

Permettre aux femmes et aux hommes d'articuler travail et vie de famille





« Permettre aux femmes et aux hommes d'articuler travail et vie de famille » est exactement la mission du programme ELLE Active, lancé par le magazine ELLE en 2011, à la suite des États Généraux de la Femme de 2010. Notre but ? Que l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes, pourtant inscrite dans la loi, soit au plus vite consacrée dans les têtes et dans les faits.

Il n'est plus acceptable que les Européennes, désormais plus diplômées que les Européens, continuent à gagner moins et n'accèdent toujours pas au même niveau de responsabilités ! Il n'est plus tolérable que 80 % des tâches parentales et ménagères reposent encore sur les femmes !

Faire bouger les mentalités est un processus long. En attendant, tout ce qui fait peu à peu avancer les choses doit être valorisé. C'est pourquoi nous sommes honorés de préfacier cet astucieux livret de sensibilisation, qui apporte sa pierre à l'édifice de la déconstruction des stéréotypes et de la promotion de la mixité au travail et à la maison.

À ELLE, nous sommes persuadés que ce combat ne se mènera pas sans les hommes. Eux aussi aspirent de plus en plus à une répartition moins conventionnelle des rôles. Eux non plus ne supportent plus qu'on les tance au bureau quand ils doivent s'absenter pour aller récupérer un enfant malade. Il est grand temps que ça change ! Dans l'intérêt de tous, femmes, comme hommes.

Anne-Cécile Sarfati, rédactrice en chef adjointe du magazine ELLE et responsable de ELLE ACTIVE

Joëlle Passeron, illustratrice et fine observatrice des relations femmes-hommes, Hélène Sabatier, juriste en droit social, ainsi que les équipes de l'ORSE et d'EQUILIBRES, engagées pour la mise en œuvre de l'égalité professionnelle, ont croisé leurs regards sur les évolutions maintenant perceptibles de la répartition des rôles des femmes et des hommes au travail et la maison... et sur les croyances et habitudes bien ancrées.

L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes est un élément essentiel du pilier social de la responsabilité sociétale des entreprises.

Les travaux de l'ORSE en la matière ont ouvert des voies novatrices en proposant depuis plusieurs années des réflexions autour de l'implication des hommes sur ce sujet : parentalité, prises de parole de dirigeants, place des hommes dans les accords d'égalité professionnelle négociés par les partenaires sociaux, stéréotypes masculins dans la publicité.

EQUILIBRES, agence conseil dédiée aux questions d'égalité professionnelle et d'articulation des temps de vie, a commencé à investiguer ce champ de l'implication des hommes dans l'égalité dès 2008 avec une enquête sur les pères managers et leur rapport à l'équilibre des temps de vie et à la paternité.

Actuellement, c'est un nouveau champ que nous sommes invités à explorer : les normes dites « masculines » dans les entreprises. En effet, remonter aux sources de l'inégalité entre les femmes et les hommes dans le travail mène à la notion d'articulation des temps de vie professionnel et personnel, d'exercice de la parentalité, de partage des tâches domestiques – des normes sociales de genre qui dépassent les frontières de l'entreprise.

Et pourtant, des normes comportementales genrées sont à l'œuvre dans les organisations. Elles sont les plus saillantes en ces moments inévitables d'incursion de la sphère personnelle et familiale dans la sphère professionnelle. Quand le domestique fait irruption dans le monde du travail, les identités masculines et féminines semblent se cristalliser et nous sommes alors face à une recomposition permanente des rôles féminins et masculins.

SOMMAIRE

P.7 PARTIE 1

P.7 **Culture masculine : un homme sans faille**

P.9 • La norme de la disponibilité extensive

P.11 • En entreprise, la parentalité ne se conjugue pas encore au masculin

P.13 PARTIE 2

P.13 **Carrière : du plafond de verre au plafond de mère**

P.14 • La présomption de maternité

P.15 • Parentalité : un impact à géométrie variable

P.16 • Des carrières féminines subordonnées à celle du conjoint ?

P.17 PARTIE 3

P.17 **Équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle : quand le travail empiète et la famille déborde**

P.19 • Bien-être et équilibre de vie

P.21 • La charge mentale

P.23 PARTIE 4

P.23 **Répartition des responsabilités domestiques et parentales : parité bien ordonnée ?**

P.24 • Le nœud gordien du domestique

P.26 • Vers une paternité active ?

P.29 PARTIE 5

P.29 **Éducation et stéréotypes : « On ne naît pas femme, ni homme, on le devient »**

P.30 • De lentes évolutions

P.31 • Métiers d'hommes, métiers de femmes

P.33 • Pour aller plus loin

PARTIE 1

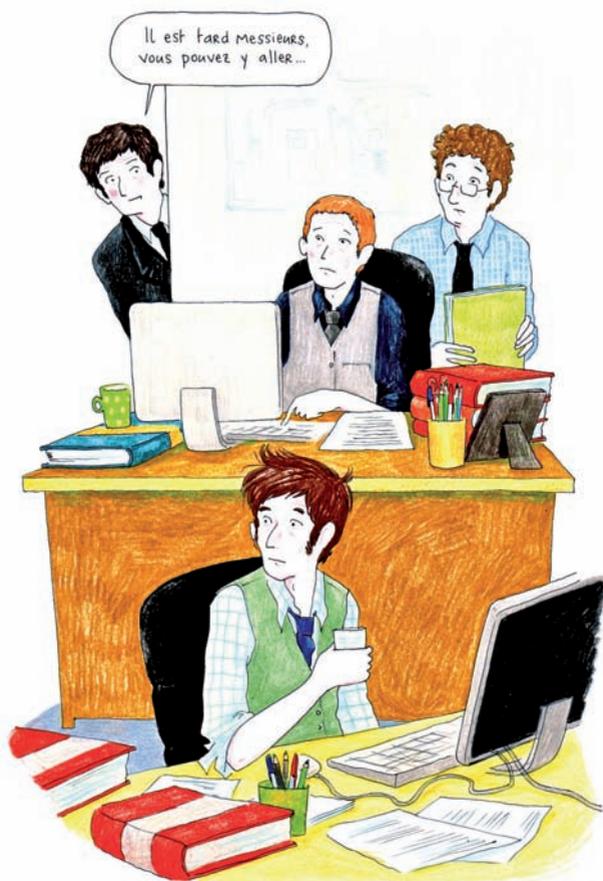
CULTURE MASCULINE : UN HOMME SANS FAILLE



Introduction

Comme l'explique Christophe Falcoz, professeur associé à l'IAE Lyon en GRH, le concept de masculinité hégémonique élaboré par le sociologue Robert Connell montre comment la masculinité pensée comme universelle, uniforme et fixe, concerne aussi bien les hommes que les femmes et renvoie à certaines attentes. Portées par un petit nombre, ces normes masculines surplombent les rapports sociaux de sexe et structurent les comportements au travail. Elles sont particulièrement fortes dans les entreprises internationalisées où les stéréotypes sont souvent plus marqués.

Clubs ou réseaux, les maisons des hommes sont des lieux non mixtes où les plus anciens « fabriquent » des hommes en enseignant aux plus jeunes les codes de socialisation. « Il y a derrière cela l'idée de se reproduire sans les femmes », souligne-t-il avec humour. Cette logique de mimétisme se traduit par un fort respect de la hiérarchie et des valeurs d'obéissance et de loyauté. « Il faut montrer qu'on est disponible et dévoué, arriver avant et partir après son patron. » La disponibilité est très constitutive de la masculinité hégémonique et pose un véritable problème d'organisation.



■ La norme de la disponibilité extensive

La sociologue Sophie Pochic indique ainsi que la disponibilité extensive constitue un facteur premier de sélection pour progresser au sein de l'entreprise. « Le système de gestion formel des carrières repose sur un modèle idéal masculin neutre de parcours, qui sert à la fois d'étalon pour tous les autres parcours et de couperet pour la sélection des meilleurs. (...) La disponibilité "présentielle" et le dévouement total à l'entreprise continuent d'alimenter des stratégies de distinction, ouvrant l'accès aux plus hautes sphères du pouvoir. »

Source : Cécile Guillaume & Sophie Pochic (2007) « La fabrique organisationnelle des dirigeants, un regard sur le plafond de verre ». In Travail, genre et sociétés, n°17

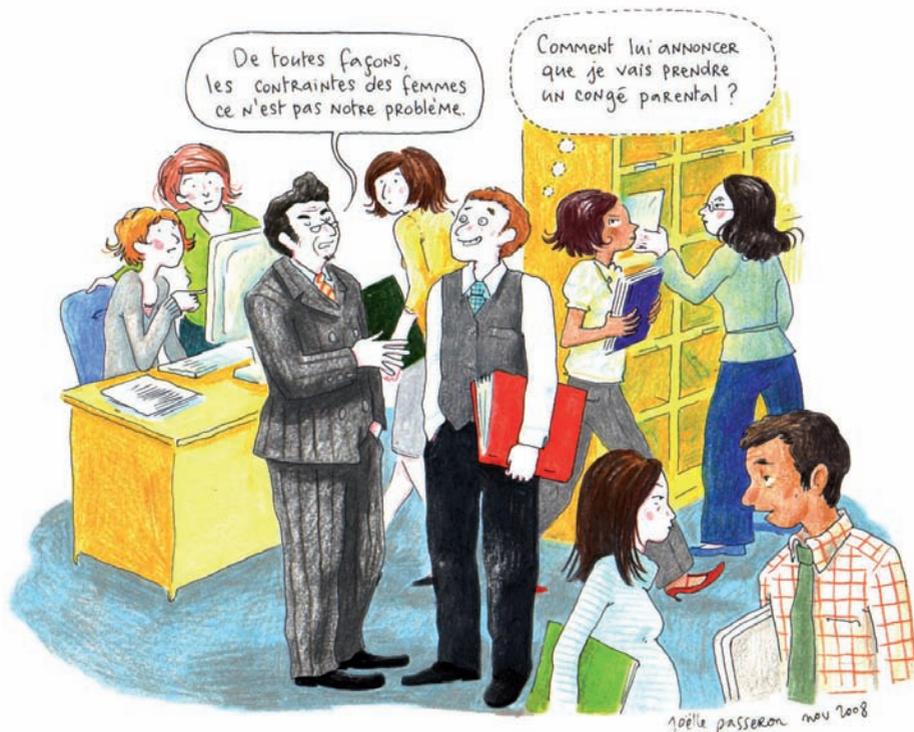


Manifestation exacerbée de cette disponibilité, le présentisme désigne le comportement du travailleur qui, malgré des problèmes de santé physique et/ou psychologique nécessitant de s'absenter, persiste à se présenter au travail. Selon des études américaines, les coûts du présentisme s'élèveraient annuellement à 180 milliards de dollars.

Source : Éric Gosselin, Martin Lauzier, Revue française de gestion – N° 211/2010

Une étude conduite au Royaume-Uni en 2009 estime que les jours perdus attribués au présentisme seraient 1,5 fois plus nombreux que ceux attribués à l'absentéisme et que le coût moyen quotidien par employé touché par ce phénomène serait de 145 livres, soit 170 euros.

Source : Brigitte Grésy, Rapport sur l'égal accès des femmes et des hommes aux responsabilités professionnelles et familiales dans le monde du travail, 2011



■ En entreprise, la parentalité ne se conjugue pas encore au masculin

Le congé paternité de 11 jours dont bénéficient les pères depuis le 1^{er} janvier 2002 est pris par environ 70 % des pères. Cette proportion varie toutefois fortement selon l'activité professionnelle et le niveau de revenu des pères (de 18 % à 93 %).

Selon l'enquête EQUILIBRES/LH2, 67 % des hommes sont favorables à un allongement du congé paternité et 52 % à ce qu'il soit obligatoire. Mais seulement 2 % des congés parentaux sont pris par des hommes. Pour ceux qui font ce choix, c'est le niveau d'emploi et de revenu de la mère et l'existence d'horaires atypiques qui sont moteur.

Sources : Dossier documentaire de la Table ronde égalité professionnelle, Conférence sociale 9 & 10 juillet 2012 ; EQUILIBRES/LH2, La parentalité masculine en entreprise, regards croisés, 2011



Aujourd'hui encore, plus de 80 % des employé-e-s à temps partiel sont des femmes. Bien que ce chiffre soit en évolution, seuls 6 % des hommes actifs travaillent à temps partiel contre 30 % des femmes.

Selon le Baromètre BVA 2009, 55 % des personnes interrogées pensent que les hommes devraient bénéficier d'aménagement du temps de travail au même titre que les femmes.

Sources : Chiffres clés 2011 de l'égalité entre les femmes et les hommes, ministère de la solidarité et de la cohésion sociale ; Enquête Familles et employeurs, Ined, 2004-2005 ; Baromètre BVA 2009 cité dans Chiffres clés 2011 de l'égalité entre les femmes et les hommes, ministère de la solidarité et de la cohésion sociale

PARTIE 2

CARRIÈRE : DU PLAFOND DE VERRE AU PLAFOND DE MÈRE

Aujourd'hui encore, le constat est clair : les femmes et les hommes n'ont pas les mêmes parcours professionnels. Le plus souvent, les femmes présentent des parcours moins linéaires que ceux de leurs homologues masculins, notamment en raison de leur investissement dans la sphère domestique, et peinent à atteindre les postes à responsabilités.



■ La présomption de maternité

37 % des femmes actives de 30 à 39 ans déclarent avoir été interrogées sur leurs projets familiaux lors d'un entretien d'embauche.

Source : Enquête Femmes, carrières et discrimination, HALDE/CSA, mars 2009



Ce que dit la loi - Article L1221-6, alinéas 1 et 2 du Code du travail

Les informations demandées, sous quelque forme que ce soit, au candidat à un emploi ne peuvent avoir comme finalité que d'apprécier sa capacité à occuper l'emploi proposé ou ses aptitudes professionnelles.

Ces informations doivent présenter un lien direct et nécessaire avec l'emploi proposé ou avec l'évaluation de ses aptitudes professionnelles.



■ Parentalité : un impact à géométrie variable

En 2009, le taux d'activité des femmes en couple avec un enfant était de 83 % contre 94 % pour les hommes ; avec trois enfants ou plus, ce taux passe à 66 % contre 95 %.

Près de 4 femmes en emploi sur 10 connaissent une modification de leur activité professionnelle après une première naissance, 6 sur 10 à la naissance du troisième enfant. Pour les hommes, au contraire, l'impact des naissances sur la situation professionnelle est faible et varie peu au fil des naissances.

Source : Chiffres clés 2011 de l'égalité entre les femmes et les hommes, ministère de la solidarité et de la cohésion sociale



■ Des carrières féminines subordonnées à celle du conjoint ?

L'étude sur le poids des normes dites masculines, menée pour l'ORSE par Brigitte Grézy et Sylviane Giampino auprès de cadres dirigeants, montre que la majorité des épouses des hommes interrogés ont concédé des aménagements de temps, de lieu et d'investissement professionnel pour favoriser la carrière de leur mari.

Dans le choix d'un emploi, les femmes accordent plus d'importance à la commodité des horaires (26 % des femmes contre 10 % des hommes); elles donnent la préférence aux emplois qui offrent une compatibilité des horaires avec ceux des modes de garde ou de l'école. Les hommes privilégient plus le salaire et la perspective de carrière (80 % des hommes et 64 % des femmes).

Source : Chiffres clés 2011 de l'égalité entre les femmes et les hommes, ministère de la solidarité et de la cohésion sociale

PARTIE 3

ÉQUILIBRE DES TEMPS DE VIE :
QUAND LE TRAVAIL EMPIÈTE
ET LA FAMILLE DÉBORDE

Introduction

Une des caractéristiques de l'articulation actuelle des temps de vie est, selon la formule du sociologue Michel Bozon, «le travail empiète et la famille déborde». Plusieurs enseignements de l'enquête Familles et Employeurs méritent en effet d'être précisés : contrairement à l'idée reçue, l'activité professionnelle des femmes déborde à peu près autant vers l'univers privé que celle des hommes, le travail s'invite surtout à la maison comme un sujet de préoccupation ou de discussion, et non comme du travail direct. Enfin, la division du travail entre les sexes qui prévaut dans la sphère domestique se prolonge dans la sphère professionnelle.

Au travail, les préoccupations privées que l'on rencontre le plus souvent sont :

- les contacts avec l'extérieur, davantage pour les hommes,
- les démarches administratives qu'hommes et femmes effectuent dans les mêmes proportions,
- enfin les préoccupations familiales et domestiques (courses alimentaires, santé des proches...) qui demeurent l'apanage des femmes.



■ Bien-être et équilibre de vie

L'enquête Familles et Employeurs montre que les trois quarts des employeurs estiment devoir aider leurs salariés à concilier vie familiale et professionnelle. Leur volonté d'aider leurs salariés a pour but de limiter l'absentéisme (70 %), de favoriser le bien-être des salariés (68 %) et d'améliorer la productivité et les performances (62 %).

En effet, « la concurrence des temps ou encore leur non concordance sont aujourd'hui l'une des principales sources de souffrance psychique en raison du conflit entre les temps familiaux et professionnels ».

Sources : Chiffres clés 2011 de l'égalité entre les femmes et les hommes, Ministère de la solidarité et de la cohésion sociale ; Brigitte Grésy, *Rapport sur l'égal accès des femmes et des hommes aux responsabilités professionnelles et familiales dans le monde du travail*, 2011



Sur simple demande, 27 % des femmes obtiendraient un temps partiel contre seulement 14 % des hommes.

Source : Chiffres clés 2011 de l'égalité entre les femmes et les hommes, ministère de la solidarité et de la cohésion sociale

Ce que dit la loi - Article L3123-7, alinéa 1 du Code du travail

Le salarié qui en fait la demande peut bénéficier d'une réduction de la durée du travail sous forme d'une ou plusieurs périodes d'au moins une semaine en raison des besoins de sa vie familiale.



■ La charge mentale

« La division du travail entre les sexes qui prévaut au sein de la sphère domestique se prolonge dans la sphère professionnelle, la charge familiale et domestique des femmes se traduit sous forme d'une préoccupation spécifique qui les accompagne au travail quels que soient leur âge et leur nombre d'enfants et qui touche moins les hommes. »

Source : Ariane Pailhé et Anne Solaz, 2009, *Entre famille et travail - Des arrangements de couples aux pratiques des employeurs*

La pression temporelle semble plus élevée pour les femmes : 32 % d'entre elles déclarent rencontrer au moins une fois par semaine « dans leur travail des moments où elles ont l'impression de ne pas pouvoir faire face ou d'être débordées » contre 26 % des hommes.

Pourtant, les femmes ont moins souvent une responsabilité d'encadrement, facteur qui contribue fortement au sentiment d'être débordé. C'est surtout leur situation familiale qui explique cette situation : 38 % des femmes en couple avec des enfants de moins de 12 ans se sentent débordées contre 26 % des femmes seules, alors que la situation familiale des hommes n'influe guère sur ce sentiment.

Source : Dares, Enquête COI-2006-2007



PARTIE 4

RESPONSABILITÉS DOMESTIQUES ET PARENTALES : PARITÉ BIEN ORDONNÉE ?

Comme l'indique Brigitte Grésy, on remarque « une contradiction entre un discours du changement, revendiquant de nouvelles manières d'être père et une plus grande place auprès de l'enfant d'une part, et l'observation, par les enquêtes statistiques, d'un engagement limité dans une paternité active et, corrélativement, d'une sur-responsabilisation des mères d'autre part ». Si les mentalités semblent donc avoir largement évolué, la réalité n'est encore pour l'instant pas synonyme d'égalité dans le partage des responsabilités parentales et domestiques.





■ Le nœud gordien du domestique

Les femmes consacrent en moyenne 3h52 par jour aux travaux domestiques contre seulement 2h24 pour les hommes. Alors que le couple bi-actif est devenu la forme de conjugalité majoritaire*, les femmes continuent de réaliser la plus grande partie des tâches domestiques, surtout celles majoritairement considérées comme des corvées. Et, si les femmes actives consacrent un peu moins de temps au travail domestique, l'écart demeure important entre conjoints, même lorsque les deux conjoints travaillent à temps complet.

Sources : Insee, enquêtes Emploi du temps, 1986, 1999 et 2011 ; Dossier documentaire de la Table ronde égalité professionnelle, Conférence sociale 9 & 10 juillet 2012 ; Brigitte Grésy, Rapport sur l'égal accès des femmes et des hommes aux responsabilités professionnelles et familiales dans le monde du travail, 2011

* 1 couple sur 2 est bi-actif, contre 1 couple sur 3 composé de deux actifs « non équivalents » (la femme est à temps partiel) et 1 couple sur 5 composé d'un seul actif



Ainsi, d'après l'enquête Emploi du temps de l'Insee, les femmes passent quatre fois plus de temps que les hommes à faire le ménage et deux fois plus à s'occuper des enfants ou d'un adulte à charge à la maison.

Source : Chiffres clés 2011 de l'égalité entre les femmes et les hommes, ministère de la solidarité et de la cohésion sociale

■ Vers une paternité active ?

48 % des hommes déclarent s'occuper de leurs enfants à égalité de temps avec leur conjointe. Mais en interrogeant précisément les pratiques, on constate que 31 % des hommes n'assument aucune responsabilité familiale « active » au quotidien, c'est-à-dire le noyau dur de tâches quotidiennes (trajets, repas, soins, devoirs...).

Source : EQUILIBRES/LH2, La parentalité masculine en entreprise, regards croisés, 2011

« La grande différence entre hommes et femmes réside dans la temporalité : constance et durabilité pour l'implication féminine, investissement plus souvent temporaire et occasionnel pour les hommes. »

Source : Ariane Pailhé et Anne Solaz, 2009, *Entre famille et travail - Des arrangements de couples aux pratiques des employeurs*



Selon l'enquête Familles et Employeurs, la majorité des parents en couple bi-actif s'occupent eux-mêmes de leurs enfants sans faire appel à une garde extérieure. Cependant, les mères actives sont largement plus nombreuses à garder leurs enfants que les pères actifs. La participation des pères varie en fonction des configurations horaires des couples, lorsque les parents ont des types d'horaires identiques, la participation des pères est plus importante.

Source : Ariane Pailhé et Anne Solaz, 2009, Entre famille et travail - Des arrangements de couples aux pratiques des employeurs



Près de trois quarts des femmes salariées déclarent qu'elles prennent un congé pour enfant malade ; en revanche, elles indiquent que seulement 34 % de leurs conjoints le font.

De plus, les professionnels de la petite enfance sollicitent toujours davantage les mères en cas de maladie ou d'imprévu. « [Ils] ne font rien d'autre dès lors que de rappeler aux mères ce qu'ils considèrent comme devant être leur rôle prioritaire et, dans le même temps, ils signifient implicitement au père que leur présence n'est pas nécessaire. »

Source : Brigitte Grévy, Rapport sur l'égal accès des femmes et des hommes aux responsabilités professionnelles et familiales dans le monde du travail, 2011



PARTIE 5

ÉDUCATION ET STÉRÉOTYPES :
« ON NE NAÎT PAS FEMME,
NI HOMME, ON LE DEVIENT »



■ De lentes évolutions

Les femmes consacrent en moyenne 3h52 par jour aux travaux domestiques contre seulement 2h24 pour les hommes.

Le travail domestique reste toujours majoritairement l'apanage des femmes et la situation évolue lentement. Ainsi, les enquêtes Emploi du temps de 1986, 1999 et 2011 montrent que le temps domestique quotidien a diminué chez les femmes. La durée du travail domestique masculin a progressé légèrement jusqu'en 1986, puis s'est stabilisée durant les 13 années suivantes. Actuellement, les hommes n'accordent pas plus de temps aux tâches domestiques qu'en 1999, mais le répartissent différemment.

L'écart entre les hommes et les femmes s'est donc réduit, mais demeure : il est d'une heure et demie par jour.

Sources : Insee, enquêtes Emploi du temps, 1986, 1999 et 2011

■ Métiers d'hommes, métiers de femmes

La moitié des emplois occupés par les femmes (50,6 %) sont concentrés dans 12 des 87 familles professionnelles; les femmes y représentent 77,5 % en moyenne des employés. Ces métiers sont, dans le secteur tertiaire, ceux des services à la personne, de l'enseignement, de la santé (hors médecins), de l'administration. Certains métiers sont occupés à plus de 90 % par des femmes : aides à domicile, aides-soignants, secrétaires et assistants maternels.

Sources : Dossier documentaire de la Table ronde égalité professionnelle, Conférence sociale 9 & 10 juillet 2012

L'enquête IMS sur les stéréotypes de genre montre que les compétences associées aux hommes et aux femmes restent fortement stéréotypées. Ainsi, les compétences masculines correspondent davantage aux caractéristiques associées au leadership dans les théories du management. Quant aux femmes, leurs compétences professionnelles sont surtout associées à des fonctions d'assistance ou d'appui. Les résultats révèlent ainsi que les compétences professionnelles associées à l'homme et à la femme tendent à résumer le duo « manager/assistante ». 44 % des managers hommes et 51 % des managers femmes interrogés estiment que les hommes et les femmes ont des compétences professionnelles différentes. Pour 29 % des cadres, cette différence de compétences proviendrait des gènes et pour plus de deux tiers de l'environnement.

Source : Enquête IMS « les stéréotypes sur le genre », 2012





Malgré les meilleures performances scolaires des filles (taux de réussite au baccalauréat de 2,7 points supérieur à celui des garçons en 2010), les garçons intègrent davantage les filières sélectives de l'enseignement supérieur : les filles ne représentent que 30,1 % des inscrits dans les classes préparatoires aux grandes écoles scientifiques, 27,5 % dans les écoles d'ingénieurs et 39,9 % dans les instituts universitaires de technologie (IUT). L'université comptait 57,2 % d'étudiantes en 2010-2011, pourtant les parcours universitaires demeurent eux aussi nettement différenciés. Parmi les nouveaux entrants à l'université en 2010-2011, les jeunes femmes représentent 73,2 % des étudiants en lettres, seulement 49,7 % en sciences. Elles sont majoritaires en administration, économique et sociale.

Source : Chiffres clés 2011 de l'égalité entre les femmes et les hommes, ministère de la solidarité et de la cohésion sociale

■ Pour aller plus loin

Sites Internet :

<http://femmes.gouv.fr>

<http://www.laboratoiredelegalite.org>

<http://www.observatoire-parentalite.com>

<http://www.ega-pro.fr>

<http://www.egaliteprofessionnelle.org>

Publications :

Être femme au travail, Anne-Cécile Sarfati, éd. Odile Jacob, 2011

Le rêve brisé des working girls - Comment éviter les pièges, Claire Léost, éd. Fayard, 2013

Les mères qui travaillent sont-elles coupables ?, Sylviane Giampino, éd. Albin Michel, 2007

Patrons papas - Paroles de dix dirigeants sur l'équilibre entre travail et vie privée, François Fatoux, Marlies Gaillard, Hélène Roques, éd. Le Cherche Midi, 2010

Le temps des femmes - Pour un nouveau partage des rôles, Dominique Méda, éd. Flammarion, 2008

Qui gardera les enfants ? - Mémoires d'une féministe iconoclaste, Yvonne Knibiehler, éd. Calmann-Lévy, 2007

Comment ne pas être une mère parfaite, Libby Purves, éd. Odile Jacob, 2009

Le conflit - La femme et la mère, Élisabeth Badinter, éd. Le Livre de Poche, 2011

Oser être la chef, Valérie Rocoplan, éd. Leduc.s., 2011

L'égal accès des femmes et des hommes aux responsabilités professionnelles et familiales dans le monde du travail, rapport de Brigitte Grésy, 2011

Les pères managers en quête d'équilibre, rapport du cabinet Equilibres, 2008

Le poids des normes dites masculines sur la vie professionnelle et personnelle d'hommes du monde de l'entreprise, étude réalisée par Brigitte Grésy et Sylviane Giampino pour l'ORSE en 2012



L'Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises exerce, pour le compte de ses adhérents (grandes entreprises, sociétés de gestion de portefeuille, organismes professionnels et sociaux), une veille permanente sur la responsabilité sociale et environnementale des entreprises, le développement durable et l'investissement socialement responsable (ISR) en France, en Europe et à l'international.

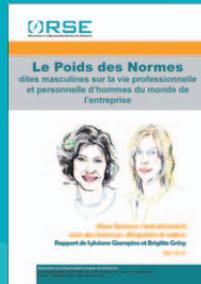
www.orse.org

EQUILIBRES

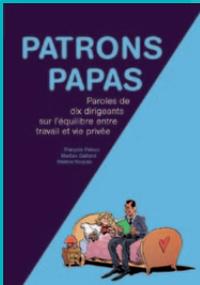
EQUILIBRES est la première agence, conseil RH et communication, dédiée aux enjeux d'égalité professionnelle, d'équilibre de vie et de parentalité. Depuis 2005, EQUILIBRES mène une production globale dans l'entreprise et hors les murs de l'entreprise : lancement ou soutien d'initiatives nationales, diagnostics culturels et plans d'actions en entreprise, communication et conseil stratégique RH, actions de sensibilisation et de formation, mise en place d'outils concrets.

www.equilibres.eu

TRAVAUX DE L'ORSE SUR L'ÉGALITÉ FEMMES-HOMMES



TRAVAUX DE L'ORSE EN COLLABORATION AVEC EQUILIBRES



Avec le soutien de

