). Convention n°156 sur les travailleurs ayant des responsabilités familiales. Convention n° 183 sur la protection de la maternité.	Oui
Principes d'autonomisation des femme	2010	Principe 1 : la direction favorise l'égalité des sexes Principe 2 : égalité des chances, inclusion et non-discrimination Principe 3 : santé, sécurité et absence de violence	Non

Norme	Date	Contenu	Contraignant ?
		Principe 4 : éducation et formation Principe 5 : pratiques au niveau du développement de l'entreprise, de la chaîne logistique et du marketing Principe 6 : leadership et engagement de la communauté Principe 7 : transparence, évaluation et établissement des rapports	
Principes directeurs de l'OCDE	2011	Principes et normes destinés à favoriser une conduite raisonnable des entreprises dans un environnement mondialisé, en conformité avec les législations applicables et les normes internationalement admises. Respect des droits de l'homme par les entreprises qui doivent essayer au maximum de s'y conformer, à condition de ne pas être en contradiction avec les législations locales. L'égalité professionnelle fait partie de ces principes. Organes : Points de contact nationaux (PCN)	Non
Principes Directeurs de l'ONU	2011	Principe 11 : les entreprises doivent respecter les droits de l'homme. Principe 12 : responsabilité des entreprises en matière de droits de l'homme Principe 13 : les entreprises doivent éviter d'avoir des incidences négatives Principe 14 : toutes les entreprises mais proportionnels à sa taille pour les moyens Principe 15 : procédures et rapport Principe 16 : déclaration de principe Principe 17 et 18 : diligence raisonnable Principe 19, 20 et 21 : autres principes opérationnels Principe 22 : réparations	Non
Objectifs de Développement Durable	2015	Objectif 1 : pas de Pauvreté Objectif 2 : faim « zéro » Objectif 3 : bonne santé et bien-être Objectif 4 : éducation de qualité Objectif 5 : égalité entre les sexes Objectif 8 : travail décent et croissance économique Objectif 10 : inégalités réduites Objectif 16 : paix, Justice et Institutions Efficaces	Non
Déclaration et Programme d'action de Beijing (ONU Femmes)	1995	Programme en faveur de l'autonomisation des femmes Cadre de politique mondiale et plan d'action complet, source d'orientation et d'inspiration pour instaurer l'égalité des sexes et les droits humains des femmes et des filles, partout dans le monde. Programme couvre 12 sujets de préoccupation essentiels (pauvreté, éducation, santé, violence, conflits armés, économie, pouvoir et prises de décision, mécanismes institutionnels, droits humains, médias, environnement, fillettes).	Non

2. Cadre normatif européen

Norme	Date	Contenu	Contraignant ?
Convention Européenne des Droits de l'Homme	1953	Protège les libertés fondamentales dont : Article 8 : droit au respect de la vie privée et familiale Article 14 : interdiction de discrimination	Oui
Traité sur le Fonctionnement de l'Union Européenne (TFUE)	1957 (initiale) Modifié en 1992 et 2007.	Article 8 : mission de l'Union d'éliminer les inégalités et promouvoir l'égalité Article 19 : autorise les actes législatifs pour lutter contre les discriminations Article 79 : contre la traite d'êtres humains Article 153 : permet à l'UE d'agir dans le champ plus large de l'égalité des chances Article 157 : autorise les actions positives pour renforcer le positionnement des femmes + égalité de salaire	Oui
Traité sur l'Union Européenne (TUE)	1992	Les articles 2 et 3 promeuvent l'égalité entre les femmes et les hommes.	Oui
Directive 92/85/CEE du 19 octobre 1992 du Conseil concernant la mise en œuvre de mesures visant à promouvoir l'amélioration de la sécurité et de la santé des travailleuses enceintes, accouchées ou allaitantes au travail	1992	Mise en œuvre de mesures visant à promouvoir l'amélioration de la sécurité et de la santé des travailleuses enceintes, accouchées ou allaitantes au travail	Oui
Traité d'Amsterdam	1997	Le principe d'égalité de traitement entre les femmes et les hommes est un objectif à prendre en compte dans toutes les politiques communautaires	Oui
Directive du 15 décembre 1997	1997	Directive sur la charge de la preuve dans les cas de discrimination fondée sur le sexe	Oui
Directive 2000/78/CE du 27 novembre 2000	2000	Création d'un cadre général en faveur de l'égalité de traitement en matière d'emploi et de travail	Oui
Directive 2000/78/CE du Parlement européen et du	2002	Modification de la directive 76/207/CEE du Conseil relative à la mise en œuvre du principe de l'égalité de traitement entre femmes et hommes concernant l'accès à l'emploi, à la formation et à la promotion professionnelle,	Oui

Norme	Date	Contenu	Contraignant ?
Conseil du 23 septembre 2002		et les conditions de travail	
Directive 2006/54/CE 5 juillet 2006	2006	Mise en œuvre du principe de l'égalité des chances et de l'égalité de traitement entre les hommes et les femmes en matière d'emploi et de travail (refonte)	Oui
Charte européenne des Femmes adoptée par la Commission	2010	Renforcer et améliorer la promotion de l'égalité entre les femmes et les hommes en Europe et dans le monde.	Oui
Directive 2014/95/UE relative à la publication d'informations extra-financières par les entreprises)	2014	Directive : seule vraie directive à ce jour au sujet de la RSE a été transposée en droit interne par l'ordonnance n° 2017-1180 du 19 juillet 2017	Oui

3. Cadre normatif français

Norme	Date	Contenu	Contraignant ?
Loi Engrand	1909	Congé de maternité de 8 semaines : « La suspension du travail de la femme, pendant huit semaines consécutives, dans la période qui précède et suit l'accouchement, ne peut être une cause de rupture, par l'employeur, du contrat de louage de services et ce à peine de dommages-intérêts au profit de la femme. Celle-ci devra avertir l'employeur du motif de son absence. Toute convention contraire est nulle de plein droit. L'assistance judiciaire sera de droit pour la femme devant la juridiction du premier degré ».	Oui

Norme	Date	Contenu	Contraignant ?
Code du Travail	1910 2008 (modifié) 2008	<ul style="list-style-type: none"> Article L. 1142-5 : « il incombe à tous les employeurs « de prendre en compte les objectifs en matière d'égalité professionnelle » et de « prendre les mesures permettant de les atteindre ». Article L. 1142-4 : autorise les entreprises à prendre mesures temporaires au seul bénéfice des femmes pour établir l'égalité des chances. Dans le domaine du recrutement, de la formation, etc. Article L. 4121-3 : l'évaluation des risques doit tenir compte de l'impact différencié de l'exposition au risque 	Oui
Loi n°72-1143 du 22 décembre 1972	1972	Principe d'égalité de rémunération entre les hommes et les femmes pour un même travail ou un travail de valeur égale	Oui
Loi Roudy du 13 juillet 1983	1983	Loi sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. Les entreprises de plus de 50 salariés doivent produire un rapport, notamment si elles ont un contrat avec l'Etat. Ce rapport doit évoquer les différentes problématiques liées à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes (i.e. embauche, formation, etc.). La loi a créé le Conseil Supérieur de l'Egalité Professionnelle.	Oui
Loi Génisson du 9 mai 2001	2001	Loi relative à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes qui complète la loi Roudy. Obligation de négocier spécifiquement sur la question de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. Cela doit idéalement aboutir à un accord de 3 ans.	Oui
Loi du 16 novembre 2001	2001	Loi relative à la lutte contre les discriminations. Article 4 : entreprises doivent suivre annuellement l'application dans les conventions collectives du principe à travail égal salaire égal, du principe de l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes et du principe d'égalité de traitement entre les salariés sans considération d'appartenance à une ethnie, une nation ou une race, de constater les inégalités éventuellement persistantes et d'en analyser les causes	Oui
Code AFEP-MEDEF	2002 (révision de 2018)	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	Non (mais principe du <i>comply or</i>

Norme	Date	Contenu	Contraignant ?
		F/H au sein des instances dirigeantes Article 6.2 : description dans le rapport du CA de sa politique de diversité (représentation F/H) appliquée aux membres du CA et une description des objectifs de cette politique Article 16.2.1 : comité en charge des nominations fait des propositions de nouveaux administrateurs au CA pour parvenir à une composition équilibrée (représentation F/H)	<i>explain)</i>
Loi du 9 novembre 2010	2010	Article 99 : accord nécessaire pour les entreprises de plus de 50 salariés, à défaut un plan d'action. Sinon : pénalité financière	Oui
Loi Copé-Zimmermann relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle du 27 janvier 2011	2011	Article L. 225-18-1 du Code de commerce : la proportion des administrateurs de chaque sexe ne peut être inférieure à 40 % dans les sociétés dont les actions sont admises aux négociations sur un marché réglementé. Conseils d'administration des entreprises moyennes ou grandes doivent rechercher une représentation équilibrée des femmes et des hommes	Oui
Décret n° 2012-1408 du 18 décembre 2012	2012	Renforce les dispositions sur les pénalités pour les entreprises de 50 salariés et plus qui ne respectent pas leurs obligations en termes d'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes.	Oui
Loi n° 2012-954 du 6 août 2012	2012	Définit le harcèlement sexuel	Oui

Norme	Date	Contenu	Contraignant ?
Loi du 4 août 2014	2014	Loi pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes <ul style="list-style-type: none"> • Aborde la question de l'égalité femmes/hommes dans toutes ses dimensions • Accès à la commande publique des entreprises conditionnée à leur respect de l'égalité professionnelle • Congé parental réformé pour accroître le niveau d'emploi des femmes et favoriser le partage des responsabilités parentales • Licenciements liés au genre davantage sanctionnés par les prud'hommes • Mixité des métiers partie intégrante de la politique des entreprises • Nouveau domaine d'action créé, sécurité et santé au travail • Article 16 de la loi du 4 août 2014 : accès à la commande publique est conditionné au respect des entreprises de leurs obligations 	Oui
Loi du 17 août 2015	2015	Cette loi a rationalisé les obligations de négocier au sujet de l'égalité entre les hommes et les femmes. <ul style="list-style-type: none"> • Instaure une obligation annuelle sur l'égalité professionnelle : la négociation est désormais annuelle et non plus tous les trois ans • Fixe trois grands blocs de négociation 	Oui
Loi du 21 juillet 2016	2016	Loi relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels	Oui
Loi du 8 août 2016	2016	Cette loi apporte des précisions sur les exceptions à l'annualité des négociations.	Oui
Loi sur le devoir de vigilance	2017	Loi imposant aux entreprises multinationales françaises de prévoir un plan de vigilance qui comporte : les mesures de vigilance raisonnable propres à identifier les risques et à prévenir les atteintes graves envers les droits humains et les libertés fondamentales, la santé et la sécurité des personnes ainsi que l'environnement, résultant des activités de la société et de celles des sociétés qu'elle contrôle au sens du II de l'article L. 233-16, directement ou indirectement, ainsi que des activités des sous-traitants ou fournisseurs avec lesquels est entretenue une relation commerciale établie, lorsque ces activités sont rattachées à cette relation.	Oui
Ordonnance n° 2017-1180 du 19 juillet 2017 Décret n° 2017-1265 du 9 août 2017	2017	Relatif à la publication d'informations non financières par certaines grandes entreprises et certains groupes d'entreprises	Oui

Norme	Date	Contenu	Contraignant ?
Loi Avenir du 5 septembre 2018	2018	Introduit de nouvelles dispositions en matière d'égalité salariale, telles que l'obligation de publication des écarts de rémunération, l'obligation d'adopter des mesures pour corriger ces écarts, l'obligation de résorber ces écarts d'ici 3 ans, au moins à un niveau acceptable. Entrée en vigueur prévue au plus tard fixée le 1er janvier 2019 pour les entreprises de plus de 250 salariés, et au 1er janvier 2020 pour les entreprises de 50 à 250 salariés.	Oui

Nature de la norme	Contraignante	Non contraignante, mais obligation de justifier en cas de non-respect	Non contraignante
Code couleur			

Annexe n°4 - Tableaux de calcul de l'index de l'égalité professionnelle pour les entreprises de plus de 250 salariés²⁷²

● INDICATEUR N°1 : Ecart de rémunérations

1- Indicateur d'écart de rémunération										
Saisir vos données dans les seules cellules vertes. Ne rien saisir dans les autres cellules.										
Les résultats apparaissent dans les cellules jaunes. Ils peuvent être accompagnés de commentaires pour les interpréter.										
Ne renseigner les salaires moyens que lorsqu'ils sont calculés sur au moins trois personnes.										
Catégories de postes équivalents :		4 CSP		Par défaut, les catégories de postes équivalents sont les 4 catégories socioprofessionnelles (CSP).						
Seuil de pertinence associé :		5%		Par défaut, le seuil de pertinence est fixé à 5 % (pour une catégorisation en 4 CSP). Pour toute autre catégorisation, il est fixé à 2 %. Remplacer 5 % par 2 % si vous êtes dans ce cas.						
catégorie socioprofessionnelle (CSP)	tranche d'âge	rémunération annuelle brute moyenne par EQTP		écart de rémunération moyenne	écart après application du seuil de pertinence	nombre de salariés		validité du groupe (1=oui, 0=non)	effectifs valides (groupes pris en compte)	écart pondéré
		femmes	hommes			femmes	hommes			
ouvriers	moins de 30 ans							0	0	0,00%
	30 à 39 ans							0	0	0,00%
	40 à 49 ans							0	0	0,00%
	50 ans et plus							0	0	0,00%
employés	moins de 30 ans							0	0	0,00%
	30 à 39 ans							0	0	0,00%
	40 à 49 ans							0	0	0,00%
techniciens et agents de maîtrise	moins de 30 ans							0	0	0,00%
	30 à 39 ans							0	0	0,00%
	40 à 49 ans							0	0	0,00%
ingénieurs et cadres	moins de 30 ans							0	0	0,00%
	30 à 39 ans							0	0	0,00%
	40 à 49 ans							0	0	0,00%
ensemble des salariés		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!				0	0	0,00%
Pour des catégories de postes équivalents plus fines que les 4 CSP, dupliquer et insérer les lignes 12 à 15 après la ligne 19 autant de fois que nécessaire et modifier les intitulés de catégories de postes.										
Dans ce cas, les effectifs par CSP doivent être renseignés dans les cellules grises pour le calcul des indicateurs d'augmentation et de promotion.										
indicateur calculable (1=oui, 0=non) :				#N/A						
indicateur d'écart de rémunération (%) :				#N/A						
note obtenue sur 40 :				#N/A						

● INDICATEUR N°2 : Écart de taux d'augmentations individuelles

2- indicateur d'écart de taux d'augmentations individuelles									
Saisir vos données dans les seules cellules vertes. Ne rien saisir dans les autres cellules (sauf les cellules grises si vous utilisez une autre catégorisation que les CSP pour l'indicateur d'écart de rémunération).									
Les résultats apparaissent dans les cellules jaunes. Ils peuvent être accompagnés de commentaires pour les interpréter.									
En l'absence de modification de votre part, les nombres de salariés sont calculés d'après les données renseignées pour l'indicateur d'écart de rémunération (cellules grises).									
catégorie socioprofessionnelle (CSP)	taux d'augmentation (proportion de salariés augmentés) *		écart de taux d'augmentation	nombre de salariés		validité du groupe (1=oui, 0=non)	effectifs valides	écart pondéré	
	femmes	hommes		femmes	hommes				
ouvriers			0,0%	0	0	0	0	0,00%	
employés			0,0%	0	0	0	0	0,00%	
techniciens et agents de maîtrise			0,0%	0	0	0	0	0,00%	
ingénieurs et cadres			0,0%	0	0	0	0	0,00%	
ensemble des salariés	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	0	0	0	0	0,00%	
* Seules les augmentations individuelles du salaire de base sont à prendre en compte, lorsqu'elles ne correspondent pas à des promotions.									
indicateur calculable (1=oui, 0=non) :				#DIV/0!					
indicateur d'écart d'augmentations (points de %) :				#DIV/0!					
note obtenue sur 20 :				#DIV/0!					

²⁷² Ministère du travail (2019) *Index de l'égalité femmes-hommes : comment le calculer ?* (en ligne : <https://travail-emploi.gouv.fr/actualites/l-actualite-du-ministere/article/index-de-l-egalite-femmes-hommes-comment-le-calculer>)

● **INDICATEUR N°3 : Écart de taux de promotions**

3- indicateur d'écart de taux de promotions								
Saisir vos données dans les seules cellules vertes. Ne rien saisir dans les autres cellules (sauf les cellules grises si vous utilisez une autre catégorisation que les CSP pour l'indicateur d'écart de rémunération).								
Les résultats apparaissent dans les cellules jaunes. Ils peuvent être accompagnés de commentaires pour les interpréter.								
En l'absence de modification de votre part, les nombres de salariés sont calculés d'après les données renseignées pour l'indicateur d'écart de rémunération (cellules grises).								
catégorie socioprofessionnelle (CSP)	taux de promotion (proportion de salariés promus)		écart de taux de promotion	nombre de salariés		validité du groupe (1=oui, 0=non)	effectifs valides	écart pondéré
	femmes	hommes		femmes	hommes			
ouvriers			0,0%	0	0	0	0	0,00%
employés			0,0%	0	0	0	0	0,00%
techniciens et agents de maîtrise			0,0%	0	0	0	0	0,00%
ingénieurs et cadres			0,0%	0	0	0	0	0,00%
ensemble des salariés	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	0			0	0,00%
indicateur calculable (1=oui, 0=non) :			#DIV/0!	#DIV/0!				
indicateur d'écart de promotions (points de %) :			#DIV/0!	#DIV/0!				
note obtenue sur 15 :			#DIV/0!					

● **INDICATEUR N°4 : Pourcentage de salariés ayant bénéficié d'une augmentation dans l'année suivant leur retour de congé maternité**

4- pourcentage de salariés ayant bénéficié d'une augmentation dans l'année suivant leur retour de congé maternité			
Saisir vos données dans les seules cellules vertes. Ne rien saisir dans les autres cellules.			
Les résultats apparaissent dans les cellules jaunes. Ils peuvent être accompagnés de commentaires pour les interpréter.			
	nombre de salariées de retour de congé maternité*		pourcentage de salariés augmentés
	total	augmentées**	
ensemble des salariés			
* Les salariées à considérer sont les salariées revenues de congés maternité (éventuellement prolongé par un congé parental) pendant la période de référence, uniquement lorsqu'une ou plusieurs augmentations ont eu lieu dans l'entreprise pendant la durée du congé maternité.			
** Les augmentations à prendre en compte sont celles qui sont intervenues pendant la période de référence et qui permettent de rattraper au moins la moyenne des augmentations survenues pendant le congé maternité.			
indicateur calculable (1=oui, 0=non) :		#N/A	
indicateur de pourcentage de salariés ayant bénéficié d'une augmentation dans l'année suivant leur retour de congé maternité (%) :		#N/A	
note obtenue sur 15 :		#N/A	#N/A

● **INDICATEUR N°5 : Nombre de salariés du sexe sous-représenté parmi les 10 plus hautes rémunérations**

5- nombre de salariés du sexe sous-représenté parmi les 10 plus hautes rémunérations				
Saisir vos données dans les seules cellules vertes. Ne rien saisir dans les autres cellules.				
Les résultats apparaissent dans les cellules jaunes. Ils peuvent être accompagnés de commentaires pour les interpréter.				
	Nombre de salariés parmi les 10 plus hautes rémunérations*			nombre de salariés du sexe sous-représenté
	femmes	hommes	ensemble	
ensemble des salariés			0	TOTAL différent de 10
* Les rémunérations à considérer sont les rémunérations brutes annuelles par EQTP utilisées pour l'indicateur 1.				
indicateur du nombre de salariés du sexe sous-représenté parmi les 10 plus hautes rémunérations :		TOTAL différent de 10		
note obtenue sur 10 :		#N/A		

● **BAREME DES INDICATEURS**

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O
1															
2	Ne pas modifier les barèmes des indicateurs.														
3	Indicateur 1 : écart de rémunération (%)		Indicateur 2 : écart de taux d'augmentations individuelles (points de %)			Indicateur 3 : écart de taux de promotion (points de %)			Indicateur 4 : pourcentage de salariés ayant bénéficié d'une augmentation dans l'année suivant leur retour de congé maternité (%)			Indicateur 5 : nombre de salariés du sexe sous-représenté parmi les 10 plus hautes rémunérations			
4	plancher	note	plancher	note	plancher	note	plancher	note	plancher	note	plancher	note	plancher	note	
5		0,0	40		0,0	20		0,0	15		0,0	0		0	0
6		0,1	39		2,1	10		2,1	10		100,0	15		2	5
7		1,1	38		5,1	5		5,1	5					4	10
8		2,1	37		10,1	0		10,1	0						
9		3,1	36												
10		4,1	35												
11		5,1	34												
12		6,1	33												
13		7,1	31												
14		8,1	29												
15		9,1	27												
16		10,1	25												
17		11,1	23												
18		12,1	21												
19		13,1	19												
20		14,1	17												
21		15,1	14												
22		16,1	11												
23		17,1	8												
24		18,1	5												
25		19,1	2												
26		20,1	0												