

AGISSONS DANS  
L'ÉCONOMIE SOCIALE  
ET SOLIDAIRE !



**ÉGALITÉ**  
**PROFESSIONNELLE**

*entre femmes et hommes*



# EGALITÉ PROFESSIONNELLE ENTRE FEMMES ET HOMMES : AGISSONS DANS L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE !

**E**n matière de Gestion des Ressources Humaines, l'Economie Sociale et Solidaire est riche de pratiques exemplaires : accueil de personnes en difficulté, gestion participative, temps de travail adaptés, facilitation de l'accès aux formations... mais trop peu d'employeurs sont réellement investis dans l'égalité professionnelle entre femmes et hommes, parce que c'est complexe, parce que l'information est insuffisante, parce que les effets des inégalités sont peu visibles...

Ce livret ne prétend pas être exhaustif mais il vise à ouvrir des champs de réflexion et proposer des outils pour une approche intégrée de l'égalité professionnelle entre hommes et femmes dans les activités de l'ESS. Il s'adresse aux technicien.nes des organismes qui accompagnent ou appuient le développement des initiatives de l'Economie Sociale et Solidaire ainsi qu'aux responsables des structures de l'ESS de moins de 50 salariés, quelle que soit leur forme juridique, afin de faciliter leur engagement dans des démarches vers l'égalité professionnelle entre femmes et hommes.

Ce document est basé sur une enquête menée par Galilée auprès d'employeurs de l'ESS du Nord et du Pas-de-Calais avec le soutien de la Direction Régionale aux Droits des Femmes et à l'Égalité des Hauts de France et du Fonds Social Européen.



## QU'EST CE QUE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE ?

**La loi du 31 juillet 2014 précise les contours de l'ESS :**

- **Un but autre que le seul partage de bénéfice** (recherche d'une utilité sociale),
- **Une gouvernance démocratique** (dirigeants élus, instances de décision collectives dans lesquelles une personne = 1 voix),
- **Une lucrativité absente ou limitée.**

Sont membres de l'ESS les associations, les coopératives, les mutuelles, les fondations ainsi que des entreprises commerciales qui respectent les principes énoncés ci-dessus.

## POURQUOI L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE

### EST-ELLE DIRECTEMENT INTERPELLÉE PAR L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE ENTRE HOMMES ET FEMMES ?

Les acteurs et actrices de l'ESS s'inscrivent dans un système de valeurs qui vise à promouvoir la citoyenneté, la solidarité, le partage, l'égalité, ou encore l'équité. Cette logique de transformation sociale est aussi celle sur laquelle se fonde l'égalité professionnelle entre femmes et hommes.

## LES STRUCTURES DE L'ESS SONT CITOYENNES !

L'accès des femmes au marché du travail et à l'emploi est un enjeu sociétal majeur car il favorise avant toute chose l'autonomie économique et financière. Permettre l'accès à l'emploi et aux responsabilités aux femmes autant qu'aux hommes relève par conséquent de la citoyenneté de l'entreprise. Se situer au niveau de la personne c'est aussi considérer que chacun, chacune, doit avoir la possibilité d'exercer le(s) métier(s) de son choix.

## LES MARGES DE PROGRESSION SONT IMPORTANTES !

Les femmes représentent près des 2/3 des salariés des entreprises de l'Economie Sociale et Solidaire. S'il est possible de se satisfaire de cette vitalité de l'ESS dans la promotion de l'emploi des femmes on peut aussi s'interroger sur le manque de mixité de certaines filières d'activité ou sur le caractère sexuellement marqué de nombreux métiers de l'ESS (ex : 97 % des aides à domicile dans la Région).

Si les femmes sont largement majoritaires dans l'ESS elles ne représentent qu'un peu plus de la moitié des cadres et les 3/4 d'entre elles n'exercent pas de fonctions de direction. Par ailleurs, les 2/3 des dirigeants associatifs sont des hommes !

A condition d'emploi équivalent, le salaire net horaire moyen des femmes est de 8% inférieur à celui des hommes.

45% des femmes salariées de l'ESS travaillent à temps partiel pour moins de 30% des hommes.

## L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE FEMMES - HOMMES AMÉLIORE LA PERFORMANCE ÉCONOMIQUE !

**Investir dans l'égalité professionnelle est source de multiples valeurs ajoutées pour l'employeur :**

- ▶ Elle permet d'ouvrir le champ des possibles, de mobiliser tous les savoirs, compétences et talents disponibles. L'entreprise devient plus attractive, son recrutement plus performant.
- ▶ Elle conduit à des progrès managériaux, ergonomiques et sociaux qui seront profitables à l'ensemble des salarié.es.
- ▶ Elle permet à l'organisme d'être en phase avec son environnement et par conséquent de mieux appréhender les attentes de ses différents publics et clients, d'anticiper les tendances pour plus d'efficacité commerciale et économique.
- ▶ La constitution d'équipes mixtes est une attente de plus en plus affirmée des salarié.es, la sphère professionnelle ne peut plus être isolée du reste de la société.
- ▶ En matière de gestion des ressources humaines, les employeurs qui ont progressé en matière de mixité, témoignent d'améliorations sensibles des relations au sein de l'établissement, d'émulation, ou encore d'équilibre.
- ▶ La prise en compte de l'égalité apporte une nouvelle dimension culturelle à l'entreprise (différenciation des attentes des salarié.es, émergence de nouveaux systèmes de relations...).

## RAPPORT DE FRANCE STRATÉGIE, SEPTEMBRE 2016

« Quand un Pays recrute son élite dans seulement une fraction de sa population, c'est forcément coûteux, car il se prive de talents ! ».

La réalisation de l'égalité professionnelle en France pourrait rapporter jusqu'à 7 % de croissance du Produit Intérieur Brut



### L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE

### ENTRE FEMMES ET HOMMES EST VALORISABLE !

L'égalité professionnelle entre hommes et femmes est aujourd'hui une obligation de la commande publique (loi du 4 août 2014) et parfois une attente des donneurs d'ordres privés. Une approche intégrée de l'égalité professionnelle permet à la structure de l'Economie Sociale et Solidaire de répondre aisément aux exigences de ses clients, partenaires et financeurs, d'envisager l'accès à de nouveaux marchés, ou encore d'imaginer de nouvelles perspectives. Cet investissement peut également être valorisé auprès des clients et bénéficiaires, et plus globalement de l'ensemble des acteurs économiques et sociaux des territoires, contribuant ainsi au développement d'une image moderne, citoyenne et dynamique des activités de l'ESS.

L'obtention d'un label peut récompenser les engagements pris, mais l'entreprise de l'ESS peut aussi valoriser son action sous de multiples formes adaptées à ses spécificités : documents de communication, témoignages lors de manifestations, visites de sites...

# 4 THÈMES POUR AGIR VERS L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE ENTRE FEMMES ET HOMMES

Ce livret est organisé autour de 4 thèmes clefs  
de la Gestion des Ressources Humaines :



Chacun de ces thèmes est évoqué en deux parties. La première consiste à ouvrir des champs de réflexion à partir de « pratiques et témoignages d'employeurs de l'ESS » repérés au cours de notre enquête. La seconde vise à proposer « quelques conseils pour agir ».

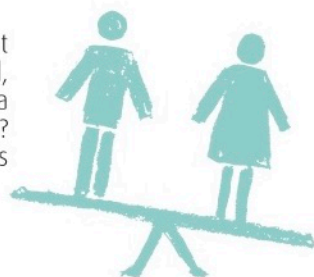
# I. L'EMBAUCHE

## I.1 PRATIQUES ET TÉMOIGNAGES D'EMPLOYEURS DE L'ESS

### **Les employeurs affirment privilégier l'adhésion aux valeurs de l'ESS à l'embauche sur des critères de sexe**

Il ne s'agit en rien d'une alternative. Vérifier l'adhésion du, de la candidat.e aux valeurs de l'ESS n'a pas d'incidence sur l'embauche d'un homme ou d'une femme. L'égalité ne consiste pas à privilégier une candidature mais à permettre à tous et à toutes d'accéder à un poste.

Prendre appui sur les valeurs de l'ESS implique cependant une nécessaire réciprocité vis-à-vis du, de la candidat.e. A-t-il, a-t-elle des chances égales d'accéder à l'information ? La structure est-elle prête à accueillir un homme ou une femme ? Le processus de sélection est-il équitable ? Les perspectives professionnelles seront-elles les mêmes ?



### **Pour certains employeurs « L'ESS est attractive pour des femmes qui sont motivées par ses valeurs douces ! »**

Cette assertion chargée de stéréotypes est peut-être vérifiée dans certaines professions, mais elle doit être relativisée du fait notamment de la forte représentation des femmes dans les métiers de la santé et de l'aide aux personnes qui sont de gros pourvoyeurs d'emplois en ESS. Les choix supposés prennent source dans de nombreux déterminismes !

L'engagement de femmes constitue un effet levier pour le développement de l'ESS et pour celui de l'emploi féminin. Mais l'Economie Sociale et Solidaire a besoin d'être portée par des femmes...et par des hommes. Le progrès social n'est pas une question de sexe. Mieux vivre son activité, son emploi ou son bénévolat nous concerne toutes et tous.

Adhérer à des valeurs « douces », participer à un projet d'Economie Sociale et Solidaire ne signifie pas ne pas avoir d'ambitions, ni d'attentes. Différentes études montrent que les femmes ont tendance à moins négocier leurs salaires ou des évolutions de carrière. Savons-nous aussi tenir compte des attentes de chacun.e, provoquer l'échange, créer de l'égalité dans la différence ?

## Les employeurs réfutent toute discrimination : « c'est antinomique avec les valeurs de l'ESS ! »

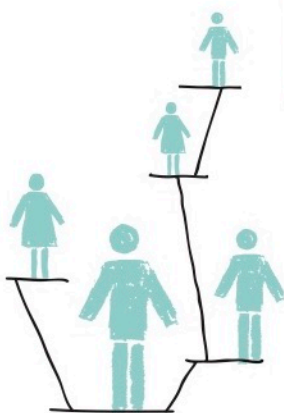


La discrimination est rarement délibérée voire même consciente. Nous sommes tous vecteurs de discriminations car nos représentations sont liées à notre éducation, notre culture, notre environnement... des facteurs qui nous incitent à considérer comme naturelles des constructions sociales !

Sommes-nous conscient.es de ce risque ? Avons-nous développé des outils et méthodes qui permettent de le minimiser lors d'un recrutement ?

## L'environnement de travail apparait être davantage un frein à l'embauche d'hommes ou de femmes que le métier lui-même.

Développer la mixité nécessite de préparer l'entreprise à accueillir, ce qui implique une volonté affirmée de l'employeur, des engagements et des moyens. Il faut agir sur les aménagements, l'organisation, et les mentalités. L'inventivité est souvent nécessaire. C'est une impulsion à donner car les équipes mixtes tendent à se renouveler dans la mixité !



## La bonne volonté de l'employeur ne suffit pas, les candidatures sont sexuellement marquées pour de nombreux métiers.

La candidature à un emploi résulte de multiples facteurs (environnement familial, orientation scolaire, conditionnements extérieurs, capacités d'apprentissage...) souvent porteurs de déterminismes sexuels. L'employeur de l'Economie Sociale et Solidaire peut agir sur la transformation sociale en étant accessible à toutes et à tous, mais aussi en s'investissant en amont dans des actions qui faciliteront la diversité des parcours pour les garçons et pour les filles. Des partenariats territoriaux multiples permettent par effet de réseau de renforcer la mixité des candidatures.

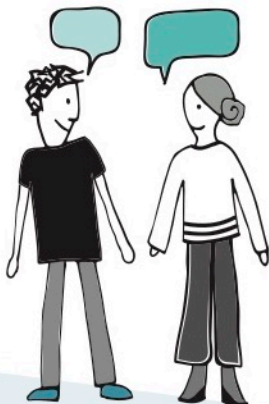
## Des employeurs constatent que « Certains usagers et clients ont parfois des idées reçues relatives au sexe du prestataire. Aller à l'encontre peut constituer un risque économique pour l'entreprise ! »

La transformation sociale est l'une des clefs de l'Economie Sociale et Solidaire ; s'engager c'est aussi aller à l'encontre d'idées reçues. Mais n'avons-nous pas tendance, parfois, à projeter sur les autres nos propres stéréotypes ? Sur le plan économique, proposer des prestations réalisées par des femmes sur des métiers « masculins » et réciproquement peut aussi permettre d'ouvrir l'activité à de nouveaux usagers, bénéficiaires ou clients. Les réalités sont différentes selon les lieux, les publics, l'environnement.



## Les résultats apparaissent mitigés dans l'embauche d'hommes ou de femmes sur des métiers non traditionnellement masculins ou féminins

Il est difficile de sortir des sentiers battus. Et il ne faut pas sous-estimer la violence de certaines réactions. L'accès d'hommes ou de femmes à des emplois non traditionnellement masculins ou féminins doit faire l'objet d'un projet d'établissement : il faut connaître ses objectifs et développer la stratégie la plus adaptée (accueil, ergonomie, organisation interne, évaluation...). L'équipe des salarié.es doit être associée au projet afin que se construise une relation de bienveillance.



**Précision juridique (art L1146-1 Code du travail) :** toute discrimination à l'embauche en raison du sexe, de la situation de famille ou d'un état de grossesse est passible de sanctions pénales.

### 1.2 QUELQUES CONSEILS POUR AGIR !

#### Agir au moment de l'embauche

- ▶ Anticiper l'embauche d'un homme ou d'une femme : rendre le poste accessible à lui, à elle (ergonomie, conditions de travail, aménagements, organisation interne, gestion des temps).
- ▶ Poser en équipe de salariés la question de la mixité : Quelles sont ses plus-values ?
- ▶ Dans la fiche du poste mentionner « une femme ou un homme ». Veiller à la neutralité de la rédaction et viser à masculiniser et féminiser la dénomination ainsi que la description du métier ainsi que les attendus (le-la candidat.e devra...)
- ▶ Diversifier les médias et relais d'information sur le poste à pourvoir
- ▶ En présélection, veiller à retenir des candidat.es des deux sexes lorsque les pré requis sont respectés.
- ▶ Préparer un guide d'entretien d'embauche neutre et unique, quel que soit le sexe du candidat (si possible élaborer l'offre d'emploi et le guide d'entretien collectivement en veillant à la mixité de l'équipe de rédaction). Organiser la mixité des éventuels comités de recrutement.

## Agir sur l'embauche dans des métiers non traditionnellement masculins ou féminins



- ▶ Formaliser les enjeux : atteindre des objectifs internes ? capter de nouveaux publics ? agir pour le changement social ? renforcer l'image de l'entreprise ? faciliter l'accès à des financements publics ? ...
- ▶ Chiffrer les coûts éventuels,
- ▶ Utiliser la possibilité des stages pour permettre au, à la candidat.e comme à la structure employeuse de tester et d'évaluer,
- ▶ Associer l'équipe des salarié.es au projet : pourquoi cette démarche ? comment faciliter sa réussite ? (s'appuyer si possible sur des témoignages),
- ▶ Si nécessaire, aménager le poste ainsi que l'organisation du travail de façon à ce qu'ils soient adaptés,
- ▶ Dans la formulation du poste, veiller à ce que le langage ne soit pas discriminant, privilégier le langage épiciène (mots dont la forme est identique au masculin et au féminin),
- ▶ Si possible utiliser le fonctionnement en binôme au moment de la prise de poste,
- ▶ Si des usagers, bénéficiaires ou clients posent des difficultés liées à des stéréotypes forts, accompagner le ou la salarié.e. Mobiliser les donneurs d'ordre publics souvent favorables à l'expérimentation,
- ▶ Dans l'entreprise ou l'organisme, s'assurer de la bienveillance autour de la personne recrutée et organiser des temps d'évaluation.

## Agir sur le développement des candidatures d'hommes et de femmes

- ▶ Organiser des journées portes ouvertes, des visites de sites,
- ▶ Mobiliser des salarié.es afin qu'ils témoignent auprès de publics accompagnés par les opérateurs de l'emploi,
- ▶ Développer l'accueil de stagiaires ainsi que l'alternance,
- ▶ Développer des liens avec les établissements scolaires, les établissements d'enseignement supérieur et les centres de formation (interventions en classes, participation à des programmes pédagogiques, animations thématiques...),
- ▶ Investir les actions de développement local (ex : politique de la ville) et nouer des partenariats avec les acteurs économiques, sociaux, culturels et politiques,
- ▶ Participer aux actions collectives territoriales de valorisation de l'Economie Sociale et Solidaire (quartiers urbains, territoires ruraux, intercommunalités...),
- ▶ Dans les associations, viser à la mixité des instances dirigeantes et à une répartition égale des responsabilités (effet d'entraînement sur le salariat).

# 2. L'ÉQUILIBRE DES TEMPS DE VIE

## 2.1 PRATIQUES ET TÉMOIGNAGES D'EMPLOYEURS DE L'ESS

### **70 % des employeurs déclarent aménager les temps de travail en fonction des attentes des salarié.es.**

La capacité des employeurs à instaurer un dialogue avec le.a salarié.e constitue l'un des points forts de l'Économie Sociale et Solidaire. Ce dialogue permet de développer une organisation du travail spécifique qui conjugue les nécessités de l'entreprise avec les contraintes ou attentes du ou de la salarié.e. Cette posture est favorable aux femmes salariées qui conjuguent souvent emploi avec de nombreuses responsabilités dans la sphère privée. Pour certaines structures à l'équilibre économique fragile, l'aménagement des temps de travail constitue, parmi d'autres leviers, une compensation à une politique salariale sans marge de manœuvre. Les rigidités apparaissent cependant souvent importantes au niveau des postes à responsabilités. Le dialogue est-il possible pour toutes les catégories socioprofessionnelles ?

### **Près de la moitié des femmes salariées de l'ESS travaillent à temps partiel pour 1/3 des hommes.**

L'Économie Sociale et Solidaire produit un nombre important d'emplois à temps partiel du fait du volume significatif de contrats aidés, de la forte représentation des métiers particulièrement féminisés (ex : aide à domicile), de la fragilité des emplois associatifs, mais aussi en raison des spécificités des pratiques de l'ESS en matière de gestion des ressources humaines. Le déséquilibre constaté entre hommes et femmes renvoie donc à l'embauche (accès égal aux différents métiers), au management, et aux choix de vie du ou de la salarié.e. Ces choix prennent leur source dans de nombreux facteurs qui peuvent être internes à l'entreprise (ex : horaires de travail, pénibilité, absence de reconnaissance...) ou externes (ex : contraintes familiales, volonté de concilier différents temps de vie...). Mais proposons-nous également aux hommes et aux femmes l'opportunité d'accéder à un poste de travail à temps partiel ? Les perspectives professionnelles sont-elles les mêmes pour un(e) salarié(e) à temps plein ou à temps partiel ? Est-il possible d'exercer un poste à responsabilité à temps partiel ?

Le temps partiel ne pourra être également partagé que si l'employeur organise l'équité y compris dans les perspectives professionnelles. La question des temps de vie doit être abordée collectivement avec les salariés dans le cadre d'un dialogue relatif à la conjugaison « travail – vie privée – perspectives professionnelles ». Cela peut permettre aux un.es et aux autres d'exprimer leurs craintes ou leurs attentes, et par la confrontation des points de vue de faire évoluer les mentalités.

## 2.2 QUELQUES CONSEILS POUR AGIR !

- Promouvoir les congés familiaux auprès des hommes (affichage, documents de communication, information en réunion d'équipes de salariés, témoignages).
- Mettre en œuvre une organisation du travail en concertation avec les salarié.es qui tiennent compte de la conciliation des temps de vie (transport, garde des enfants, suivi scolaire, activités...). Flexibiliser les horaires.
- Développer des modes d'évaluation des salarié.es fondés sur les tâches ou missions réalisées (créer une équité en évitant la subjectivité liée au présentisme).
- Organiser les réunions dans les créneaux horaires où tous les salariés sont présents (peut nécessiter d'organiser le travail de façon à s'assurer de cette présence). Respecter les horaires prévus.



- Utiliser les possibilités offertes par les technologies de l'information et de la communication (travail à domicile ou en espace de travail partagé, temps de concertation à distance, échanges asynchrones...) tout en veillant à respecter les différents temps de vie du ou de la salarié.e.
- Faciliter l'accès des salarié.es à différents services (abonnements transport, orientation vers Relais Assistants Maternelles pour la recherche d'un mode de garde, services à domicile, places en crèches, etc.)
- Permettre l'accès des salarié.es à temps partiel aux éventuelles formations (horaires et lieux adaptés, facilitation du déplacement...).
- Aborder régulièrement les questions relatives à la conciliation des temps de vie avec les équipes de salariés de façon à faire évoluer les mentalités (ex : valorisation des responsabilités prises dans la vie associative sur le développement des compétences et aptitudes ; mise en débat des données relatives à la répartition des tâches domestiques...).
- Préparer le congé maternité, congé d'adoption, ou le congé parental avec le.a salarié.e (tâches à réaliser pendant son absence, informations éventuellement souhaitées par le.a salarié.e pendant le congé, réintégration).

# 3. LA POLITIQUE SALARIALE



## 3.1 PRATIQUES ET TÉMOIGNAGES D'EMPLOYEURS DE L'ESS

### Les employeurs de l'ESS revendiquent des pratiques salariales égalitaires

Les employeurs de l'ESS sont soucieux de respecter l'égalité salariale. Certains d'entre eux observent que les écarts éventuellement constatés sont parfois dus à des différences de temps de travail ou à l'acceptation par les femmes de contrats plus précaires.

Mais l'égalité salariale doit également nous questionner sur la classification des postes de travail. Les métiers exercés majoritairement par des hommes ou par des femmes sont-ils également valorisés ?



### Une référence difficile aux conventions collectives

Les employeurs pour lesquels une convention collective ne s'impose pas tentent pour la plupart d'y faire référence dans leurs pratiques de management. Mais un grand nombre d'entre eux estiment ne pas pouvoir en respecter les engagements en matière de grilles de salaires inadaptées à la fragilité économique de certaines activités de l'ESS. Les risques d'inégalités sont importants si l'appréciation de la valeur travail est subjective. L'établissement de grilles de salaires lisibles et admises par les salarié.es ainsi que des systèmes objectifs d'évaluation sont indispensables à la réalisation de l'égalité salariale.

### La question des salaires est parfois un sujet tabou dans l'entreprise de l'ESS

Cette absence d'évocation des salaires est-elle liée à la fragilité économique de certaines entreprises de l'ESS ? Employeurs et salarié.es considèrent-ils que la confrontation d'intérêts n'est pas adaptée aux valeurs de l'ESS ? La négociation se situe t'elle sur d'autres terrains (aménagement des temps de travail, qualité de vie au travail, ergonomie...)?

L'absence d'échange sur la rémunération nuit aux femmes salariées qui osent souvent moins que les hommes se situer dans la revendication ou engager une négociation. La construction d'un dialogue à l'initiative de l'employeur est nécessaire !

**Précision juridique :** l'égalité salariale est une disposition du code du travail.

## 3.2 QUELQUES CONSEILS POUR AGIR

- ▶ Créer un tableau de synthèse des postes et des salaires par sexe dans la structure. Repérer et analyser les écarts éventuels de rémunération. Mesurer l'évolution à court, moyen et long terme (des modèles de situations comparées sont disponibles sur les sites dédiés à l'égalité).
- ▶ Communiquer aux salarié.es les critères intégrés dans les grilles de rémunération de la structure. Être vigilant sur leur objectivité et leur neutralité.
- ▶ Dans les grilles de rémunération, veiller à valoriser aux mêmes niveaux les emplois traditionnellement occupés par des femmes ou par des hommes. Se baser sur des évaluations objectives des savoirs et compétences mobilisés, ou encore de l'investissement du, de la salarié.e qui tiennent compte de son temps de travail.
- ▶ Veiller à ce que les critères d'attribution de primes éventuelles soient équitablement accessibles.
- ▶ Evoquer la question de la rémunération lors des entretiens individuels avec les salarié.es.

### **Précision juridique (loi du 23 mars 2006) :**

le rattrapage salarial est obligatoire après un congé maternité ou d'adoption.



# 4. LA FORMATION ET LA PROGRESSION PROFESSIONNELLE DES SALARIÉS

## 4.1 PRATIQUES ET TÉMOIGNAGES D'EMPLOYEURS DE L'ESS

### La formation des salarié.es : une pratique courante des employeur.se.s de l'ESS

Si la formation continue est une pratique courante dans le monde de l'ESS, les employeur.se.s constatent que les demandes des salarié.es sont souvent stéréotypées. Les femmes, toutes CSP confondues, et les cadres hommes ou femmes apparaissent plus sensibles aux formations liées au développement personnel, à la conciliation des temps de vie, au travail en équipe, à la prise de responsabilités, ou encore au bien-être. Les hommes, plus particulièrement dans les catégories ouvriers, employés et agents de maîtrise, sont davantage demandeurs de formations qui permettent une montée en compétence valorisable.

Bien accueillie voire encouragée, la formation des salarié.es apparaît cependant peu structurée dans nombre d'organismes de l'ESS qui n'adhèrent pas à une convention collective. En matière d'égalité professionnelle elle peut notamment être utilisée pour impulser l'échange et favoriser l'évolution des mentalités.

Par ailleurs, la moindre appétence des femmes pour des formations techniquement qualifiantes doit questionner l'employeur sur les perspectives d'évolution professionnelle que celles-ci permettent mais également sur l'accessibilité des postes qui pourraient leur être proposés (pourquoi des femmes ne s'inscrivent pas à des formations qui pourraient leur permettre de changer de poste ou de fonctions ?).



### Si les femmes constituent les 2/3 des effectifs de l'ESS elles ne représentent que la moitié des cadres

Le « plafond de verre » existe aussi en ESS ! Celui-ci ne vient pas forcément de pratiques discriminatoires aussi convient-il de s'interroger dans l'entreprise sur les chaînes de causalités qui induisent un accès plus ou moins facile aux responsabilités. Quels sont les obstacles (temps de travail, poste occupé, profils recrutés, modes d'organisation interne, système d'évaluation...) ? Qui concernent-ils ? Comment les dépasser ?

L'encadrement tend à se renouveler dans la ressemblance (démarche subjective de recherche du, de la candidat.e qui assurera la continuité). Construire la mixité dans les postes à responsabilité nécessite de lever les freins repérés, de développer l'accessibilité des postes, et d'assurer l'équité dans les processus de promotion.

**Précision juridique (article L 6321-1 du Code du travail) :** la formation des salarié.es afin d'assurer leur adaptation au poste de travail et leur employabilité est une obligation de l'employeur.

## 4.2 QUELQUES CONSEILS POUR AGIR

### La formation des salarié.es

- ▶ Etablir un projet de formation de tous.les salarié.es à moyen terme. Veiller à équilibrer entre adaptations nécessaires à l'évolution des postes de travail, développement des compétences, et réponse aux aspirations individuelles,
- ▶ Proposer des formations innovantes basées sur les savoir-être, l'équilibre des temps de vie, l'égalité, le travail en équipes, la prise de responsabilité qui faciliteront la dynamique de groupe, le partage, et l'évolution des mentalités,
- ▶ Rendre la formation accessible à tous.les : privilégier la formation sur le lieu de travail, organiser la mobilité si nécessaire, programmer les formations dans le temps de travail, aider les salarié.es à faire face à d'éventuelles difficultés de garde d'enfants, développer le e-learning...
- ▶ Provoquer un échange sur la formation lors des entretiens individuels avec les salariés ; diagnostiquer les freins périphériques éventuels et les motifs d'autocensure,
- ▶ Proposer aux femmes des formations techniques sur des métiers dits ou identifiés traditionnellement masculins,
- ▶ Impulser des dynamiques collectives mixtes autour de la formation (ex : choix d'un thème de réunion d'équipe pouvant faire émerger un besoin partagé de formation),
- ▶ Multiplier les témoignages sur les parcours de formation et leurs impacts lors de réunions d'équipe,
- ▶ Valoriser les formations suivies par les salarié.es (impact sur la personne et sur l'organisme),
- ▶ Veiller à multiplier les outils d'informations des salariés relatifs aux formations proposées,
- ▶ Même lorsqu'ils ne sont pas obligatoires, réaliser des tableaux annuels de situation comparée par sexe et par CSP relatifs à la formation : qui a suivi une formation ? De quel type ? De quelle durée ? Avec quels résultats ? (outils d'aide à la décision).

### L'évolution de carrière des femmes

- ▶ Baser l'évaluation des salarié.es sur des éléments tels que la qualité des tâches exercées, la réussite des missions réalisées,
- ▶ Constituer des binômes mixtes de responsables pour la réalisation des évaluations ou l'attribution de responsabilités,
- ▶ Encourager la prise de confiance en soi en proposant des formations adaptées, des bilans de compétence ou encore le mentorat,





- ▶ Accompagner la prise de responsabilités par des actions de formation personnalisées,
- ▶ Anticiper dans l'organisation interne de la structure les congés maternités et parentaux,
- ▶ Développer dans la structure des modèles de comportements managériaux en rupture avec les stéréotypes masculins (ex : représentation DU décideur devant être centralisateur, hiérarchique, et paternaliste ; affectation sexuée de fonctions telles que LE président ou LA secrétaire...),
- ▶ Valoriser les modèles féminins de prise de responsabilité à travers des témoignages,
- ▶ Organiser les postes à responsabilité de façon à les rendre accessibles à temps partiel.



## 5. POUR ALLER PLUS LOIN

Le présent document constitue une introduction à l'égalité professionnelle entre femmes et hommes dans les activités de l'ESS. Il aborde des thèmes clés avec pour objectif de faciliter la mise en œuvre de premières actions concrètes au sein de l'organisme ou de l'entreprise. L'investissement des employeurs dans l'égalité professionnelle entre hommes et femmes peut également concerner d'autres thèmes qui n'ont pas fait l'objet d'investigations de notre part tels que les violences sexistes, le harcèlement, l'exercice de la parentalité ou encore l'amélioration des conditions de travail.

Pour aller plus loin et vous engager dans des démarches vers l'égalité professionnelle entre hommes et femmes vous trouverez ci-dessous quelques sources utiles :

### DES DISPOSITIFS D'APPUI AUX EMPLOYEURS

#### ▶ **Aide au conseil**

Recours à une mission d'audit externe afin d'analyser la réalité de l'égalité professionnelle dans la structure et proposer des actions correctives.

**Pour plus d'informations :** Direction Régionale aux Droits des Femmes et à l'Égalité ; Délégations Départementales aux Droits des Femmes et à l'Égalité.

### ► **Aide au conseil pour l'élaboration d'un Plan en Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences (GPEC)**

Recours à un prestataire extérieur afin d'élaborer un plan GPEC dont l'une des priorités est de renforcer l'égalité professionnelle.

**Pour plus d'informations :** Direction Régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi (DIRECCTE).

### ► **Contrat pour la mixité des emplois et l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes**

Contrat accessible à l'ensemble des employeurs de droit privé. Il vise à la diversification des emplois occupés par les femmes et leur promotion dans l'entreprise afin de réduire les inégalités.

**Pour plus d'informations :** <http://travail-emploi.gouv.fr/dialogue-social/egalite-professionnelle-et-salariale-femmes-hommes>

### ► **Le label égalité**

Démarche d'amélioration continue qui permet à la structure de valoriser son engagement en faveur l'égalité professionnelle. Conditionné à la mise en œuvre de mesures relatives à la gestion des ressources humaines et l'accompagnement de la parentalité.

**Pour plus d'informations :** AFAQ AFNOR.



## DES LIENS INTERNET

- **Ministère du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social, rubrique égalité professionnelle femmes - hommes :**  
<http://travail-emploi.gouv.fr/dialogue-social/egalite-professionnelle-et-salariale-femmes-hommes>  
**Information complète, accessible. Des propositions de bonnes pratiques.**
- **Union Des Employeurs de l'Economie Sociale et Solidaire (UDES) - guide « Egalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans l'ESS : passer des convictions à l'action » :**  
<http://www.udes.fr/outils-guides/egalite-professionnelle-entre-femmes-hommes-dans-less-passer-de-conviction-laction>  
**Un guide exhaustif téléchargeable organisé en 12 fiches pédagogiques documentées, outillées et illustrées.**
- **Direction Régionale aux Droits des Femmes et à l'Egalité de la région des Hauts de France**  
<http://www.prefectures-regions.gouv.fr/hauts-de-france/Region-et-institutions/Organisation-administrative-de-la-region/Les-services-de-l-Etat-en-region/La-DRDFE/La-DRDFE-Hauts-de-France>  
**Service déconcentré du Ministère des droits des femmes, en charge de la promotion de l'égalité entre hommes et femmes.**

## Contrat pour la mixité des emplois et l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes

Contrat accessible à l'ensemble des employeurs de droit privé. Il vise à la diversification des emplois occupés par les femmes et leur promotion dans l'entreprise afin de réduire les inégalités.

**Pour plus d'informations :** <http://travail-emploi.gouv.fr/dialogue-social/egalite-professionnelle-et-salariale-femmes-hommes>

### DES CONTACTS



### LES SERVICES DE L'ETAT

**Direction Régionale aux Droits des Femmes et à l'Égalité Hauts de France**  
**Mme Caroline Plesnage :** 12/14 rue Jean Sans Peur, 59039 Lille Cedex ;  
tél : 03 20 30 59 78 ; [droits-des-femmes@hauts-de-france.gouv.fr](mailto:droits-des-femmes@hauts-de-france.gouv.fr)

**La déléguée départementale aux droits des femmes et à l'égalité au sein de la DDCS du Nord :** Cité administrative - 175 rue Gustave Delory  
CS12008 - 59013 Lille Cedex ; [nathalie.thibaut@nord.gouv.fr](mailto:nathalie.thibaut@nord.gouv.fr)

**La déléguée départementale aux droits des femmes et à l'égalité au sein de la DDCS du Pas-de-Calais :** 14 voie Bossuet CS 20960 62033 Arras Cedex  
tél : 03 21 60 71 26 ; [virginie.hoffman@pas-de-calais.gouv.fr](mailto:virginie.hoffman@pas-de-calais.gouv.fr)

**La déléguée départementale aux droits des femmes et à l'égalité au sein de la DDCS de l'Aisne :** 33 rue Franklin Roosevelt, BP 545, 02001 Laon Cedex  
tél 03 60 81 50 18 ; [nathalie.lombardi@aisne.gouv.fr](mailto:nathalie.lombardi@aisne.gouv.fr)

**La déléguée départementale aux droits des femmes et à l'égalité au sein de la DDCS de l'Oise :** 13 rue Biot, BP 10584, 60005 Beauvais Cedex ;  
tél : 03 44 06 48 00 ; [nathalie.hassini@oise.gouv.fr](mailto:nathalie.hassini@oise.gouv.fr)

**La déléguée départementale aux droits des femmes et à l'égalité au sein de la DDCS de la Somme :** 3 boulevard de Guyencourt, 80027 Amiens Cedex 1  
tél : 03 22 97 80 80 ; [feelabaye.appa@somme.gouv.fr](mailto:feelabaye.appa@somme.gouv.fr)

### POUR UNE INFORMATION, UN APPUI, UN ACCOMPAGNEMENT

**CORIF (Conseils, Recherche, Ingénierie, formation pour l'égalité femmes - hommes) :**  
145 rue des stations, 59800 Lille ; site : <http://www.corif.fr>

**ARACT (Agence Régionale pour l'Amélioration des Conditions de Travail) :**  
197 rue nationale, 59000 Lille ; site : <http://www.npdc.aract.fr>

**Centres d'Informations Aux Droits des Femmes et à l'Égalité :**  
9 centres dans le Nord et le Pas de Calais ;  
site : <http://www.infofemmes.com/v2/accueil.html>

**Perfegal :** BP 70 014 29801 Brest Cedex 9 ; site : <http://www.perfegal.fr>

**Galilée :** 7 place Roger Salengro 62510 Arques ; site : <http://galilee-asso.fr>

L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes est une valeur à promouvoir dans le cadre de l'Economie Sociale et Solidaire et une véritable valeur ajoutée pour toute démarche de responsabilité sociale ou de management en entreprise. Ce guide est une étape et un outil en faveur de l'amélioration des pratiques que tous et toutes peuvent mettre en œuvre, à condition de s'interroger sur ses pratiques et faire le choix de l'amélioration. Au delà d'un simple engagement, c'est un enjeu de société en plus d'être un véritable levier de performance sociale et économique.

**Caroline Plesnage**  
**Directrice Régionale aux Droits des Femmes et à l'Égalité**  
**Préfecture de la Région Hauts-de-France**

### **Nous remercions pour leurs apports et soutiens :**

La Direction Régionale aux Droits des Femmes et à l'Égalité, le Fonds Social Européen, la Région Hauts de France, le CORIF, l'ARACT, l'APES, la CRESS Hauts de France, l'UNSA, Perfegal, le Conseil Départemental du Pas de Calais, le Collectif Local ESS du Pays de Saint-Omer, le réseau ID'ESS

Les 87 structures de l'ESS qui ont répondu à notre enquête sur Internet ainsi que les 27 employeurs qui ont accepté de nous recevoir.

Mme Mélanie Boën, pour son écoute et sa créativité dans la mise en illustration de ce livret.

## **DOCUMENT RÉALISÉ PAR :**

**Association Galilée**  
**7 place Roger Salengro, 62510 Arques**  
**Tel : 03 21 88 17 66**  
**Courriel : [contact@galilee-asso.fr](mailto:contact@galilee-asso.fr)**



PRÉFET DE LA RÉGION  
NORD - PAS-DE-CALAIS  
PICARDIE



Ce projet est cofinancé par le  
Fonds Social Européen dans  
le cadre du programme  
opérationnel national  
« Emploi et Inclusion »  
2014-2020