



## **Conférence donnée au cours de la session 2012 des Semaines sociales de France, "Hommes et femmes, la nouvelle donne"**

### **Le travail**

**Benoît Roger-Vasselin  
Laurence Laigo**

#### **Benoît Roger-Vasselin\***

Le MEDEF attache une très grande importance à l'égalité professionnelle mais personne n'a encore trouvé la solution pour la faire entrer véritablement dans les faits. Les attentes sont fortes, et pas seulement de la part des salariés. C'est aussi une question de qualité du travail et donc de compétitivité de l'entreprise, car une entreprise bien gérée et bien managée sur cette question ne peut qu'améliorer ses résultats, ne serait-ce que parce que les salariés se sentent mieux dans leur travail.

Le dispositif légal et conventionnel en matière d'égalité professionnelle est très dense, une nouvelle dynamique a été lancée par l'accord de mars 2004 qui a donné lieu à de nombreux accords collectifs, soit de branche, soit d'entreprise. Nous considérons qu'il est indispensable de poursuivre cette démarche, mais nous constatons que cela prend beaucoup de temps. Il faut des mesures de plus en plus incitatives et exemplaires au niveau des chefs d'entreprise, car leur implication a valeur de modèle.

Le MEDEF s'est prononcé en faveur d'un objectif de 40 % de femmes administrateurs dans les grandes entreprises, et son code de gouvernance, avant même que la loi 2011 ne soit votée, le prévoyait déjà.

La qualité de vie au travail fait partie des enjeux prioritaires du dialogue social de l'agenda 2012/2013. Certains chefs d'entreprise avancent que le débat sur la qualité du travail n'est possible qu'en période de croissance. Mais pour autant, et en accord avec nos partenaires, nous avons décidé de maintenir cette négociation à l'agenda social car si nous attendons le bon moment, ce ne sera jamais le moment. C'est certes plus ingrat de négocier l'amélioration du travail dans une conjoncture difficile, mais ce n'en est pas moins nécessaire. L'égalité professionnelle est un enjeu majeur pour nous. Nous devons trouver les leviers pour briser le plafond de verre. La situation s'améliore, mais trop lentement, et ce plafond de verre a tendance à se diversifier un peu. Par exemple, au sein de Publicis, nous sommes considérés comme vertueux, puisque nous sommes la première entreprise du CAC 40 au niveau de ses organes de gouvernance en matière d'égalité avec une quasi parité hommes/femmes. Pourtant, un nouveau plafond de verre semble s'être constitué à un niveau intermédiaire, juste en dessous des dirigeants, et nous travaillons à faire bouger les choses. Notre objectif est d'abord de faire prendre conscience aux chefs d'entreprise, mais aussi aux managers intermédiaires, que certaines manières de travailler doivent être écartées parce qu'elles ne permettent pas un bon équilibre entre vie familiale et vie professionnelle. Comment faire en sorte qu'un salarié se

---

\* Benoît Roger-Vasselin est directeur des ressources humaines du Groupe Publicis et président de la commission Relations du travail, emploi et formation du MEDEF.

sente bien et soit efficace dans son poste, et que l'organisation de son travail lui permette de mener aussi harmonieusement que possible la totalité de sa vie et pas simplement sa carrière professionnelle.

J'ai remarqué, en écoutant la synthèse de vos ateliers, que les avis diffèrent sur cette question. Certains considèrent que cela doit venir de l'entreprise, d'autres que c'est une question d'organisation de la vie familiale ; à mon avis, cela vient des deux. L'entreprise ne peut pas ne pas se sentir concernée par cette question.

Prenons l'exemple de ces réunions qui commencent à 18 heures : il faut encourager les jeunes cadres à mieux équilibrer leur vie personnelle et leur vie professionnelle. L'organisation de l'entreprise et celle de la vie de famille ont toutes les deux leur mot à dire. Le MEDEF a examiné le modèle de ce qui existe dans certains pays d'Europe du Nord, sans aller jusqu'à la Scandinavie, où les parents ne doivent pas prendre leurs congés parentaux au même moment pour obliger le père à prendre le sien. Finalement, le père et la mère ne sont jamais ensemble au même moment avec l'enfant, et je ne suis pas certain que ce soit la bonne formule. Nous réfléchissons à un congé de maternité d'une part, le congé proprement lié à la santé, uniquement réservé à la mère, et d'autre part un congé de parentalité qui puisse être réparti d'un commun accord au sein du couple avec voix prépondérante à la mère. C'est une piste sur laquelle nous travaillons. Vous dire que cela a suscité un enthousiasme d'emblée au sein du MEDEF serait exagéré, mais chacun a accepté de réfléchir à cette question. Il y a aussi une part d'implication personnelle pour arriver à cet équilibre, surtout à notre époque. Avec le progrès du télétravail et les possibilités de décentralisation qui en découlent, de véritables opportunités s'ouvrent. À nous, avec nos partenaires, d'imaginer de nouvelles formes de travail, en prenant pour objectifs une bonne efficacité et un équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle. Comment faire évoluer les mentalités ? Nos propres travaux rejoignent la synthèse de vos ateliers. Nous sommes frappés par le poids des stéréotypes dans les entreprises.

Au MEDEF, nous avons rédigé un guide à destination des chefs d'entreprise, mais un gros travail reste à faire. Cela passe par le débat sur les métiers dits féminins ou dits masculins. Est-ce l'entreprise qui est en cause ? Est-ce que cela ne vient pas aussi de l'éducation des enfants ? Oui, bien sûr, pour partie, mais pas seulement. C'est par un travail d'équipe dans l'intérêt général qu'on peut faire avancer les choses.

Depuis plusieurs années, nous oeuvrons en faveur de l'égalité hommes/ femmes avec des actions de sensibilisations, d'exemplarité, et des axes de travail : faire évaluer les mentalités en cassant les stéréotypes ; favoriser une meilleure conciliation entre vie personnelle et vie professionnelle ; travailler au chantier des gardes d'enfants, et je ne parle pas seulement des crèches ; favoriser une meilleure égalité de carrière entre hommes et femmes ; enfin, inciter tous les acteurs de la société civile, les partenaires sociaux et politiques à s'engager en faveur de l'égalité professionnelle. Nous avons privilégié trois axes de travail : exemplarité, négociation et progression avec et pour les entreprises.

Nous avons pris plusieurs mesures, pas seulement symboliques, en matière d'exemplarité en signant la charte de la parentalité. En tant qu'employeur, le MEDEF complète la rémunération de ses salariés bénéficiant d'un congé de paternité de la même manière que les congés de maternité.

Enfin, le MEDEF a nommé 5 femmes et 4 hommes au Conseil économique, social et environnemental. Nous avons ouvert cette négociation sur la qualité de vie au travail dans laquelle le chantier sur l'égalité professionnelle est l'un des axes fondamentaux. Nous avons signé un accord sur la modernisation du paritarisme qui prévoit que l'ensemble des organisations patronales et syndicales dans les organismes paritaires donne l'exemple et nous sommes parvenus, avec beaucoup de difficulté, à obtenir qu'au moins 30 % des instances de gouvernance soient constituées de femmes. Nous avons demandé 40 %, nous en avons obtenu 30 %.

Après le guide sur l'égalité professionnelle, nous avons rédigé plusieurs autres guides dont un sur le développement personnel des collaborateurs, les leviers de performances de l'entreprise étant liés au bien-être dans le travail. Nous poursuivons cet objectif et sommes prêts à travailler en équipe avec tous ceux qui veulent aller dans ce sens, car nous considérons que c'est un objectif commun que nous devons tous partager.

François Ernenwein\* : *L'économie générale de vos propositions est-elle d'arriver à des dispositifs incitatifs ?*

**Benoît Roger-Vasselin :**

Nous considérons que les mesures de contrainte ne sont pas efficaces, en particulier la fameuse pénalité sur les entreprises, qui n'a évidemment été payée que par des petites et moyennes entreprises, celles qui n'ont pas les moyens de s'offrir une direction des ressources humaines qui leur permette de l'éviter. C'est une fausse bonne idée. Nous pensons que c'est par l'exemplarité et le travail d'équipe que nous y arriverons, pas par la contrainte.

**Laurence Laigo\* :**

Si l'on veut proposer des pistes d'action et des solutions, il faut que la question du diagnostic soit précisément posée.

Les solutions proposées sont trop souvent celles des trente glorieuses ou celles tirées de son expérience personnelle. C'est en posant un diagnostic qu'on retrouve de l'objectivité. Aujourd'hui, ce n'est pas tant la question des textes de loi que celle de la dynamique des acteurs et de l'effectivité qui nous est posée.

C'est en grande partie l'Union européenne qui a impulsé cette dynamique et qui nous a incités à transposer les directives en textes de loi, par exemple la dernière législation sur les conseils d'administration. Les femmes sont entrées massivement sur le marché du travail en France, très massivement par rapport à beaucoup de pays, et elles continuent à faire des enfants. Tout va-t-il bien ? Oui et non. Certaines femmes éduquées ont bénéficié de l'évolution des mentalités et nous pouvons constater de très beaux parcours intellectuels et professionnels, malgré le plafond de verre. Dans le même temps, on observe une précarité très forte chez les femmes. Pourquoi ? Elles sont entrées en masse sur le marché du travail, mais plus tard que les hommes. Elles y sont entrées à un moment où notre marché du travail évoluait, à la fin des trente glorieuses, à la fin de l'emploi à plein temps, à un moment de grande mutation en matière de travail. Elles ont été nombreuses à entrer dans les métiers de service, où le temps plein est plus rare, où sévissent temps partiel et CDD.

Il existe aujourd'hui une dualisation très forte pour l'ensemble de la population sur le marché du travail : d'un côté, des femmes qui évoluent et engrangent et, de l'autre, des femmes en difficulté pour entrer durablement sur le marché du travail et en situation de précarité. Rappelons que parmi les salariés pauvres, 80 % sont des femmes. Donc, quand on veut travailler sur la condition féminine, il faut parler des femmes dans cette diversité et pas de la femme.

Pour les solutions, il faut agir sur plusieurs leviers pour être efficaces et être sûrs de parler à toutes les femmes.

Il existe deux leviers importants : la négociation collective, car c'est dans les lieux de travail qu'on va pouvoir travailler sur ces sujets, et la modernisation des politiques publiques.

C'est aussi en travaillant sur la société que la place des femmes dans l'entreprise sera vue différemment. La puissance publique a la responsabilité de moderniser les politiques de garde d'enfant, de congé parental, d'élaborer des outils de conciliation et d'éducation. Ces prises en charge doivent être interministérielles. Nous insistons sur la complémentarité de cette politique publique au niveau national et des territoires. Quelle société voulons-nous ? Quelle place fait-on à l'égalité hommes/femmes ? La « politique intégrée » est une dynamique mise en avant par l'Union européenne. Il s'agit de ne pas traiter séparément la question de l'égalité hommes/femmes, mais de la prendre en considération dans l'ensemble des grandes négociations.

À propos des rémunérations, par exemple, qui sont souvent le résultat des parcours professionnels. Il faut donc travailler sur les formes d'emploi, les temps partiels, les CDD. Comment laisser une marge de flexibilité à l'entreprise au regard de ce qu'est l'économie, le marché du travail et la concurrence, tout en encadrant un minimum ces pratiques pour que ces

---

\* François Ernenwein, rédacteur en chef à *La Croix*, présidait la séance.

\* Laurence Laigo est secrétaire nationale de la CFDT.

emplois amènent une certaine qualité. La CFDT, dans le cadre des négociations sur la sécurisation de l'emploi, veut prendre en compte ces éléments qui ne concernent pas que les femmes, mais qui sont partie prenante de l'insécurité des femmes sur le marché de l'emploi.

Nous souhaitons aussi – et cela a été acté – travailler dans la négociation sur la qualité de vie au travail, sur l'égalité professionnelle puisque c'est là que se trouvent les outils de conciliation, les questions d'organisation du travail. Les femmes sont stigmatisées à travers la maternité ou la présomption de maternité. On ne leur confie pas certaines tâches, car on se dit qu'elles seront moins disponibles. Donner aux hommes et aux femmes des outils de conciliation permet de mieux partager les tâches.

Nous allons travailler sur ce sujet avec le MEDEF.

Enfin, il est indispensable que les femmes parlent elles-mêmes de leurs conditions de vie et de travail et que ce ne soit pas seulement les hommes qui véhiculent cette parole. Côté patronal et syndical, nous sommes dans des milieux très masculins. Nous souhaitons avancer sur la mixité dans les lieux de décision et de gouvernance. À propos des 40 % dans les conseils d'administration impulsés par l'Union européenne et exigés par la loi française, les choses avancent très bien. Nous souhaitons que, dans les institutions représentatives du personnel, avec ce que cela engage de la responsabilité syndicale (pas seulement de l'employeur), il y ait une mixité proportionnelle à la présence des femmes dans l'entreprise et qu'elles soient présentes dans ces lieux de concertation et d'élaboration des politiques sociales. Dans les grandes négociations, il faut prendre en considération la question du genre chaque fois que c'est possible. Ce qui n'empêche pas d'engager dans l'entreprise des réflexions plus spécifiques pour examiner comment ces négociations ont cheminé, si elles font système.

En tant que négociatrice, je constate que les rapports de force les plus importants sont le fait des négociations sur l'emploi et les rémunérations, pas celles sur l'égalité professionnelle qui ne motivent pas les meilleurs négociateurs, ni les plus puissants. Pour que cela fonctionne, entre politique publique, d'un côté, et négociation collective, de l'autre, la CFDT revendique un processus tripartite, gouvernement-syndicat-patronat, pour avoir des indicateurs, des éléments de suivi, de diagnostic et de pédagogie, et travailler dans un processus continu et permanent. Au-delà de ces éléments, la question de l'évolution des mentalités balaye tout ce que j'ai pu dire.

Je dois avouer qu'à la CFDT, nous sommes en régression sur le sujet de la parité. Nous avons des difficultés à avoir des femmes en responsabilité. Nous avons dû relancer la réflexion de notre commission confédérale femmes dans laquelle nous avons introduit la mixité pour favoriser le dialogue hommes/femmes. Nous élaborons un plan d'action pour insérer cette question de l'égalité dans toutes nos politiques de développement, de parcours militant et de formation en se dotant d'indicateurs pour suivre ces sujets. En France, on est intellectuellement excellent sur la façon de porter ce dossier, mais on s'exonère souvent soi-même de le faire vivre.

C'est un défi que la CFDT se doit de relever.

François Ernenwein : *Quelle est la part laissée à l'égalité hommes/femmes dans les négociations ?*

**Laurence Laigo :**

Nous avons une préoccupation commune avec le MEDEF sur cette idée de politique intégrée. Benoît Roger-Vasselin a précisé que les partenaires n'étaient pas tous convaincus, tant que du côté syndical que patronal.

Mais nous avons réussi à afficher ce thème dans la négociation sur la qualité de vie au travail. Il faudra veiller à ce que le sujet soit très concret lors de discussions sur le temps partiel, les CDD, la précarité, la sécurisation de l'emploi. La décision du gouvernement va nous y aider, en imposant que les textes soient examinés avant d'être présentés au parlement, pour envisager les conséquences qu'ils pourraient avoir sur les hommes et les femmes. On s'aperçoit, en effet, que des discriminations sont parfois induites par un manque de diagnostic et nous manquons de chiffres sur l'emploi hommes/femmes, seniors, etc. Cette obligation d'examen des textes est un bon garde-fou.

Dans l'ensemble des pays de l'OCDE, on observe un palier : on ne progresse plus, même dans les pays nordiques. Il faut donc un renouvellement de la prise en charge au regard de ce qu'est devenu le marché du travail.

Nous ne pouvons pas rester sur la logique des trente glorieuses, avec l'idée que la discrimination contre les femmes est volontaire. Je ne dirais pas qu'il n'y a pas de sexisme, mais il y a aussi des pratiques sociales qui ont été faites par et pour les hommes à une certaine époque.

**Benoît Roger-Vasselín :**

Je suis très largement d'accord avec Laurence Laigo. Nous avons beaucoup de mal à trouver la bonne codification.

Nous sommes d'accord sur les grands principes, mais il faut arriver à les mettre en application, à les décliner concrètement.