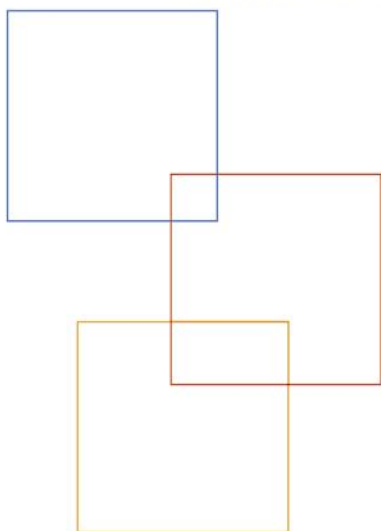




Bureau
international
du Travail

PROMOUVOIR L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE DANS LES ENTREPRISES GUIDE DE BONNES PRATIQUES



Programme pilote
de promotion de l'égalité
en emploi dans les milieux de travail

Marie-Thérèse Chicha, Ph.D.
École de relations Industrielles
Université de Montréal

Les publications du Bureau international du Travail jouissent de la protection du droit d'auteur en vertu du protocole n° 2, annexe à la Convention universelle pour la protection du droit d'auteur. Toutefois, de courts passages pourront être reproduits sans autorisation, à la condition que leur source soit dûment mentionnée. Toute demande d'autorisation de reproduction ou de traduction devra être envoyée à l'adresse suivante: Publications du BIT (Droits et licences), Bureau international du Travail, CH-1211 Genève 22, Suisse, ou par courriel: pubdroit@ilo.org. Ces demandes seront toujours les bienvenues.

Bibliothèques, institutions et autres utilisateurs enregistrés auprès d'un organisme de gestion des droits de reproduction ne peuvent faire des copies qu'en accord avec les conditions et droits qui leurs ont été octroyés. Visitez le site www.ifro.org afin de trouver l'organisme responsable de la gestion des droits de reproduction dans votre pays.

ISBN 978-92-2-220994-1

Les désignations utilisées dans les publications du BIT, qui sont conformes à la pratique des Nations Unies, et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part du Bureau international du Travail aucune prise de position quant au statut juridique de tel ou tel pays, zone ou territoire, ou de ses autorités, ni quant au tracé de ses frontières.

Les articles, études et autres textes signés n'engagent que leurs auteurs et leur publication ne signifie pas que le Bureau international du Travail souscrit aux opinions qui y sont exprimées.

La mention ou la non-mention de telle ou telle entreprise ou de tel ou tel produit ou procédé commercial n'implique de la part du Bureau international du Travail aucune appréciation favorable ou défavorable.

Les publications du Bureau international du Travail peuvent être obtenues dans les principales librairies ou auprès des bureaux locaux du BIT. On peut aussi se les procurer directement, de même qu'un catalogue ou une liste des nouvelles publications, à l'adresse suivante: Publications du BIT, Bureau international du Travail, CH-1211 Genève 22, Suisse, ou par courriel: pubvente@ilo.org.

Visitez notre site Web: www.ilo.org/publns.

Imprimé au Maroc

Tables de matières

Avant-propos	4
Introduction.....	5
Section 1. La stratégie de mise en œuvre de l'égalité professionnelle	7
L'engagement des dirigeants de l'entreprise	7
Un audit de l'égalité	8
La sensibilisation et la formation à l'égalité	9
Planification et budget	10
Participation et imputabilité	11
Section 2. L'audit de l'égalité: la situation comparée selon le genre dans l'entreprise	12
Section 3. Recrutement et égalité	15
Section 4. Formation et égalité	18
Section 5. Évaluation de la performance et égalité.....	21
Section 6. Mobilité professionnelle et égalité	23
Section 7. L'égalité de rémunération	27
Section 8. Horaires de travail et conciliation des obligations familiales et professionnelles	30
Section 9. Le harcèlement sexuel	33
Synthèse et conclusion	36
Références bibliographiques.....	37

Avant-propos

La convention no 111 définit la discrimination comme «toute distinction, exclusion ou préférence fondée sur la race, la couleur, le sexe, la religion, l'opinion politique, l'ascendance nationale ou l'origine sociale, qui a pour effet de détruire ou d'altérer l'égalité de chances ou de traitement en matière d'emploi ou de profession». Tout le monde s'accorde que la discrimination au travail est une violation d'un droit humain qui engendre un gaspillage de talent. Un tel gaspillage est préjudiciable à la productivité et à la croissance économique, ainsi que des inégalités socio-économiques qui mettent en péril la cohésion sociale et la solidarité et font obstacle à la réduction de la pauvreté. Pour assurer l'égalité au travail, il ne suffit pas d'interdire la discrimination; il s'agit de changer le statu quo, de transformer le lieu de travail pour qu'il soit plus intégrateur.

Ce guide représente un outil destiné à promouvoir l'égalité dans divers milieux de travail, tant dans le secteur privé que dans le secteur public. Il peut également être appliqué dans divers types d'organisations, telles que les syndicats et les organisations des employeurs, ainsi que les organisations non gouvernementales.

Le guide contient des approches pour aborder les principaux problèmes en matière de discrimination et d'égalité dans les entreprises. Les pratiques présentées vont du recrutement qui constitue au départ l'obstacle principal, mais incluent également des aspects qui ont tendance à être moins bien examinés, tels que la formation, l'évaluation de la performance et la mobilité professionnelle.

Le guide a été préparé par Marie-Thérèse Chicha professeur à l'École de relations industrielles, Université de Montréal au Canada, dans le cadre d'un programme pilote de promotion de l'égalité en emploi au Maroc, financé, par l'Initiative de partenariat du Moyen-Orient (MEPI) du gouvernement des États Unis. Le guide a subi une journée de validation au Maroc, mais il n'y a pas eu de remise en question de la pertinence de certaines parties du guide et la séance a été plutôt une formation, et la journée était interactive et des exemples réels étaient donnés par les participants. Ceux-ci ont validé plusieurs éléments du guide et ont confirmé que les problèmes mentionnés se retrouvaient bien dans leurs entreprises nationales.

J'aimerais remercier Professeur Chicha pour son oeuvre, ainsi que ma collègue Lisa Wong qui a appuyé ce projet dès sa conception jusqu'à ce stade. J'aimerais aussi remercier l'équipe du projet de Renforcement des Relations Professionnelles au Maroc pour la mise en oeuvre et le suivi des activités sur le terrain.

Zafar Shaheed
Directeur
Programme de la Déclaration relative aux droits et
principes fondamentaux au travail

Introduction¹

Ce Guide de mise en œuvre de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans les entreprises s'inscrit dans le cadre d'instruments internationaux relatifs aux droits des femmes et notamment de deux conventions de l'OIT: la Convention 100 sur l'égalité de rémunération et la Convention 111 sur la non discrimination dans l'emploi et la profession, ratifiées par le Maroc respectivement en 1979 et 1963. Il représente un outil destiné à promouvoir l'égalité dans divers milieux de travail, tant dans le secteur privé que dans le secteur public. Il peut également être appliqué dans divers types d'organisations, telles que les associations de travailleurs et les organisations non gouvernementales.

Bien que les deux Conventions internationales ci-dessus aient été ratifiées par la grande majorité de pays, la discrimination en emploi persiste encore dans un grand nombre de pays et se traduit par plusieurs inégalités sur le marché du travail. Divers types de politiques ont été mises en œuvre: programmes d'action positive en emploi ou en éducation dans certains pays, tels que les Etats-Unis, le Canada, l'Afrique du Sud, l'Inde et la Malaisie, l'équité salariale en Suède, en France et au Québec, le microcrédit au Maroc, Bangladesh, au Guatemala et dans un large éventail de pays. Ces programmes qui visent le plus souvent à instaurer l'égalité au travail pour les femmes sont conçus pour des secteurs économiques et des catégories de travailleuses différents.

Le présent document s'adresse au secteur économique formel tant privé que public et vise surtout à suggérer des moyens qui permettront de lever les obstacles à l'égalité des travailleuses dans les entreprises. Il vise à présenter certaines pratiques adoptées par les entreprises de divers pays dans le but de réduire l'inégalité professionnelle des travailleuses. Il s'appuie sur une vaste revue de littérature ainsi que sur les recherches de terrain effectuées par l'auteure au Canada et, plus récemment, au Maroc.

Ces recherches ont permis de constater que les problèmes auxquels font face les travailleuses dans leur intégration sont essentiellement les mêmes, quel que soit le pays considéré. Ils peuvent se traduire par des contraintes supplémentaires pour une catégorie de travailleuses ou l'autre selon les pays, mais pour l'essentiel ces problèmes ne diffèrent pas. On retrouve au Maroc des entreprises d'avant-garde qui intègrent l'objectif d'égalité dans certaines de leurs pratiques alors que d'autres ne le prennent en compte que de façon superficielle.

Ce guide présente un éventail de bonnes pratiques expérimentées avec succès dans divers milieux de travail au plan international. Ces pratiques ont trait au système de gestion des ressources humaines et à ses diverses composantes ainsi qu'à certains problèmes spécifiques, tel que le harcèlement sexuel, qui peuvent considérablement entraver l'atteinte de l'égalité.

¹ L'auteure remercie M. Éric Charest, doctorant à l'École de relations industrielles de l'Université de Montréal pour son assistantat de recherche lors de la préparation de ce Guide.

Le plan du guide est le suivant:

Section 1.	La stratégie de mise en œuvre de l'égalité professionnelle
Section 2.	L'audit de l'égalité: la situation comparée selon le genre dans l'entreprise.
Section 3.	Recrutement et égalité
Section 4.	Formation et égalité
Section 5.	Évaluation de la performance et égalité
Section 6.	Mobilité professionnelle et égalité
Section 7.	L'égalité de rémunération
Section 8.	Horaire de travail et conciliation des obligations familiales et professionnelles
Section 9.	Le harcèlement sexuel
	Synthèse et conclusion

Dans chaque section nous présentons la problématique du thème dans une perspective d'égalité professionnelle puis nous indiquons certaines pratiques exemplaires issues de l'expérience d'entreprises dans divers pays.

Section 1. La stratégie de mise en œuvre de l'égalité professionnelle

La mise en œuvre efficace de l'égalité professionnelle dans une entreprise dépend d'un ensemble de facteurs que nous présentons dans cette section. Un contexte favorable et bien structuré doit être créé afin de faciliter les changements exigés par l'objectif d'égalité.

L'engagement des dirigeants de l'entreprise

L'égalité professionnelle comme toute autre initiative qui entraîne un changement dans l'entreprise doit recevoir un appui clair et sans équivoque des dirigeants. Toutes les études indiquent que cet appui est l'élément central de la réussite de toute action visant à établir l'égalité.

Pour qu'il y ait un tel engagement, il est nécessaire que les dirigeants soient convaincus du bien-fondé et de l'intérêt de l'égalité professionnelle pour l'entreprise. Les enquêtes effectuées auprès d'employeurs ayant progressé sur cette voie ont indiqué que les bénéfices qu'une entreprise peut retirer d'une plus grande égalité entre les travailleuses et les travailleurs sont multiples. Parmi les plus importants, on retrouve:

- L'accès à un plus grand nombre de candidatures qualifiées. En érigeant des barrières parfois involontaires à l'accès des femmes à certains métiers traditionnellement masculins, un employeur se prive d'une partie du talent disponible sur le marché du travail. En contexte de concurrence internationale basée sur les compétences de la main-d'œuvre ceci risque de nuire au développement de l'entreprise.
- Une plus grande créativité. Les équipes de travail mixtes, quel que soit le type de produit ou de service offert, sont plus créatives et capables de concevoir des solutions à des problèmes jugés difficiles à résoudre.
- Un meilleur service à la clientèle. Une plus grande satisfaction au travail des travailleuses due à un traitement plus équitable se répercute sur la qualité de leur travail, notamment le service à la clientèle où elles se retrouvent en grand nombre. La qualité de ce service constitue aujourd'hui un atout considérable pour les entreprises qui veulent augmenter leur part de marché.

-
- Une meilleure performance financière. À plusieurs reprises, les chercheurs et analystes ont constaté que les entreprises les plus performantes sur les marchés boursiers sont celles qui ont davantage de femmes parmi les dirigeants et parmi les membres de leur Conseil d'administration.
 - Une réduction du stress au travail. Le stress au travail dû, notamment, à des difficultés de conciliation entre les obligations professionnelles et familiales, est source d'un taux de roulement élevé et d'absentéisme. En réduisant ces deux phénomènes, l'entreprise réduit du même coup un ensemble de coûts, notamment ceux découlant du recrutement et de la formation de nouveaux employés.

L'obtention de bénéfices ne doit pas faire oublier qu'au premier chef l'égalité constitue un droit fondamental qui doit être mis en œuvre dans les organisations tant publiques que privées. Sa concrétisation ne doit pas être tributaire de l'obtention de bénéfices. Par contre, la prise de conscience des bénéfices potentiels peut dynamiser le processus et encourager les entreprises à trouver des solutions créatives et innovantes adaptées à sa réalité.

L'engagement de la haute direction sera d'autant plus clair et déterminé qu'il sera fondé sur des objectifs tant éthiques – le respect des droits fondamentaux – qu'économiques – l'avantage concurrentiel dont l'entreprise bénéficiera. Une première étape consiste donc à préciser les raisons pour lesquelles l'entreprise s'engagera sur la voie de l'égalité, à les approfondir et les illustrer et enfin, à les diffuser aux divers niveaux d'encadrement.

Un audit de l'égalité

La culture organisationnelle peut constituer un puissant frein à la mise en œuvre de l'égalité. La plupart du temps, les cadres ont tendance à occulter le problème en raison d'une mauvaise interprétation de ce qu'est la discrimination. On entend souvent dans les enquêtes auprès des entreprises: chez nous, il n'y a pas de problème, les femmes et les hommes sont traités également.

Or comment savoir qu'il n'y a pas de problème si l'on n'a pas bien examiné la situation. L'absence de discrimination n'est pas seulement une question de traitement égal mais aussi de résultats égaux: c'est-à-dire qu'à compétences égales, les femmes

et les hommes devraient avoir également accès aux postes qui correspondent à leurs qualifications, aux promotions à des niveaux aussi élevés, à des hausses de rémunération comparables ou à des formations aussi qualifiantes. Or ce que l'on constate dans la majorité des entreprises, c'est qu'en raison de stéréotypes et de préjugés ainsi que de pratiques de gestion des ressources humaines peu adaptées à l'objectif d'égalité, les résultats atteints par les femmes, même très compétentes, sont nettement inférieurs à ceux des hommes.

Afin de pouvoir affirmer que l'égalité est atteinte dans une entreprise un examen en profondeur doit être effectué dont les diverses composantes seront indiquées dans une section spécifique.

La sensibilisation et la formation à l'égalité

Afin que les actions visant l'égalité soient bien conçues et appliquées de façon appropriée, il est primordial que les cadres des divers niveaux reçoivent une formation afin d'être sensibilisés aux questions de discrimination et d'égalité. Des explications devraient être données sur les façons dont certaines pratiques, règles ou attitudes peuvent être discriminatoires ou avoir un effet défavorable aux travailleuses. Les cadres devraient prendre conscience des préjugés et des stéréotypes au sujet des qualités dites féminines ou masculines qui influencent leurs décisions. Des actions visant l'égalité, même très bien planifiées, ne mèneront pas très loin si les perceptions quant aux rôles respectifs des femmes et des hommes en milieu de travail et dans la société ne se modifient pas.

Six conditions² ont été dégagées pour décrire une culture organisationnelle égalitaire et valorisant les talents et les compétences:

- Des normes et des valeurs culturelles qui encouragent des relations positives entre les femmes et les hommes
- Une absence de stéréotypes sur les rôles et les métiers féminins et masculins
- Des conditions de travail (horaires, titres d'emplois, environnement physique) incluant tant les femmes que les hommes
- Une masse critique importante de femmes à travers toute l'organisation (30% ou plus)

² Adapté de McLean (2003)

- Des possibilités de promotion égales; à travers toute l'organisation
- Une attention particulière à la réduction du stress lié à la conciliation travail-famille et au harcèlement sexuel.

Ce guide se veut une contribution à l'atteinte d'un tel résultat.

Planification et budget

Une planification réaliste et adaptée à la situation de l'entreprise doit être effectuée. Il est évident qu'une entreprise ne peut du jour au lendemain réaliser l'égalité dans tous ces départements et pour tous les métiers. Elle doit planifier une séquence en choisissant pour commencer des actions qui sont particulièrement significatives pour l'entreprise puis graduellement étendre l'égalité à tous les secteurs. Par exemple, une entreprise qui prévoit une pénurie dans un métier à prédominance masculine pourrait commencer à concevoir des moyens pour donner un plus grand accès aux travailleuses à ce métier. Une autre qui doit modifier son système de rémunération pourra décider de commencer par l'équité salariale. Plusieurs entreprises agissent aussi simultanément sur tous les plans reconnaissant ainsi l'interdépendance et la nécessaire cohérence des actions visant l'égalité.

Toute initiative d'égalité devrait comprendre les quatre points suivants³ :

- L'objectif à atteindre
- Les actions à entreprendre
- Les modalités de leur mise en œuvre
- Les indicateurs de suivi

Un élément déterminant pour assurer des résultats significatifs est l'attribution d'un budget spécifique destiné à soutenir les actions d'égalité. Celles-ci entraînent certains coûts administratifs dus à la révision des pratiques, aux séances de formation, aux réunions. Ces coûts recouvrent le temps des employés participant aux initiatives ainsi que les frais occasionnés par les diverses mesures mises en place. En ce qui concerne plus spécifiquement l'équité salariale, les coûts sont également une augmentation de la masse salariale suite aux rajustements des salaires des travailleuses⁴.

Participation et imputabilité

Afin de mieux cerner les divers obstacles à l'égalité, parfois peu perceptibles et subtils, la mise en place d'un comité pilotant les initiatives peut s'avérer très utile. Ce comité devrait être composé d'un nombre égal d'hommes et de femmes provenant de divers départements et incluant tant des cadres que des salariés. Les membres du comité devraient pouvoir se réunir durant les heures de travail et pourraient faire appel à des experts externes s'ils en éprouvent le besoin.

Comme tout objectif considéré important pour l'entreprise, l'objectif d'égalité devrait faire partie de l'évaluation de la performance des cadres. Si un cadre ne parvient pas à atteindre ses objectifs, il devra expliquer et justifier ces résultats. Sans l'imputabilité des cadres, les objectifs visés risquent de rester lettre morte ou de progresser à un rythme très lent.

Section 2. L'audit de l'égalité: la situation comparée selon le genre dans l'entreprise.

Sans une image chiffrée de la situation comparée des femmes et des hommes dans l'entreprise, on ne peut avoir une bonne idée de l'égalité de répartition. Plusieurs indicateurs, répartis selon le genre et la catégorie professionnelle, sont utiles à cette fin⁵.

1. Le pourcentage de femmes parmi les personnes embauchées et parmi les candidats. Si le pourcentage de femmes embauchées est nettement inférieure à leur % parmi les candidats, il faudra voir quelles en sont les raisons et comment y remédier. Souvent les entreprises ne tiennent pas de telles statistiques et ne peuvent donc savoir avec précision s'il y a un problème et où il se situe.
2. Les effectifs par catégorie professionnelle et par type de contrat: à durée déterminée ou à durée indéterminée. On note en général que les femmes sont davantage représentées dans les statuts précaires. Est-ce le cas dans l'entreprise et, si oui, pourquoi?
3. Les embauches par catégorie professionnelle et par type de contrat. Si l'objectif visé est d'augmenter la mixité dans une catégorie professionnelle particulière, est-ce que les embauches récentes permettent de progresser dans cette voie? À quel rythme? Si elles ne permettent pas de progresser ou si le rythme est très lent il faudra essayer d'en cerner les raisons.
4. Les effectifs par catégorie professionnelle, selon la durée du travail: temps plein, temps partiel, occasionnel. Les catégories professionnelles dans lesquelles les femmes sont concentrées comprennent parfois une proportion plus élevée de temps partiel ou de travailleurs occasionnels. Est-ce le cas dans l'entreprise? Quelles en sont les raisons?
5. Les départs selon les motifs: licenciement, démission, retraite, fin de contrat. Si, par exemple, l'augmentation de la mixité d'une catégorie professionnelle est suivie quelque temps après par une augmentation des démissions, il faudra voir s'il n'y a pas de problèmes sous-jacents en termes d'accueil et d'intégration des femmes.

6. La participation aux actions de formation par catégorie professionnelle et par type d'action de formation: formation qualifiante, congé de formation et selon la durée de la formation. Les femmes sont-elles surreprésentées dans les formations non qualifiantes et de courte durée? Si oui, il faudra essayer d'en connaître les raisons.
7. Le positionnement comparé des femmes et des hommes dans l'entreprise, selon les niveaux hiérarchiques et les secteurs. Ce type de statistiques montre en général que plus on s'élève dans la hiérarchie plus la présence de femmes se raréfie, notamment dans certains départements.
8. Les promotions: le pourcentage de femmes dans les promotions comparé à leur présence dans la catégorie professionnelle. Obtiennent-elles des promotions au prorata de leur présence? Sinon, pourquoi?
9. Le pourcentage de femmes dans les 10 plus hautes rémunérations. Ces statistiques permettent, entre autres, de voir s'il y a un plafond de verre⁶ empêchant les femmes d'atteindre les plus hauts échelons.
10. La rémunération moyenne selon la catégorie professionnelle et le sexe. Généralement ce type de tableau indique que les femmes sont fortement représentées dans les plus bas salaires et constitue un premier indice d'inégalité salariale. toutefois, afin de bien déceler l'existence de discrimination salariale il sera nécessaire de procéder à un examen précis et détaillé⁷.

Ces indicateurs permettent de faire un audit quantitatif de la situation d'égalité qui devrait être répété à intervalles réguliers afin d'évaluer les progrès accomplis. L'intérêt de l'audit est multiple. Il permet:

- de pointer les situations problématiques,
- d'amener les responsables à en rechercher les causes,
- de mesurer l'impact des actions entreprises sur les résultats.

⁶ Cette notion est présentée à la section 6.

⁷ Voir Bureau international du travail (2007).

Les entreprises en bénéficient non seulement sur le plan de l'égalité mais aussi par une meilleure connaissance de la répartition de leur personnel selon diverses caractéristiques.

Une fois les situations problématiques révélées par cet audit, il faudra procéder à une analyse qualitative et adopter certaines pratiques tel que présentées dans les sections qui suivent.

Section 3. Recrutement et égalité

La ségrégation professionnelle selon le genre est présente à des degrés divers dans tous les milieux de travail. Elle prend deux dimensions:

- Les femmes et les hommes sont concentrées dans des emplois différents où ils représentent la presque totalité de l'effectif: infirmières, secrétaires, puéricultrices, couturières, d'une part; d'autre part, électriciens, camionneurs, ingénieurs, informaticiens.
- La gamme de professions dans lesquelles les femmes sont concentrées est très limitée. En d'autres termes, un fort pourcentage de la main-d'œuvre féminine se retrouve dans un petit nombre de professions, alors que c'est l'opposé pour la main d'œuvre masculine.

Cette ségrégation professionnelle est déterminée en large partie au stade du recrutement. Plusieurs pratiques peuvent en être responsables, directement ou indirectement:

- le descriptif du poste dans les offres d'emploi ainsi que l'utilisation du masculin ou du féminin selon le cas: recherchons une secrétaire, une assistante de direction, un informaticien, une éducatrice, un électricien, etc.
- le fait de recruter les candidats par le biais des employés déjà en place dans le poste; ceux-ci auraient tendance à recommander des personnes qui leur ressemblent. Si le poste est à prédominance masculine, cela risque de la renforcer et d'empêcher la mixité;
- le recrutement par le biais d'agences qui ne sont pas sensibles aux questions d'égalité.

D'autres facteurs peuvent contribuer à restreindre les candidatures féminines: Par exemple:

- la réputation de l'entreprise comme étant peu ouverte à l'embauche de femmes dans certains métiers;

-
- de mauvaises expériences vécues par d'ex-travailleuses dans cette entreprise;
 - le manque de femmes diplômées dans certaines filières professionnelles.

Lors de l'entretien de sélection, également des questions inquisitives sur l'état civil, les projets familiaux peuvent mettre les candidates mal à l'aise et même les disqualifier.

Des critères de recrutement, par exemple un nombre élevé d'années d'expérience, pourraient désavantager les candidatures féminines si les femmes sont récemment entrées dans la profession.

Des tests pourraient également éliminer davantage des candidatures féminines alors qu'ils ne sont pas indispensables pour le poste ou que d'autres moyens d'évaluation non discriminatoires pourraient leur être substitués.

Afin de surmonter ces obstacles et de favoriser la mixité du recrutement certaines approches ont été adoptées par des entreprises.

Au plan des offres d'emploi:

- Au stade de la rédaction de l'offre d'emploi, il faut veiller à éviter d'utiliser uniquement des titres d'emplois féminins ou masculins et indiquer clairement que les candidatures féminines aussi bien que masculines sont encouragées.
- Les offres d'emploi de l'entreprise peuvent aussi être envoyées à des associations qui font la promotion des travailleuses afin de leur demander leur concours pour identifier des candidates qualifiées.

Lors de la sélection:

- Au stade de l'entretien de sélection, il faudrait au préalable sensibiliser les responsables à la problématique de l'égalité et aux stéréotypes et préjugés qui peuvent influencer leurs décisions.
- Il faudrait revoir attentivement les tests, par exemple d'effort physique ou d'endurance pour voir s'ils ne désavantagent pas le recrutement de femmes et prendre les mesures nécessaires si c'est le cas.

-
- L'entretien de sélection devrait être bien structuré et il faudrait veiller à poser les mêmes questions à tous les candidats, hommes ou femmes.
 - Le comité de sélection devrait être mixte et comprendre autant de femmes que d'hommes. Cela mettra davantage les candidates à l'aise.
 - Il devrait être capable de justifier en toute transparence pourquoi les femmes sont sous représentées parmi les candidatures retenues.

Enfin, pour encourager les étudiantes à s'inscrire dans des disciplines non traditionnelles pour les femmes:

- tenir des séances d'information à l'intention des écoles et des universités. Ces séances permettent de faire connaître les métiers de l'entreprise et éventuellement d'inciter des étudiantes à obtenir les qualifications nécessaires;
- attribuer des bourses d'études portant le nom de l'entreprise aux étudiantes qui s'inscrivent dans des métiers typiquement masculins en pénurie, ex, ingénieur, programmeur.

Ces diverses mesures, en général peu coûteuses, pourraient faciliter les progrès en matière de mixité professionnelle et accélérer l'atteinte des objectifs fixés.

Section 4. Formation et égalité

Cette section recouvre toutes les formations qui sont suivies en lien avec le travail: elles peuvent être offertes à l'interne par des séminaires ou cours ou à l'externe dans des établissements d'enseignement. La formation en entreprise est un déterminant important de la satisfaction au travail, de la qualité du travail et de l'avancement.

L'audit présenté plus haut, inclut deux dimensions relatives à la formation:

- La participation selon le type d'action de formation
- Le nombre d'heures par type d'actions.

Si le premier indicateur montre que les femmes participent moins aux formations qualifiantes cela exige de voir les facteurs qui peuvent expliquer cette situation qui peut à terme avoir des effets désavantageux sur leur parcours professionnel.

Il en est de même si le deuxième indicateur fait ressortir le fait que la plupart du temps les travailleuses reçoivent une formation de très courte durée contrairement à leurs collègues masculins. Les formations de courte durée ont généralement moins d'impact sur la mobilité professionnelle que celles qui sont plus longues.

Si on constate un déficit au plan de l'accès à la formation, cela peut être dû à diverses causes. Les recherches empiriques faites dans différents pays montrent en effet que:

- les employeurs ont tendance à donner une formation qualifiante aux emplois techniques et professionnels. Ces emplois sont généralement masculins;
- les emplois féminins considérés généralement comme peu qualifiés ou exigeant des qualifications moins approfondies, reçoivent peu de formation et quand ils en reçoivent elle est assez courte;
- un autre aspect noté dans les organisations est que les travailleurs vont davantage s'informer sur la formation disponible et la demander. Les travailleuses par contre même si elles en éprouvent le besoin vont rarement

demander une formation. Cette différence de comportement serait attribuable en partie au fait que si les travailleuses dans certains postes voient qu'elles sont un peu laissées-pour-compte dans la formation et si elles l'ont demandée sans succès dans le passé, elles ne voudront pas s'exposer à un nouveau refus;

- les obligations familiales laissent aussi peu de temps aux travailleuses pour suivre des formations en dehors de leurs heures de travail;
- les frais de garde des enfants en dehors des heures ou des journées de travail peuvent constituer aussi une barrière spécifique aux femmes.

Afin de surmonter les obstacles à l'égalité en matière de formation en entreprise, diverses pratiques peuvent être adoptées:

- Afin de surmonter l'obstacle d'une moindre demande de formation par les femmes, il serait important de bien diffuser les possibilités de formation à tout le personnel.
- Toujours dans le même ordre d'idée, les responsables de la formation devraient être proactifs et encourager les travailleuses à suivre des formations sans attendre qu'elles en expriment le souhait.
- En ce qui concerne l'offre de formation aux travailleuses dans les emplois considérés peu qualifiés, certaines entreprises ont adopté des actions intéressantes dans ce sens. Par exemple, offrir à certaines secrétaires la possibilité de suivre une formation technique afin de pouvoir occuper des postes plus qualifiés et beaucoup mieux rémunérés.
- Les emplois à prédominance féminine considérés peu qualifiés doivent recevoir une formation qualifiante afin d'améliorer la productivité et d'augmenter le taux de satisfaction en emploi. Ces emplois souvent à prédominance féminine, comme les emplois de bureau, sont souvent loin d'être prioritaires en ce qui concerne l'attribution de formation.
- Il faudrait s'assurer que l'horaire des formations, par exemple, le soir ou les week-end ne pénalise pas les travailleuses ayant des charges familiales et

les empêchent d'y participer. Le cas échéant, il faudrait modifier l'horaire ou trouver d'autres moyens, par exemple la formation en ligne.

- Une autre pratique qui permettrait de surmonter cet obstacle serait de compenser les frais de garde des enfants si ces formations ont lieu en dehors des heures de travail.

On voit donc qu'un éventail de pratiques est possible, une fois que l'on a noté un déficit sur le plan d'une formation égalitaire.

Section 5. Évaluation de la performance et égalité

L'évaluation de la performance est un domaine qui peut être sujet à une certaine dose de subjectivité de la part de l'évaluateur. Cette subjectivité peut avoir trait tant aux capacités, réelles ou supposées, attribuées à la personne que l'on évalue, au prestige que l'on accorde à l'emploi que la personne occupe ou à ses responsabilités, à la possibilité d'utiliser des indicateurs quantitatifs. Une évaluation perçue comme teintée de subjectivité et peu transparente peut amener insatisfaction au travail et baisse de l'engagement.

Les exigences des emplois à prédominance masculine sont souvent plus valorisées dans les organisations que celles des emplois à prédominance féminine: volume de ventes, responsabilité financière élevée, supervision ou direction d'équipes pour les premiers, négociation avec des employés difficiles, assistance aux cadres sur divers dossiers, rédaction ou correction de textes, organisation et coordination de réunions de service ou d'événements professionnels, réponses aux demandes d'informations professionnelles. De ce fait, les exigences des emplois à prédominance masculine seraient plus visibles et entraîneraient de meilleures évaluations, bien documentées et approfondies.

Un autre facteur mis en évidence par un grand nombre de recherches est celui du double standard. Lorsque les femmes commencent à percer dans une profession traditionnellement masculine, l'évaluation de leur performance est sujette à des standards plus élevés. Ceci n'est pas volontaire ni conscient mais résulte de préjugés à l'égard de la capacité des travailleuses à accomplir des tâches qu'on pourrait qualifier d'inhabituelles. Il semblerait que leurs erreurs soient davantage perçues et soulignées, alors que leurs succès sont attribués à l'aide qu'elles auraient reçue de leurs collègues ou supérieurs ou tout simplement à la chance.

On constate également, que les mères de famille qui reviennent au travail après un congé de maternité, sont perçues par certains de leurs supérieurs comme moins motivées par leur travail, même si elles déploient autant ou même plus d'efforts qu'avant. De telles perceptions peuvent évidemment affecter l'évaluation de leur performance.

Afin d'éviter de telles inégalités, des pratiques favorables à l'égalité ont été adoptées par certaines entreprises:

-
- Les responsables de l'évaluation de la performance devraient recevoir une formation sur les questions de discrimination et d'égalité et comprendre comment des biais discriminatoires peuvent inconsciemment influencer leurs opinions.
 - L'évaluation du rendement devrait également prendre en compte les facteurs de l'environnement de travail qui pourraient expliquer de moins bons résultats. Ceci est particulièrement important pour les femmes. Par exemple, on a constaté que des travailleuses nouvellement intégrées dans des milieux masculins ne recevaient pas autant d'informations et d'aide que leurs collègues masculins embauchés au même moment. Ceci évidemment avait un impact sur leur performance relative, sans qu'elles n'en soient responsables.
 - L'évaluation de la performance devrait être bien structurée et standardisée. Elle devra également être précise afin que les personnes évaluées puissent bien comprendre le sens.

La révision des pratiques d'évaluation de la performance et l'adoption de pratiques favorables à l'égalité aura des effets bénéfiques sur plusieurs dimensions de la gestion des ressources humaines dans l'entreprise.

Section 6. Mobilité professionnelle et égalité

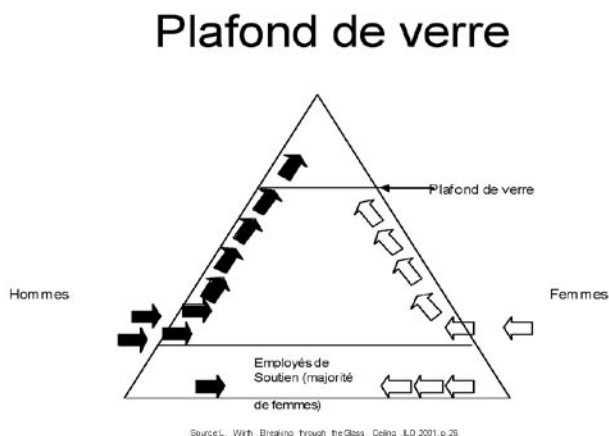
Dans un grand nombre d'entreprises, on observe l'existence de filières de promotion: pour accéder à un poste donné au niveau maîtrise ou cadre on doit suivre le plus souvent un cheminement professionnel précis dans l'entreprise. Parallèlement on note que les femmes sont peu présentes dans ces filières et, du fait même, n'accèdent pas à des postes de haut niveau que ce soit dans la production ou dans l'administration. Les seules exceptions se trouvent dans les départements féminisés où l'on retrouve des travailleuses à des niveaux de maîtrise ou de cadre. Par contre, dans les secteurs masculins, il est généralement très rare de voir des femmes occupant des postes de cadres.

Les causes de cette situation sont nombreuses, notamment:

- la crainte que les femmes soient moins impliquées dans l'entreprise en raison de leurs obligations familiales;
- les femmes ont souvent des postes ou des dossiers qui ne leur permettent pas d'acquérir de la visibilité et de faire valoir leurs compétences. Par conséquent, elles sont moins souvent sélectionnées pour des promotions à de hautes responsabilités;
- le fait que l'on permette souvent à des hommes d'acquérir une expérience variée dans l'entreprise, ce qui par la suite les mènerait à accéder à des postes de haut niveau;
- le fait de donner, comme on l'a dit plus haut, une formation qualifiante dans les emplois où les hommes sont concentrés. Or la formation est souvent une porte d'entrée pour la mobilité professionnelle ascendante;
- l'existence de réseaux informels aux échelons supérieurs permettant la circulation d'informations stratégiques pour l'avancement; généralement ces réseaux sont masculins et pour diverses raisons, culturelles et d'obligations familiales, les femmes déjà peu nombreuses à ces niveaux, n'y participent pas, ce qui peut jouer en leur défaveur. Ces réseaux se consolident au moyen de diverses activités, réunions, voyages d'affaires, événements sociaux ou sportifs qui permettent d'échanger des informations importantes où circulent des informations professionnelles importantes;

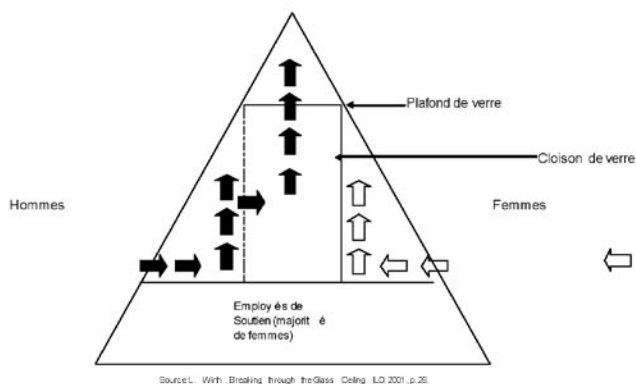
- le fait que les hommes acceptent difficilement d'être dirigés par des femmes, ce qui exclut les femmes de nombreux postes d'encadrement.

L'ensemble de ces variables contribue à créer le phénomène du «plafond de verre»⁸ qui se définit de la façon suivante: les travailleuses compétentes gravissent un certain nombre d'échelons dans l'entreprise. Arrivées près du sommet, elles aperçoivent très bien les niveaux supérieurs que leurs compétences leur permettraient d'atteindre mais sont bloquées par des pratiques souvent informelles et difficiles à cerner, qu'elles ne peuvent surmonter, ce qui est donc symbolisé par un plafond de verre.



Un autre phénomène qui affecte la progression des femmes est celui des cloisons de verre. Les cadres féminins sont généralement dans des filières, considérées à tort, comme moins importantes pour la rentabilité de l'entreprise et son positionnement concurrentiel. On note que souvent les ressources humaines et l'administration ne sont pas considérées comme aussi capitales pour l'entreprise que la direction financière ou le marketing. Par conséquent lorsque des possibilités de promotion surviennent, on fait appel à ceux qui occupent des postes jugés stratégiques. Les cadres féminins ne peuvent donc pas aussi facilement accéder aux postes supérieurs.

Cloison de verre



Parmi les pratiques adoptées avec succès dans diverses entreprises dans le but de faciliter l'accès des femmes aux postes de cadres supérieurs, on peut mentionner les suivantes:

- Revoir les parcours professionnels traditionnels de l'entreprise pour permettre aux femmes qui sont en dehors de ces parcours de les intégrer et d'accéder à des promotions. Par exemple, permettre graduellement à certaines secrétaires d'enrichir et transférer leurs compétences en matière informatique à un métier proche qui leur ouvrira de nouvelles possibilités, par exemple:
 - de secrétaire à démonstratrice de logiciels;
 - puis à agent technico-commercial de produits de micro-informatique;
 - enfin à Commercial en systèmes informatiques⁹;
 - développer des pratiques formelles ou informelles de mentorat. Celui-ci consiste à jumeler un employé junior à haut potentiel avec un cadre senior (le mentor) qui le conseillera sur diverses questions relatives à l'accomplissement de ses responsabilités professionnelles. Le mentorat est une voie privilégiée pour bien connaître les rouages d'une organisation et les meilleures façons d'être performant dans ses fonctions;

⁹Exemple pris de ORSE (2005)

-
- Revoir les critères de sélection pour les postes de haut niveau afin de les rendre objectifs. On a noté que dans les entreprises, plus on monte dans la hiérarchie et plus les critères de sélection pour les postes de haut niveau deviennent flous et très personnalisés. Des facteurs considérés comme déterminants dans la sélection à ces niveaux sont la confiance et le partage de référents communs entre les hauts dirigeants. Dans un tel contexte, on peut pressentir que lorsque la haute direction est presque exclusivement masculine, la cooptation d'autres hauts dirigeants se fera sur le même modèle.

Section 7. L'égalité de rémunération

En matière d'égalité selon le genre au plan de la rémunération, deux critères doivent être observés celui d'une rémunération égale pour un travail égal et celui d'une rémunération égale pour un travail de valeur égale. Or dans les entreprises, on observe que souvent pour un même travail et à qualifications et ancienneté comparables, les travailleuses touchent une rémunération inférieure aux travailleurs, qu'elles occupent les mêmes fonctions ou des fonctions de même valeur.

Les études réalisées dans le cadre de la problématique d'équité salariale selon le sexe, indiquent que l'inégalité se manifeste sur plusieurs plans:

- Le salaire de base
- La rémunération flexible : primes, commissions, bonis, etc.
- Les avantages sociaux.

Il est important donc lorsque l'on examine le système de rémunération sous l'angle de l'égalité de vérifier ces trois dimensions.

Selon les situations, plusieurs facteurs sont à l'origine des inégalités de rémunération:

- Un accès plus grand aux primes ou aux commissions, pour les emplois à prédominance masculine, jugés plus déterminants pour la rentabilité de l'entreprise ou plus complexes;
- La valorisation des exigences des emplois à prédominance masculine: la supervision de travailleurs, la négociation de contrats importants, la responsabilité financière, le maniement et l'entretien d'équipements complexes ou coûteux, la force physique;
- La sous évaluation des exigences des emplois à prédominance féminine souvent assimilées à des aptitudes innées des femmes – l'attention aux détails, la patience, l'aptitude aux relations interpersonnelles, la dextérité manuelle - et non pas comme des qualités professionnelles acquises par l'expérience;

- L'invisibilité de certaines exigences des emplois à prédominance féminine, par exemple les efforts physiques exigés par de longues périodes assises à exécuter des mouvements répétitifs sur un clavier;
- L'invisibilité de l'effort mental exigé par les demandes simultanées ou par les interruptions fréquentes pour répondre à des demandes urgentes, la polyvalence exigée des emplois de bureau, toutes des caractéristiques de fonctions occupées en majorité par des femmes;
- Le fait que souvent les femmes ne négocient pas leur salaire à l'embauche et ne demandent pas d'augmentation salariale;
- La croyance selon laquelle l'homme est le principal ou le seul soutien de famille et que la rémunération qu'il reçoit devrait tenir compte de ses charges familiales. Cette situation correspond de moins en moins à la réalité.

Cette invisibilité qui se répercute sur la valeur attribuée à une profession particulière et sur sa rémunération, explique, en partie, le différentiel de rémunération selon le genre en défaveur des femmes.

La lecture des indicateurs relatifs à la rémunération établis lors de l'audit constitue une première prise de conscience des inégalités de rémunération.

Pour mieux estimer l'étendue de ces inégalités et déterminer si elles sont ou non discriminatoires ainsi que l'étendue des corrections à faire, une évaluation non discriminatoire des emplois devrait être effectuée¹⁰. Cette évaluation permettra d'identifier les écarts salariaux entre emplois à prédominance féminine et emplois à prédominance masculine de même valeur et à éliminer les écarts injustifiés.

Cependant, même avant d'effectuer cette évaluation, un certain nombre de pratiques pourraient être adoptées:

- Assurer le même salaire horaire aux employés à plein temps et à temps partiel effectuant un même travail. Compte tenu du fait que les femmes se retrouvent en plus grand nombre dans les emplois à temps partiel, la pratique de verser des salaires inférieurs a un impact désavantageux particulièrement important pour elles.

-
- S'assurer de donner des marchés aussi lucratifs aux femmes qu'aux hommes occupant un poste de représentant commercial, dont le revenu est constitué en large partie de commissions.
 - Avoir un système de rémunération transparent, c'est-à-dire dont les critères de détermination des rémunérations sont clairs et en lien avec les fonctions.
 - Fixer les primes de façon à ce qu'elles correspondent clairement à l'évaluation de la performance des individus afin d'éviter autant que possible l'influence d'éléments de nature subjective .

L'adoption de bonnes pratiques en matière de rémunération a comme finalité l'équité salariale. Elle peut commencer par un audit global suivi d'une vérification plus qualitative, telle que décrite plus haut. Cependant, ces premières mesures doivent se poursuivre par un examen approfondi afin de déceler s'il y a discrimination salariale entre emplois de valeur égale.

Section 8. Horaires de travail et conciliation des obligations familiales et professionnelles

Dans la quasi-totalité des pays, les travailleuses doivent concilier une double charge, celle du travail rémunéré et celle du travail domestique. Cette double charge affecte négativement leur carrière; elle est également source de stress psychologique et d'épuisement physique. On observe aussi dans un nombre croissant de sociétés que les valeurs au travail des jeunes hommes se modifient également et que plusieurs candidats très prometteurs choisissent leur employeur en fonction de la qualité de vie que leur assure un horaire de travail sans heures supplémentaires récurrentes ou excessives.

Les difficultés de conciliation et leurs impacts négatifs sont plus ou moins prononcés en fonction de certains paramètres:

- La flexibilité offerte sur les lieux de travail pour tenir compte des responsabilités familiales
- La disponibilité d'aides de la part de l'entreprise pour la garde des enfants
- Les préjugés négatifs de certains cadres quant à l'implication professionnelle de leurs employés ayant des charges familiales
- La fixation d'objectifs entraînant des heures de travail supplémentaires
- La culture du présentéisme où le fait de faire de longues heures de travail est presque automatiquement synonyme d'engagement et de productivité.

D'autres facteurs qui ne sont pas du ressort de l'employeur accentuent les difficultés de conciliation:

- La durée du déplacement entre le lieu du travail et le lieu de résidence
- Les rôles respectifs des conjoints dans la prise en charge des obligations familiales
- La possibilité d'avoir une aide domestique

L'ensemble de ces difficultés, très sérieuses et constituant un handicap réel à la progression des travailleuses, a donné lieu à de nombreuses expérimentations desquelles nous pouvons dégager un certain nombre de bonnes pratiques.

En ce qui concerne les heures supplémentaires ou irrégulières:

- Adapter la charge de travail, c'est-à-dire les objectifs à atteindre, à l'horaire régulier de travail. Si l'atteinte des objectifs nécessite régulièrement l'ajout d'heures supplémentaires pour les cadres notamment, c'est que l'entreprise fonctionne en sous effectifs de façon chronique. Les responsables doivent alors être conscients du fait que leur façon de fonctionner heurte de front l'objectif d'égalité au travail. On ne peut en même temps:
 - travailler en sous effectifs pour des raisons budgétaires,
 - fixer des objectifs très élevés aux cadres et collaborateurs, et
 - progresser sur la voie de l'égalité au travail.
- Pour les emplois de service ou de production sujets à fluctuation, faire un planning à l'avance pour que les employés appelés à travailler en dehors de l'horaire régulier, puissent prévoir la prise en charge de leurs obligations familiales par d'autres membres de la famille.
- En ce qui a trait à la garde des enfants, les entreprises ont le choix entre une gamme d'initiatives, dépendant de leurs ressources et des besoins exprimés par leurs employés¹¹.
- Installer une garderie en milieu de travail, ce qui est davantage envisageable pour une entreprise de grande taille que pour une petite entreprise.
- Devenir partenaire financier d'une garderie déjà existante près du lieu de travail et obtenir en échange qu'un certain nombre de places soit réservé pour leurs employés.
- Créer des crèches ou des garderies interentreprises dans une zone industrielle.
- Créer un partenariat avec un organisme qui s'occupe de solutions et d'aide à la garde des enfants.

¹¹Voir ORSE (2005)

Finalement un autre type de soutien a trait à la flexibilité des horaires de travail. diverses solutions pourraient également être envisagées ici:

- permettre aux employés d'entrer plus tôt au travail le matin et de quitter à temps pour le retour des enfants de l'école;
- autoriser les employés à faire du télétravail, un ou deux jours par semaine.

Quelle que soit la pratique adoptée, elle sera plus efficace si d'une part elle est accessible tant aux femmes qu'aux hommes. Elle risquerait ainsi moins de créer des conflits entre collègues et signalerait que l'entreprise appuie la conciliation des obligations familiales et professionnelles pour tous ses employés. D'autre part, il faudrait que ces pratiques soient instaurées dans un environnement déjà sensibilisé aux questions d'égalité afin qu'elles ne soient pas interprétées négativement.

Section 9. Le harcèlement sexuel

Le harcèlement sexuel est souvent associé au fait qu'une personne tente de forcer directement ou indirectement une autre, collègue ou subordonnée, à lui accorder des faveurs sexuelles, parfois avec promesse de récompense au plan professionnel. Le plus souvent, il s'agit d'une personne en autorité vis-à-vis d'une autre qui lui est subordonnée. Dans la grande majorité des cas également, la personne qui harcèle est de sexe masculin et la victime de sexe féminin.

Il est important de se préoccuper de cette question car d'une part et avant tout, il s'agit d'une atteinte à l'intégrité et à la dignité de la personne qui la subit. D'autre part, le harcèlement sexuel a des effets délétères en milieu de travail: il nuit au maintien de relations harmonieuses entre les collègues, entraîne une baisse de productivité des personnes affectées, un plus fort taux d'absentéisme ou un taux de roulement plus élevé. Tous ces effets peuvent affecter négativement la rentabilité de l'entreprise et, ultimement, sa bonne réputation et son chiffre d'affaires.

Comme l'indique un certain nombre d'analyses, dans un grand nombre de pays, le harcèlement sexuel est un sujet tabou au plan social ce qui se répercute aussi sur les lieux de travail. En fait, d'une part la plupart des entreprises rencontrées ont affirmé avec conviction que ce problème n'existait pas chez elles et que donc il n'était pas nécessaire d'instaurer une politique sur le sujet. Il faut comprendre qu'au plan des entreprises, à moins d'instauration de politiques claires, le harcèlement sexuel n'est pas dénoncé par les victimes par crainte de déshonneur ou de représailles tant dans leur milieu professionnel que familial. Ceci est accentué par le fait que le harcèlement sexuel est souvent difficile à prouver. Soulignons aussi que certaines entreprises préviennent ce problème tout simplement en évitant la mixité dans leurs divers départements.

Des représentants des entreprises (en minorité, il faut le souligner) mais surtout des représentantes d'associations et de syndicats ont affirmé avec autant de conviction et à partir de nombreux témoignages reçus que le harcèlement sexuel existait de façon non négligeable sur les lieux de travail mais qu'il était très difficile généralement à prouver et à sanctionner.

Historiquement, lorsque la mixité des emplois a commencé à se développer, une forte réticence à admettre la réalité du harcèlement sexuel en milieu de travail a

été observée dans la plupart des pays. Avec l'adaptation des moyens juridiques, la conscientisation plus grande des milieux de travail et des partenaires sociaux, l'existence de ce phénomène répréhensible a été admise et des moyens mis en œuvre pour le déceler et l'interdire sous peines de sanctions sévères. Des pratiques ont été développées à cette fin, dont nous offrons ci-dessous un aperçu.

- Former le personnel du département des ressources humaines sur cette question. Il serait important entre autres de les sensibiliser à détecter la possibilité de harcèlement à travers certains comportements des personnes qui en sont victimes:
 - une demande subite ou répétée de transfert à un autre département,
 - un refus de travailler avec certains collègues,
 - un taux d'absentéisme élevé dans certains postes ou départements,
 - des changements soudains dans la qualité du travail d'un employé.
- Établir une politique claire incluant une définition du harcèlement sexuel et indiquant les comportements que l'entreprise juge inacceptables. Indiquer également que de tels comportements seront sévèrement sanctionnés, allant même jusqu'au licenciement.
- Diffuser largement cette politique et s'assurer que tous les employés en ont pris connaissance.
- Inclure cette politique dans le recueil des procédures et règlements qui sont donnés à toutes les personnes nouvellement embauchées.
- Élaborer une procédure à suivre pour déposer une plainte, la recevoir et la traiter.. Désigner une personne-ressource, par exemple un cadre féminin des ressources humaines, qui pourrait recevoir, en toute confidentialité, la personne qui se pense victime de harcèlement, la soutenir et la conseiller.

-
- Rendre les cadres imputables de rapporter à la personne ressource désignée, les situations de cette nature qui sont portées à leur connaissance directement ou indirectement.

Le harcèlement sexuel est un des problèmes qui a été, à l'origine, le plus difficile à appréhender et à traiter dans de nombreux pays qui aujourd'hui ont pu surmonter les barrières initiales et progresser de façon très significative sur la voie de son élimination.

Synthèse et conclusion

Nous avons présenté dans ce guide de bonnes pratiques les principaux problèmes en matière de discrimination et d'égalité dans les entreprises ainsi que les pratiques qui ont fait leurs preuves pour les résoudre. Les pratiques présentées vont du recrutement qui constitue au départ l'obstacle principal, mais incluent également des aspects qui ont tendance à être moins bien examinés, tels que la formation, l'évaluation de la performance et la mobilité professionnelle.

Même si comme nous l'avons indiqué au début, on pourrait commencer par un sous système en particulier, il ne faut pas oublier qu'ils sont tous interdépendants et que l'égalité repose sur la cohérence de leur ensemble. On ne peut dire qu'il y a égalité dans l'entreprise, si les femmes sont embauchées comme cadres de niveau intermédiaire mais n'ont aucune possibilité d'atteindre des niveaux supérieurs; de même, il n'y a pas vraiment égalité, si d'autres sont embauchées comme ouvrières dans des métiers traditionnellement masculins, mais qu'elles subissent vexations et harcèlement sexuel. Enfin, si l'accès des femmes aux postes supérieurs s'accompagne d'un niveau de stress élevé dommageable à long terme, en raison de la difficile conciliation du travail en heures supplémentaires et de leurs obligations familiales, on ne peut vraiment prétendre qu'il y a égalité.

La véritable égalité va au-delà des chiffres et de l'adoption de certaines pratiques, elle implique que les femmes et les hommes peuvent autant développer leurs compétences et réaliser leurs aspirations professionnelles, sans que les unes ou les autres n'aient à supporter des coûts supplémentaires liés à leur genre.

Références bibliographiques

Association démocratique des femmes du Maroc. 2004. Le processus d'examen et des progrès réalisés dans la mise en œuvre du Programme d'action de Beijing en Afrique (Beijing + 10). Rapport des ONG au Maroc. Rabat.

Association démocratique des femmes du Maroc. Le harcèlement sexuel au Maroc. Rabat.

Barkallil, N. (2005). Genre et activités économiques au Maroc: la persistance de la précarité dans l'activité féminine – Livre blanc. Secrétariat d'État chargé de la Famille, de l'Enfance et des Personnes Handicapées, Maroc, 86 p.

Bureau international du Travail (2007). L'égalité au travail: relever les défis. Rapport global en vertu du suivi de la Déclaration de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux au travail 2007. Genève, 135 p.

Bureau international du Travail (2005). Égalité entre hommes et femmes et travail décent. Les bonnes pratiques dans le monde du travail. Genève.

Centre for Families, Work and Well-Being (2000). Work Life Practices and Flexibility in Small Businesses: A Canadian Research Report. Principaux résultats d'une enquête, University of Guelph, Guelph (Ontario).

Chicha, M.-T. (2008). Promouvoir l'équité salariale au moyen de l'évaluation non sexiste des emplois: guide de mise en œuvre. Bureau international du Travail. (sous-
presse)

Chicha, M.-T. (2006). Analyse comparative de la mise en œuvre du droit à l'égalité de rémunération : modèles et impacts. Document de travail, Bureau international du Travail, 79 p.

Colclough, C. J. (2004). Gender Equality Plans at the Workplace. European Industrial Relations Observatory. Commission européenne (2005). Le cas commercial en faveur de la diversité: bonnes pratiques sur le lieu de travail.

Commission européenne (2005). Le cas commercial en faveur de la diversité: bonnes pratiques sur le lieu de travail. Office des publications officielles des Communautés européennes, Luxembourg .

El Makrini, J. (2006). L'emploi féminin et la santé de l'enfant: une approche de genre? Le cas de l'enquête EDS 2004 du Maroc. Présentation au colloque «Marché du travail et genre dans les pays du Maghreb: quel marché du travail?». Rabat 15 et 16 mars 2006.

Filali Meknassi R. (1994). Femmes et travail. Éditions Le Fennec. Casablanca., 120 p.
International Labour Office (2005). Employers' Organizations Taking the Lead on Gender Equality: Case Studies from 10 countries. Rapport rédigé par le Bureau for Employers' Activities, Genève, 85 p.

Jaidi, L et Zouaoui, M. (2005). Figures de la précarité. Genre et exclusion économique au Maroc. Secrétariat d'État chargé de la Famille, de l'Enfance et des Personnes Handicapées, Rabat. 285 p.

Labari, B. (2006). Comment recrute-t-on la main d'œuvre dans deux entreprises françaises délocalisées au Maroc? Imaginaire «localitaire» et différenciation du genre. Présentation au colloque «Marché du travail et genre dans les pays du Maghreb: quel marché du travail?». Rabat 15 et 16 mars 2006.

Labari, B. (2006). Comment recrute-t-on la main d'œuvre dans deux entreprises françaises délocalisées au Maroc? Imaginaire «localitaire» et différenciation du genre. Présentation au colloque «Marché du travail et genre dans les pays du Maghreb: quel marché du travail?». Rabat 15 et 16 mars 2006.

Laret-Bédel, C. et de Maulmont, A. (2007). Égalité professionnelle entre les femmes et les hommes : Guide et repères pour la négociation. Groupe Liaisons – collection Liaisons sociales, 100 p.

Ligue démocratique pour les droits des femmes.2006. Enquête sur les rapports sociaux de genre dans la région de Larache. Centre d'information et d'observation des femmes marocaines. Casablanca.

Ligue démocratique pour les droits des femmes.2004. La violence à l'encontre des femmes. Centre d'information et d'observation des femmes marocaines. Casablanca.

McCann, D. (2005). Sexual Harassment at Work: National and International Responses. Conditions of Work and Employment Programme Series No. 2, International Labour Office, Genève, 66 p.

McLean, D. (2003). Workplaces that Work: Creating a Workplace Culture that Attracts, Retains and Promotes Women. Conference Board of Canada.

Observatoire sur la responsabilité sociétale des entreprises (2005). Série de fascicules rédigés sur les questions d'égalité professionnelle entre les sexes. Disponibles en ligne: <http://www.orse.org/>

Scarfo' Ghellab, G. (2006). Parcours professionnel et «plafond de verre»: les femmes ingénieurs au Maroc. Présentation au colloque «Marché du travail et genre dans les pays du Maghreb: quel marché du travail?». Rabat 15 et 16 mars 2006.

Secrétariat d'État chargé de la Famille, de l'Enfance et des Personnes Handicapées 2006. 3ème et 4ème rapports périodiques du Maroc relatifs à la mise en œuvre de la Convention sur l'élimination de toutes formes de discrimination à l'égard des femmes (CEDAW). Rabat.

Secrétariat d'État chargé de la Famille, de l'Enfance et des Personnes Handicapées. 2006. Stratégie nationale pour l'équité et l'égalité entre les sexes par l'intégration de l'approche genre dans les politiques et les programmes de développement. Rabat.

Thomson, E. (2007). The Relationship Between Actions to Promote Gender Equality and Profit: A Position Paper. Employment Research Institute, Napier University, Edinburgh (U.K.), 46 p.

U.K. Resource Centre for Women in Science, Engineering and Technology (SET) (2005). Gender Equality in SET: The Business Case Good Practice Guide. Bradford (U.K.), 13 p.

Wirth, L. (2004). Briser le plafond de verre: les femmes aux postes de direction - mise à jour 2004. Bureau international du Travail, Genève, 80 p.