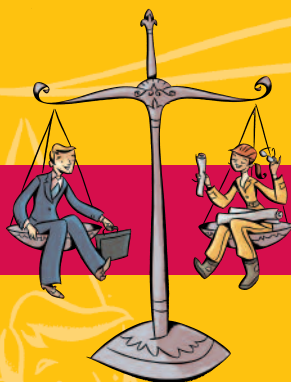


Le parcours professionnel



11

De quoi s'agit-il ?

"Une véritable politique de mixité des emplois implique que les femmes puissent avoir les mêmes parcours professionnels que les hommes, les mêmes possibilités d'évolutions de carrière."

Accord interprofessionnel du 1^{er} mars 2004.

"la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences doit aussi prendre en compte la mise en oeuvre de la mixité professionnelle et de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes ainsi que la gestion des âges, par l'organisation du travail et l'actualisation des compétences professionnelles qui sont les conditions d'un maintien en activité réussi des salariés en fin de carrière".

Accord national interprofessionnel du 11 janvier 2008 sur la modernisation du marché du travail.



Au moment où chaque individu doit s'attendre à un allongement de la durée de sa vie professionnelle et où de nouveaux métiers apparaissent chaque jour (beaucoup n'existaient pas il y a 10 ans), il est de plus en plus difficile d'imaginer exercer le même métier au même endroit (entreprise ou localité) tout au long de sa vie.

Le parcours professionnel dépend de facteurs déjà évoqués dans d'autres fiches du guide comme la formation ou la mobilité géographique. La nécessité d'une formation tout au long de la vie a été confirmée dans les derniers accords sur la formation professionnelle et notamment l'accord national interprofessionnel du 11 janvier 2008 sur la modernisation du marché du travail : Validation des Acquis de L'expérience, Droit Individuel de Formation, gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

La valorisation des qualifications des salariés passe par la mise en place d'outils tels que le bilan de compétence ou l'entretien professionnel qui permettent la reprise d'activité des salariés à l'issue de leur congé de maternité ou congé parental.

D'autres éléments interviennent dans ce parcours :

- au niveau de l'individu : ses choix personnels, ses contraintes familiales (emploi du conjoint, enfants à charge...),
- en fonction du métier ou du secteur économique, dont l'évolution et l'obsolescence des compétences et des activités sont plus ou moins rapides,
- au niveau de l'encadrement avec l'encouragement aux candidatures internes aux postes ouverts : dans certains cas, on rencontre un frein de la part du manager à la mutation des bons éléments de son équipe.

Quelques difficultés rencontrées par les femmes et les hommes pour construire un parcours professionnel

Les obstacles rencontrés par les femmes au sein de l'entreprise se manifestent au niveau du **recrutement** et de la **gestion de leurs carrières**, mais aussi **avant leur entrée sur le marché de travail**. Ils peuvent se présenter de manière différente, en fonction du niveau hiérarchique que les femmes détiennent ou visent (employées, encadrement, cadres supérieurs, direction).

Les choix d'orientation professionnelle (cf. fiche 11)

Les stéréotypes des représentations des deux sexes continuent à être véhiculés encore par la famille, le corps enseignant, les manuels scolaires, l'entreprise.

De ce fait, les filles continuent à être "naturellement" orientées vers des filières littéraires ou tertiaires. On les retrouve dans des fonctions du secteur des services, plutôt que dans les métiers techniques et plutôt dans des fonctions administratives que dans l'opérationnel, et de manière générale dans les filières les moins porteuses en termes de carrière.

Les interruptions de carrière pour cause de maternité et de parentalité (cf. fiche 18)

De la part de certaines entreprises, la réticence et les préjugés vis-à-vis de la vie familiale des salariés peuvent se manifester au niveau :

- **du recrutement** : les employeurs hésitent d'embaucher des jeunes femmes qui pourront mettre entre parenthèses leur carrière professionnelle à l'occasion de leur maternité,
- **de l'évolution de la carrière** : la parentalité reste un élément pénalisant pour les femmes alors qu'elle est plutôt positive pour le développement de carrière des hommes.

Une moins grande mobilité géographique (cf. fiche 16)

Dans la plupart des entreprises, l'évolution de la carrière est conditionnée par la disponibilité des salariés, femmes et hommes, d'accepter une mobilité géographique, ce qui discrimine ceux d'entre eux qui veulent concilier travail et responsabilités familiales, surtout celles liées aux enfants.

FRANCE TÉLÉCOM - ORANGE

Chez France Télécom, les promotions ne sont plus conditionnées à une mobilité dans l'accord 2008-2010.

Des systèmes d'évaluation et de promotion inadaptés à la gestion de carrière des femmes (cf. fiche 20)

Le management et la culture d'entreprise se basent encore dans beaucoup de cas sur des normes et des comportements issus du modèle masculin, surtout pour l'évaluation et l'accès aux postes à haute responsabilité.

Les systèmes d'évaluation des salariés exercent une forte influence sur les parcours professionnels. Ils peuvent ainsi pénaliser les femmes en raison de la difficulté pour l'entreprise de prendre en compte le concept de parentalité.

Les critères de promotion de certaines entreprises s'inscrivent aussi dans le modèle "masculin". Outre la disponibilité des salariés pour les mobilités, d'autres critères sont pris en compte : l'ancienneté et la durée de l'expérience qui sont moins longues pour les femmes qui ont travaillé à temps partiel ou pris un congé parental.

PSA PEUGEOT CITROËN

Chez PSA Peugeot Citroën, les accords d'entreprise sur l'évolution professionnelle des ouvriers, de 2005 et 2007, placent les compétences au centre de l'évolution professionnelle et définissent des critères objectifs de promotion à savoir, les compétences réellement exercées dans la durée, le comportement professionnel et la performance au poste de travail. Aucune référence n'est faite au diplôme ou à l'ancienneté. Par ces accords de classification, la carrière des ouvriers est structurée suivant un dispositif commun à tous les métiers. Suivant les mêmes principes, pour les techniciens et agents de maîtrise, un nouvel accord signé en 2009 instaure un système d'évaluation et de promotion basé sur la maîtrise de la fonction et la performance individuelle.





Les leviers pour favoriser les parcours professionnels identiques entre les femmes et les hommes

L'entreprise dispose de plusieurs leviers permettant à des femmes, quel que soit leur statut dans l'entreprise, de bénéficier d'une évolution de carrière satisfaisante :

- embauche (cf. fiche 10)
- gestion de la carrière à l'intérieur de l'entreprise
 - évolution de la carrière
 - plans de développement individuels
 - parcours de professionnalisation proposés à des femmes
 - rattrapage des trajectoires professionnelles initiales après les périodes de maternité / parentalité (cf. fiche 18)
 - entretiens : annuel de fixation des objectifs, annuel d'évaluation, ...
 - actions avec accent sur la mixité (cf. fiche 12)
 - actions intégrées dans le volet qualitatif de la GPEC (cf. fiches 11 et 17)
 - re-positionnement de la mobilité géographique et fonctionnelle (cf. fiche 16)
 - critères de classement adaptés aux évolutions des métiers
 - examen des motifs de démission des salariées pour comprendre les difficultés de progression de carrière
 - formation
 - programmes de formation (cf. fiche 17)
 - mentoring ou coaching (cf. fiche 20) avec ou non l'aide des réseaux d'entreprise (cf. fiche 21)
 - promotion
 - systèmes d'évaluation et de promotion uniquement basés sur les compétences sans tenir compte d'autres caractéristiques :
 - parentalité
 - temps partiel (cf. fiche 14)
 - promotion des femmes aux postes à haute responsabilité (cf. fiche 20)
 - réunion annuelle du Comité de carrière consacrée uniquement à l'examen de la progression des femmes
- rémunération (cf. fiche 13)

SANOFI-AVENTIS

Prix Trajectoires HEC au féminin

Sanofi-Aventis est partenaire depuis son lancement en 2007 du Prix Trajectoires HEC au Féminin. Ce prix a un triple objectif :

- distinguer des femmes qui ont accompli des parcours remarquables dans des secteurs traditionnellement réservés aux hommes, tels que l'industrie, la finance, l'énergie ou les technologies de pointe,
- donner en exemple des femmes au parcours international afin de démentir le traditionnel cliché du manque de mobilité féminine,
- mettre en valeur des femmes combinant des qualités humaines exceptionnelles.

Chez Sanofi-Aventis, le développement de tous les talents, et en particulier celui des 46% de femmes managers à l'échelle mondiale, est stratégique pour faire face aux challenges de demain. Les indicateurs sont encourageants (2 femmes au comité exécutif, 4 au comité de direction groupe, 18% des Directeurs de site industriel sont des femmes, 18% des expatriés) mais le groupe est conscient des progrès qui lui restent à accomplir. C'est pour cette raison que le développement de l'équité entre hommes et femmes est un axe prioritaire de la politique diversité. Ce partenariat reconduit en 2009 donne chaque année l'opportunité de sensibiliser les dirigeants du groupe à cet enjeu.

Indicateurs de suivi prévus dans le cadre du RSC

Effectifs : Données chiffrées par sexe

- Répartition par catégorie professionnelle selon les différents contrats de travail (CDI ou CDD),
- Âge moyen par catégorie professionnelle.

Positionnement dans l'entreprise : Données chiffrées par sexe

- Répartition des effectifs par catégorie professionnelle.

Promotion : Données chiffrées par sexe

- Nombre de promotions par catégorie professionnelle,
- Durée moyenne entre deux promotions.

Ancienneté : Données chiffrées par sexe

- Ancienneté moyenne dans l'entreprise par catégorie professionnelle,
- Ancienneté moyenne dans la catégorie professionnelle.



Les femmes seniors et l'évolution de carrière

Certaines entreprises envisagent la mise en place des mesures de rattrapage de l'évolution de carrière pour les femmes de plus de 45 ans. À partir de cet âge, les femmes commencent à être prises en compte comme senior ou spécifiquement comme femmes et senior.

Les écarts peuvent se manifester chez les femmes salariées à tous les niveaux hiérarchiques dans :

- leur carrière,
- leur rémunération,
- leurs droits sociaux.

et ils sont dus :

- aux périodes longues d'absence en raison d'un ou plusieurs congés de maternité ou de l'exercice d'une activité à temps partiel parental,
- à la réintégration dans l'activité professionnelle sur des postes "déclassés" par rapport à leur expérience antérieure ou leur formation,
- à la réticence des entreprises d'investir dans leur formation après un certain âge,
- à la diminution des promotions après 50 ans,
- à moins de reconnaissance que leurs collègues hommes.

Actions des entreprises

Les entreprises qui visent le développement de l'employabilité des salariées et leur maintien dans l'emploi doivent anticiper le passage à la deuxième partie de leur carrière en tenant compte :

- des attentes en matière d'évolution de carrière et d'acquis de compétences des salariées,
- des moyens que l'entreprise peut mettre à leur disposition.

Avant de mettre en place des actions concrètes, les entreprises peuvent envisager la réalisation, à l'aide des études, d'un état des lieux de la carrière des femmes de plus de 45 ans, ainsi que l'identification des causes qui ont pu générer les écarts dans leur carrière.

Cette réflexion peut être formulée dans le cadre de la GPEC de l'entreprise et mise en place par des actions suivantes :

- accompagnement et conseil des femmes salariées (entretiens professionnels, entretiens de seconde partie de la carrière, ...),
- formations professionnelles,
- validation des acquis de l'expérience.

Aéroports de Paris (extrait accord 2006)

La direction s'engage, dans l'année suivant la signature du présent accord, à initier une étude de la situation de l'entreprise au regard de l'évolution de carrière des femmes qui comportera les éléments suivants :

- une analyse de la carrière des femmes de plus de 45 ans pour repérer les moments où se créent les éventuels écarts,
- un bilan des avancements par direction.

Si les résultats de l'analyse du déroulement de carrière des femmes de plus de 45 ans visée au paragraphe 3.2.2.1. révèlent, à situation comparable (formation, expérience professionnelle, ancienneté, compétences mises en œuvre et responsabilités), un écart entre les hommes et les femmes, la commission de mise en œuvre et de suivi procédera à une analyse de la situation du ou des agents concernés.

Au terme de cette analyse, il sera proposé, en fonction des possibilités identifiées par la projection des besoins de recrutement visée au paragraphe 3.2.2.1., une évolution fonctionnelle ou un élargissement de leurs responsabilités.

En cas de nécessité, une action de formation pourra accompagner ou préparer l'accès aux nouvelles fonctions.

ONERA (extrait accord 2006)

Du fait des contraintes familiales plus ou moins importantes aux différentes étapes de la vie des salariées, celles-ci peuvent être amenées à effectuer des choix susceptibles de ralentir leur carrière professionnelle. L'ONERA s'engage au cours de la 1^{ère} année qui suit la signature du présent accord, à examiner tous les dossiers individuels des femmes âgées de 45 ans et plus, et notamment sur les aspects carrière et rémunération. Ce bilan sera effectué chaque année pour les femmes qui atteignent l'âge de 45 ans.

Celles qui le souhaitent pourront être reçues par la DRH afin d'examiner leur évolution de carrière, et les possibilités d'évolution ou d'enrichissement des responsabilités. Un bilan de compétences et/ou des formations seront décidés si cela s'avère nécessaire.

American Express (extrait accord 2008)

La formation professionnelle des femmes et des hommes de plus de 45 ans ou ayant plus de 20 ans d'ancienneté donnera lieu à des actions prioritaires visant aussi bien à les accompagner dans leur parcours professionnel qu'à valoriser leur expérience. Un chapitre de l'accord-cadre sur la GPEC, signé le 03/04/07, a établi un point particulier sur ce thème.