

Sommaire

Etude ORSE N°5
Février 2004

- P1** • Ce que révèlent les chiffres...
• Plafond de verre, parois de verre et plancher collant

- P2** • Les freins à l'évolution de carrière des femmes
• Classements, prix et labels d'entreprises

- P3** • L'Investissement Socialement Responsable (ISR)
• Un facteur de performance pour les entreprises

- P4** • Equality Campaign : l'activisme actionnarial pour promouvoir l'égalité professionnelle

L'accès des femmes aux postes de décision : une problématique dans la perspective de la responsabilité sociétale de l'entreprise

Après la sphère politique, c'est aujourd'hui au monde de l'entreprise d'être largement interpellé sur le sujet de l'égalité hommes / femmes, que ce soit par les médias, les pouvoirs publics ou encore les salariés eux-mêmes.

Alors que de nombreux signes montrent qu'une représentation plus équilibrée des hommes et des femmes aux postes de décision paraît cruciale, pour les entreprises comme pour la société au sens large, l'Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des entreprises (ORSE) publie une étude destinée à sensibiliser les acteurs des milieux professionnels et à les guider dans leur recherche de solutions.

S'appuyant sur des enquêtes et travaux menés en France et à l'étranger, l'étude de l'ORSE décrit, analyse des initiatives majeures impulsées par les grandes entreprises et leurs parties prenantes (pouvoirs publics, institutions

supra-nationales, ONG, actionnaires engagés, etc.).

Elle montre la nécessité de la prise en compte de la thématique par les entreprises soucieuses de s'inscrire dans une démarche de responsabilité sociétale et de préserver leur performance tant économique que sociale. L'étude dresse tout d'abord un état des lieux concernant le nombre de femmes aux postes de décision, puis examine dans une première partie les principales raisons expliquant le faible taux de femmes dirigeantes.

Une seconde partie est consacrée à l'analyse des intérêts et moyens des parties prenantes de l'entreprise concernant ce thème.

La troisième partie expose en quoi, au-delà des contraintes, la question de l'accès des femmes aux postes de décisions peut être envisagée comme une opportunité pour les entreprises d'accroître leur performance.

→ Ce que révèlent les chiffres... ←

Dans les entreprises, les femmes occupent une faible part des postes de décision.

Une étude menée par l'agence de rating EIRIS en 2003 a mis en évidence que :

- dans les entreprises européennes, moins de 6 % des dirigeants sont des

femmes ; cette part atteint 7,1 % dans les seules grandes entreprises européennes ;

- 50 % des entreprises européennes ne comptent aucune femme dans leurs instances dirigeantes et moins 17 % comptent une femme dirigeante ou plus.

Une enquête menée au printemps 2003 par GEF⁽¹⁾ et Accenture auprès de grandes

entreprises françaises a montré que parmi les 54 sociétés répondantes :

- 30 % des effectifs cadres sont féminins
- 14 % des membres du comité de direction sont des femmes (contre 7 % en moyenne nationale)
- 10 % des membres du comité exécutif sont des femmes.

→ Plafond de verre, parois de verre et plancher collant ←

Dans les pays anglo-saxons, de nombreuses recherches tentent depuis une vingtaine d'années d'expliquer et d'analyser les mécanismes intra-organisationnels à l'origine des difficultés que connaissent les femmes dans leur progression professionnelle. Ces difficultés, véritables «barrières invisibles», recouvrent des natures différentes et peuvent s'associer entre elles selon des combinaisons multiples formant un ensemble extrêmement complexe à

étudier et à comprendre : le «glass ceiling» traduit en français par «plafond de verre».

C'est en 1986 que l'expression « glass ceiling » a été utilisée pour la première fois par deux journalistes du Wall Street Journal pour désigner les barrières excluant les femmes des niveaux hiérarchiques les plus élevés dans la majorité des entreprises.

Les femmes ne sont pas seulement

confrontées au plafond de verre qui leur ferme horizontalement l'accès au sommet de la pyramide organisationnelle : il existe aussi des barrières invisibles verticales appelées parois de verre qui traduisent le fait que dans les entreprises où les femmes parviennent à atteindre des postes de haut niveau, ceux-ci se trouvent souvent dans des filières considérées comme moins centrales ou moins stratégiques pour l'organisation (ressources humaines, administration, etc.).

(1) GEF (Grandes Ecoles au Féminin) regroupe les associations de diplômées et d'anciennes de l'ECP, ENA, ESCP, ESSEC, HEC, INSEAD, MINES, POLYTECHNIQUE et SCIENCES PO
(2) D'après La promotion des femmes aux postes de décision, Bureau International du Travail, 1997

L'accès des femmes aux postes de décision : une problématique dans la perspective de la responsabilité sociétale de l'entreprise

A prix et qualité comparables, un label ou tout autre marque de reconnaissance relatif à la parité serait susceptible d'orienter les achats de 83 % des consommateurs français.

Pour les entreprises, l'enjeu sous-tendu par ces initiatives conduisant à informer

un public large est de taille : la sensibilisation des salariés et consommateurs à ce thème et la diffusion désormais possible des bonnes comme des mauvaises pratiques génère un risque de réputation.

Ce risque est d'autant plus prégnant

pour les entreprises qu'elles évoluent sur des marchés où la concurrence est rude et que la perspective d'un choc démographique (conséquence du « papy-boom ») laisse entrevoir une pénurie de main-d'œuvre qualifiée à moyen terme.

→ L'Investissement Socialement Responsable (ISR) ←

Le monde de l'Investissement Socialement Responsable (investissement selon des critères sociaux et environnementaux, par opposition à des critères uniquement financiers) n'est pas resté étranger à cet intérêt croissant des parties prenantes pour l'égalité hommes / femmes.

Ce phénomène a plusieurs conséquences.

1. L'arrivée sur les marchés financiers de gestionnaires de fonds se préoccupant spécifiquement ou non à la thématique :

- par exemple, **Women's Equity Mutual Fund** basé à San Francisco propose à ses souscripteurs d'investir dans des entreprises démontrant leur volonté et leur capacité à améliorer le statut de la femme dans le monde du travail, à accroître le nombre de femmes parmi les dirigeants, à réduire les écarts de rémunération avec les salariés masculins, ou encore à revoir le statut de la femme véhiculé par la publicité ; en terme de résultats, sur la période de référence du 01/02/01 au 31/01/04, le fonds enregistre une surperformance de +4,48 % par rapport à l'index S & P 500.

2. Pour les agences de rating social et

environnemental (en France : Core Rating, Innovest, Vigéo, etc.), l'intégration de critères et indicateurs relatifs à la progression des femmes dans l'entreprise :

- par exemple, existence d'une politique rendue publique en matière de promotion de non-discrimination et d'égalité des chances (EIRIS), progrès en matière de promotion des femmes et des minorités (KLD), etc. ;

3. Pour les actionnaires engagés, le développement de lignes directrices, résolutions et questions introduites en assemblée générale, prenant en compte le thème de l'égalité professionnelle :

- si en France, ce type de démarche est encore peu entrepris, de grandes entreprises ont néanmoins déjà été interpellées en assemblée générale sur la question la faible présence – ou de l'absence – des femmes dans leurs instances dirigeantes ;
- aux Etats-Unis, **CalPERS**, le plus grand fonds de pension mondial, précise dans ses consignes de vote des éléments relatifs à l'avancement professionnel des femmes (s'assurer que les minorités et les femmes ne sont pas sous-représentées au plus haut niveau hiérarchique, rendre

compte des pratiques en matière d'égalité des chances, rendre compte des résultats des audits portant sur le plafond de verre, etc.) ;

- toujours aux Etats-Unis, **Johnson & Johnson** a fait l'objet d'une résolution visant à inciter le groupe à briser le plafond de verre et lui demandant explicitement de préciser comment étaient mises à profit les recommandations de la **Federal Glass Ceiling Commission**, l'organisme consultatif relevant du ministère du Travail et dédié à la lutte contre le phénomène du plafond de verre.

4. Les principaux outils de reporting en matière de RSE s'attachent de façon plus ou moins directe à la question de l'accès des femmes aux postes de décision :

- L'article 116 de la loi NRE impose par exemple la présentation d'indicateurs relatifs à l'égalité hommes-femmes ;
- la **GRI** (Global Initiative Reporting) demande la description de la politique ou des programmes d'égalité des chances, la composition de la direction générale et des instances dirigeantes de l'organisation avec la proportion femmes-hommes, etc.

→ Un facteur de performance pour les entreprises ←

Les entreprises, suivant leur implantation géographique, l'histoire et la culture dont elles sont issues se saisissent différemment de la thématique. Issues des pratiques nord-américaines, deux démarches sont communément adoptées :

- la **gestion de l'égalité des chances** se concentre sur un groupe d'individus (par exemple, les femmes ou une ethnique donnée) ; elle est avant tout mise en place par la DRH de l'entreprise et se préoccupe de la question de la discrimination en tentant de gommer les différences entre individus ;

- la **gestion de la diversité** vise à ce qu'une structure soit à l'image de la société, et donc des marchés dans laquelle elle évolue ; elle privilégie une culture où tous les salariés, en particulier les cadres sont responsables ; elle s'attache aux différences culturelles ou sociales des individus qu'elle contribue à ériger en valeur à défendre puis à trans-

former en avantage concurrentiel.

En France, les entreprises tentent de concilier un modèle universaliste intégrateur (fondé sur le principe d'égalité qui prévaut culturellement dans l'hexagone) et la gestion de la diversité (qui se développe majoritairement dans le monde professionnel anglo-saxon).

Il n'existe pas de méthodes « clé en main » pour progresser sur la question : chaque organisation doit trouver sa propre voie de changement en fonction de son secteur d'activité, de sa culture, des particularités concernant les facteurs constitutifs de son plafond de verre, etc.

Lorsque dans un premier temps elle s'attache de façon effective à l'élimination de toute forme de discrimination homme / femmes, la diversité peut constituer un cadre pertinent de mise en œuvre de l'égalité professionnelle tout en favorisant une dynamique d'adhésion globale au sein

de l'entreprise.

Selon des études de plus en plus nombreuses, la diversité peut être source de performance et ce, à plusieurs titres.

1. Des entreprises plus rentables : la performance financière serait corrélée à la diversité ; à cet égard, une étude menée par **Catalyst** en 2004 auprès de 353 entreprises répertoriées parmi les 500 plus importantes dans le monde montre que les sociétés ayant le plus fort taux de femmes dirigeantes ont de meilleures performances financières que celles qui comptent proportionnellement moins de femmes dans leurs instances dirigeantes (*The Bottom Line : Connecting Corporate Performance and Gender Diversity*, Catalyst, 2004) ;

2. Des entreprises où il ferait bon vivre : l'arrivée des femmes à tous les niveaux de l'entreprise peut constituer une opportunité

L'accès des femmes aux postes de décision : une problématique dans la perspective de la responsabilité sociale de l'entreprise

de réexamen de ses modes de fonctionnement en vue de leur amélioration ; le rapport « Coûts et avantages de la diversité » de la Commission européenne (novembre 2003) montre que parmi les 200 sociétés interrogées 60 % affirment que les actions en faveur de la diversité (comprise ici au sens large, et non pas uniquement en terme de genre) ont amélioré la motivation, ont accru l'efficacité (pour 58 % des entreprises répondantes) ou encore ont permis de pallier les pénuries de main-d'œuvre (pour 57 % d'entre elles).

3. Des entreprises davantage en phase avec leur marché : la diversité, à tous les niveaux hiérarchiques, peut contribuer à rendre l'entreprise plus compétitive puisqu'elle permet de mieux comprendre les préférences et les attentes des clients et la mise au point de produits et de services plus conviviaux pour les femmes ; le rapport « Coûts et avantages de la diversité » montre par ailleurs que parmi les

sociétés interrogées 57 % considèrent que la diversité a stimulé l'innovation et une part identique d'entreprises reconnaît qu'elle a engendré un accroissement des niveaux de services et de satisfaction clients.

D'aucuns évoquent par ailleurs des « valeurs féminines » (par exemple, l'écoute, le sens du collectif, le sens relationnel et l'appréhension de la complexité) dont les hommes ne seraient pas dépourvus mais dont les femmes seraient naturellement porteuses. Pour les partisans de cette approche, découlerait de ces valeurs un « management au féminin », par opposition au modèle dominant de « management au masculin ».

Au-delà d'un débat qui partage les acteurs de la mise en œuvre de l'égalité professionnelle, il semble qu'un management qui s'inspirerait équitablement des valeurs et des comportements des femmes comme des hommes et qui pourrait être piloté par les unes comme par les autres

pourrait se révéler profitable aux entreprises comme à l'ensemble de la société.

La question de l'accès des femmes aux postes de décision relève donc à la fois de la performance sociale et économique de l'entreprise :

- d'une part parce la mise en œuvre de l'égalité professionnelle permet de garantir aux femmes le libre accès à toutes les fonctions de l'organisation sur le seul critère de la compétence ; ceci constitue un facteur de cohésion sociale et un gage de bonnes relations entre l'entreprise et ses parties prenantes impliquées sur le sujet ;

- d'autre part parce que la diversité présente des intérêts multiples tant du point de vue de la gestion du risque de réputation ou de pénurie de main d'œuvre qualifiée que du point de vue des avantages concurrentiels qu'elle procure ou encore de l'optimisation des modes de fonctionnement et d'organisation qu'elle engendre pour le bénéfice de tous.

Principales références bibliographiques de l'étude et dernières études parues sur le sujet :

The Bottom Line : Connecting Corporate Performance and Gender Diversity, Catalyst, 2004
www.catalystwomen.org/publications/executive_summaries/financialperformance.pdf

« Coûts et avantages de la diversité », Commission européenne, novembre 2003
www.europa.eu.int/comm/employment_social/fundamental_rights/prog/studies_fr.htm

Less than 6 % of European companies directors are women, EIRIS, août 2003
[http://www.eiris.org/Files/PressReleases/Women on board \(Europe\) aug 2003.PDF](http://www.eiris.org/Files/PressReleases/Women on board (Europe) aug 2003.PDF)

Etude sur la situation des femmes cadres dans les grandes entreprises en France, Juin 2003, GEF / Accenture
www.parispcwn.net/gef/gef.html

Bender A.-F., Pigeyre F., Gestion des ressources humaines et diversité, article publié à l'occasion de la journée de recherche GDR Cadres – GDR Mage Les cadres et ingénieure-s au regard du genre, 20 Juin 2003, IRESCO (PARIS)

Belghiti S., Rodhain F., Salariées : un potentiel humain négligé ? Entre droit à l'égalité et égalité des droits..., XVèmes Journées Nationales des IAE Biarritz-Bayonne, septembre 2000

→ Equality Campaign : l'activisme actionnarial pour promouvoir l'égalité professionnelle ←

« Une entreprise durable repose sur les trois piliers que sont l'économie, l'environnement et le social. L'égalité des chances entre les hommes et les femmes constitue un aspect important de ce troisième pilier ». www.actares.ch

Ethical shareholders, un réseau européen regroupant des associations d'actionnaires engagés, a lancé en 2002 « Equality Campaign », une campagne dédiée à l'égalité professionnelle hommes / femmes. Dans ce cadre, plusieurs initiatives ont vu le jour.

En Suède, l'association Sisyfos a demandé par écrit à la direction de 11 entreprises (Electrolux, H&M, Volvo, etc.) quels étaient, concrètement, les moyens mis en œuvre pour accroître le nombre de femmes au sein de leur conseil d'administration et aux postes de direction. L'association est ensuite intervenue lors

de l'assemblée générale de quelques unes des sociétés en question.

En Allemagne, l'association Kritische Aktionaere a adressé 17 questions précises à 24 sociétés cotées (Adidas-Salomon, BMW, Commerzbank, Deutsche Bank, Deutsche Lufthansa, Deutsche Post, Deutsche Telekom, Schering, Volkswagen, etc...) afin d'obtenir des réponses lors de leur assemblée générale. En 2003, l'association a renouvelé sa démarche et recueilli des informations communiquées par des entreprises qui ne s'étaient pas exprimées sur le sujet durant leur assemblée

générale en 2002.

En Suisse, l'association ACTARES s'est associée à un bureau d'étude : 5 sociétés cotées sur les 30 interrogées ont accepté de répondre à un questionnaire détaillé. Selon l'association, l'enquête montre que même les entreprises « exemplaires » ont encore du chemin à parcourir pour s'améliorer véritablement. Outre l'incitation au progrès, l'action d'ACTARES a pour objectif de voir intégrer des données chiffrées concernant l'égalité des chances hommes / femmes et la conciliation vie professionnelle / vie familiale dans les rapports de développement durable.

Cette étude réalisée par Nathalie Lavigne est disponible sur demande auprès de l'ORSE (email : contact@orse.org) en version électronique ou en version papier.