

L'ACCÈS DES FEMMES AUX POSTES À RESPONSABILITÉ EN EUROPE

Bonnes pratiques et recommandations
pour les entreprises sociales et classiques

*Dans le cadre du projet européen
Gender Balance Power Map*

*Préface de
Marie ARENA*

ÉTUDES ET DOSSIERS | MAR 16
RSE & Diversité

GENDER BALANCE POWER MAP

GUIDE EUROPÉEN DE
BONNES PRATIQUES

Co-inspiration entre entreprises
classiques et sociales en vue de
promouvoir un accès égalitaire
aux postes décisionnels



Mars 2016
ISBN 978-2-930530-43-7

La présente publication est la propriété intellectuelle des partenaires du projet Gender Balance Power Map. Seule la Commission européenne peut en disposer librement.

Partenaires du projet



ÉDITORIAL



Marie Arena

Eurodéputée, membre du Comité FEMM
du Parlement européen

La faible représentation des femmes aux postes de décision dans l'économie est une opportunité manquée et un défi pour les entreprises, les États membres et l'Union européenne dans son ensemble.

Cette absence de femmes mène à une sous-utilisation des personnes qualifiées, alors même que des études confirment l'impact positif des femmes sur le processus décisionnel et la performance des entreprises.

Au fil des années, les statistiques continuent de montrer que les femmes font trop souvent face à un plafond de verre au cours de leurs carrières. Il arrive également qu'elles décident, de leur plein gré, de ne pas se lancer dans des carrières ambitieuses, craignant ne plus avoir suffisamment de temps pour s'occuper de leur famille et de leurs proches.

Nous devons soutenir, par tous les moyens, l'engagement des femmes à des postes hauts placés et dans l'entrepreneuriat, car elles offrent une nouvelle perspective et une nouvelle voie vers une croissance novatrice.

En tant que membre du Comité FEMM du Parlement européen, je soutiens chaque initiative qui peut contribuer à mieux comprendre les inégalités entre les femmes et les hommes dans tous les domaines et, dans ce cas précis, dans la prise de décision économique.

Nous devons constamment nous efforcer de partager les expériences, les informations et les bonnes pratiques, que ce soit entre États ou entre entreprises, car c'est une merveilleuse inspiration menant à d'éventuelles améliorations pour chaque participant au débat.

Le projet européen « Gender Balance Power Map » offre de nouvelles opportunités et un nouvel outil pour que les entreprises combattent l'écart femmes-hommes au niveau des postes décisionnels.

De plus, son intérêt pour les petites et moyennes entreprises (PME) et les entreprises sociales, secteurs dans lesquels les données sur l'activité des femmes sont insuffisantes, ouvre une nouvelle perspective pour l'égalité des genres.

Les entreprises classiques et sociales peuvent apprendre l'une de l'autre et nous, en notre qualité de dirigeants politiques, pouvons tirer des leçons de toutes les bonnes pratiques mises en avant dans les entreprises. Nous devons les promouvoir et travailler ensemble pour bâtir un secteur économique favorable aux femmes.



INTRODUCTION

Selon le dernier Indice d'égalité de genre datant de 2013, publié par l'Institut européen pour l'égalité entre les hommes et les femmes (EIGE), parmi les six domaines évalués par l'Indice, l'écart entre la représentation des hommes et des femmes dans la prise de décision politique, sociale et économique a affiché le plus faible taux d'égalité. Toutefois, en se concentrant plus particulièrement sur la sphère économique, l'Indice indique une augmentation progressive du nombre de femmes présentes dans les conseils d'administration de 9 % à 20 % entre 2003 et 2014. Cette augmentation est d'autant plus visible dans les États membres qui ont adopté une législation contraignante, tels que la France et les Pays-Bas. Malheureusement, cette estimation ne concerne que les grandes entreprises cotées.

Bien que les petites et moyennes entreprises (PME) représentent la vaste majorité des employeurs sur le continent (en 2014, elles constituaient 99,8 % de l'ensemble des entreprises dans l'UE-28 et employaient près de 90 millions de personnes – 67 % de l'emploi total)¹, les mesures et indicateurs politiques se concentrent principalement sur les plus grands conseils d'administration. Si les mesures législatives introduites ces dix dernières années ont abouti à un progrès conséquent, surtout lorsqu'elles sont couplées de sanctions, le débat en la matière a tendance à être dominé par les controverses sur le besoin d'établir des quotas par genre au sein des instances décisionnelles des entreprises européennes.

Pendant deux ans, le projet Gender Balance Power Map s'est attaché à comparer les différents types de mesures légales en vue de mieux comprendre les contextes politiques, sociaux, historiques et culturels au sein desquels ces mesures peuvent réellement contribuer à accomplir des progrès en termes de participation égale des femmes et des hommes dans la prise de décision économique. De plus, le projet a proposé une approche innovante à l'analyse et à la compréhension de la problématique au sein des petites et moyennes entreprises en comparant la situation dans les secteurs des entreprises sociales et classiques.

Les valeurs et principes qui régissent les entreprises sociales diffèrent, en effet, de celles et ceux du secteur des entreprises classiques. Notre approche des entreprises sociales s'inspire de la définition du réseau international de recherche EMES² : « Les entreprises sociales sont des organisations privées sans but lucratif offrant des produits et des services directement liés à leur objectif explicite d'être bénéfiques à la communauté. Elles dépendent des dynamiques collectives impliquant divers types d'acteurs dans leurs organes de gouvernance, elles accordent une grande valeur à leur autonomie et assument les risques économiques liés à leur activité ».³ En d'autres termes, les entreprises sociales sont des entreprises autonomes et privées opérant sur le marché et ayant l'objectif explicite additionnel d'être bénéfiques à la communauté. Cette orientation sociale est renforcée par le critère définissant la gouvernance interne des entreprises sociales qui sont censées représenter une initiative menée par les citoyens, et sont organisées autour du principe de prise de décision démocratique (non basée sur le capital) dans le cadre d'un processus participatif impliquant les personnes affectées. Ainsi, six études qualitatives nationales font le point sur les niveaux de participation et d'accès des femmes aux postes décisionnels dans les entreprises classiques et sociales en Belgique, en République tchèque, en Finlande, en France, en Italie et en Roumanie. À partir de ces études de cas nationales, une étude européenne comparative se focalise sur les opportunités et barrières ainsi que sur les recommandations politiques relatives à l'accès des femmes aux postes décisionnels.

¹ COMMISSION EUROPÉENNE (2015), "Annual report on European SMEs 2014/2015. SMEs start hiring again", p. 3. (Rapport annuel sur les PME européennes 2014/2015. Les PME embauchent à nouveau).

² Pour de plus amples informations sur l'EMES : <http://emes.net/>

³ DEFOURNY, J. and NYSSSENS, M. (2008), "Social Enterprise in Europe: Recent Trends and Developments", EMES Working Paper series, no. 08/01, Liège (Entreprise sociale en Europe : Tendances et développements récents, document de travail EMES, n°08/01, Liège).

En plus des activités de recherche nationales, des représentants du secteur des entreprises classiques ont rencontré des représentants du secteur des entreprises sociales et ont partagé leurs points de vue en la matière au cours de trois ateliers dans chaque pays partenaire. Sur les milliers d'invitations envoyées, quelque 250 personnes ont participé. Il est à noter que la proportion hommes-femmes n'était pas équilibrée — plus de femmes que d'hommes ont participé — ce qui a pu influencer, dans une certaine mesure, les recommandations formulées. Avec l'aide de spécialistes nationaux en genre et de conseillers spécialisés dans les méthodologies participatives, chaque atelier a identifié les bonnes pratiques et recommandations dans le cadre d'une dynamique *bottom-up* productive. Ce guide européen rassemble une sélection de ces résultats.

L'un des résultats les plus significatifs de ces ateliers est que le postulat selon lequel les entreprises sociales sont plus sensibles et égalitaires en termes de genre que les entreprises classiques est illusoire. Ce n'est pas tant le type d'entreprise qui importe que sa taille, la sensibilité et l'attitude de la direction à l'égard de la problématique. La communication des genres — comment éviter d'encourager et de transmettre les stéréotypes — a, par ailleurs, été fortement présente dans les échanges entre participants et évoquée comme facteur clé de la situation inégalitaire actuelle.

L'objectif de ce guide européen unique dédié à l'égalité des genres dans les PME est, ainsi, de mettre en lumière les bonnes pratiques, d'en comprendre les facteurs de réussite pour les reproduire dans d'autres pays ou contextes sociaux. Il propose des recommandations politiques transférables à l'échelle des entreprises en vue d'élaborer, en temps voulu, un guide européen de référence pour l'UE.

Nous vous souhaitons une lecture agréable et utile !



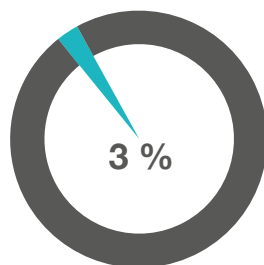
CHAPITRE I

FAITS ET CHIFFRES CLÉS

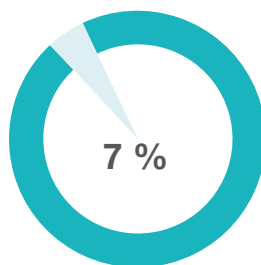
Dans les plus grandes entreprises européennes cotées...

I On retrouve un faible équilibre des genres au niveau des plus hauts organes décisionnels de l'UE

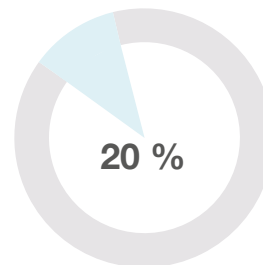
(Chiffres pour 2015)



3 % ont une femme comme PDG



7 % ont une femme comme présidente du conseil d'administration



20 % de femmes parmi les membres des conseils d'administration

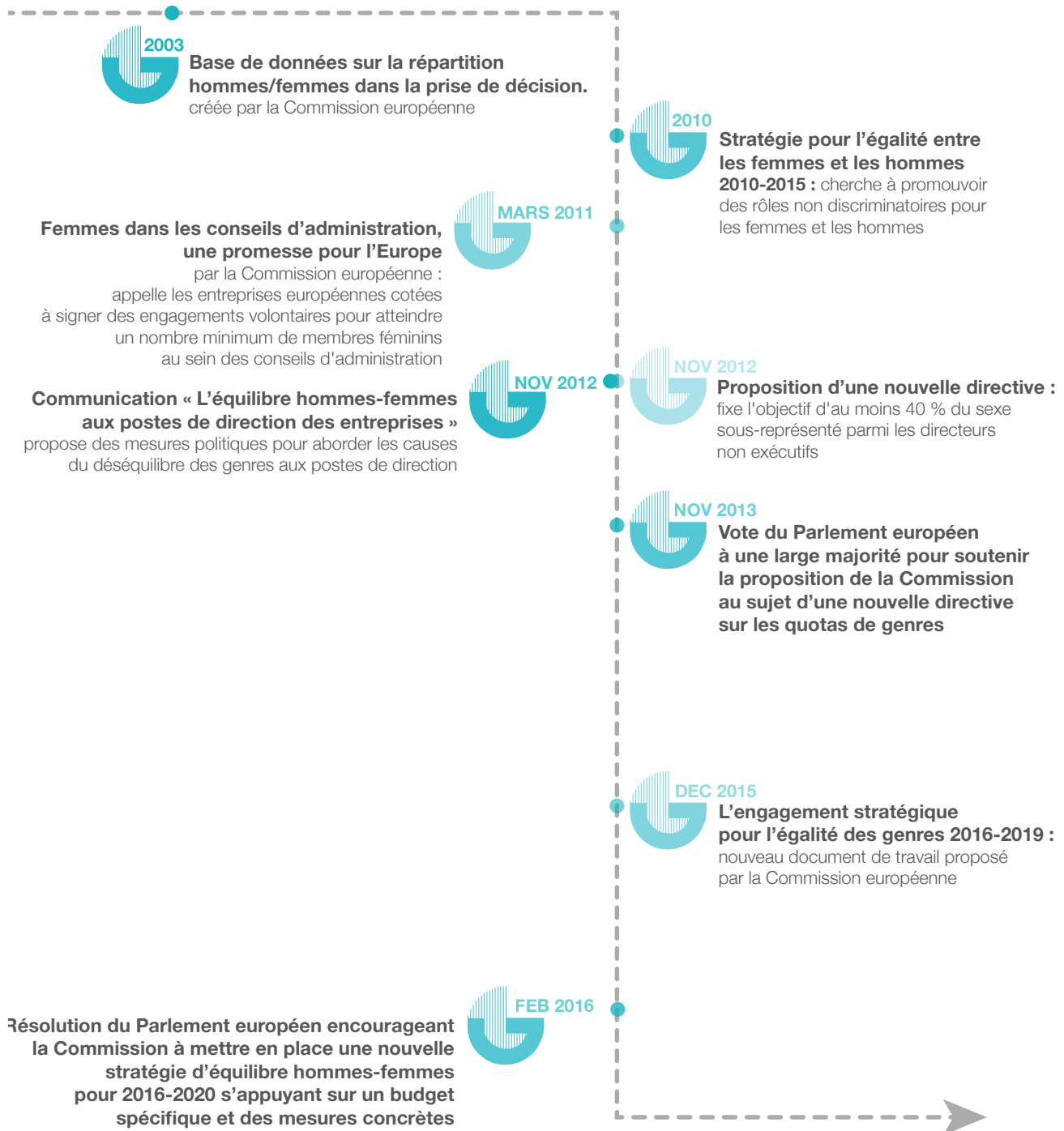
I On retrouve les meilleurs résultats d'équilibre des genres dans les pays ayant appliqué des mesures volontaires ou juridiquement contraignantes

Législation contraignante : en Allemagne, en Belgique, en Espagne, en Finlande, en France, en Italie et aux Pays-Bas.

Objectifs volontaires (à la place des quotas) : en Autriche, au Danemark, en Pologne, au Royaume-Uni et en Suède.



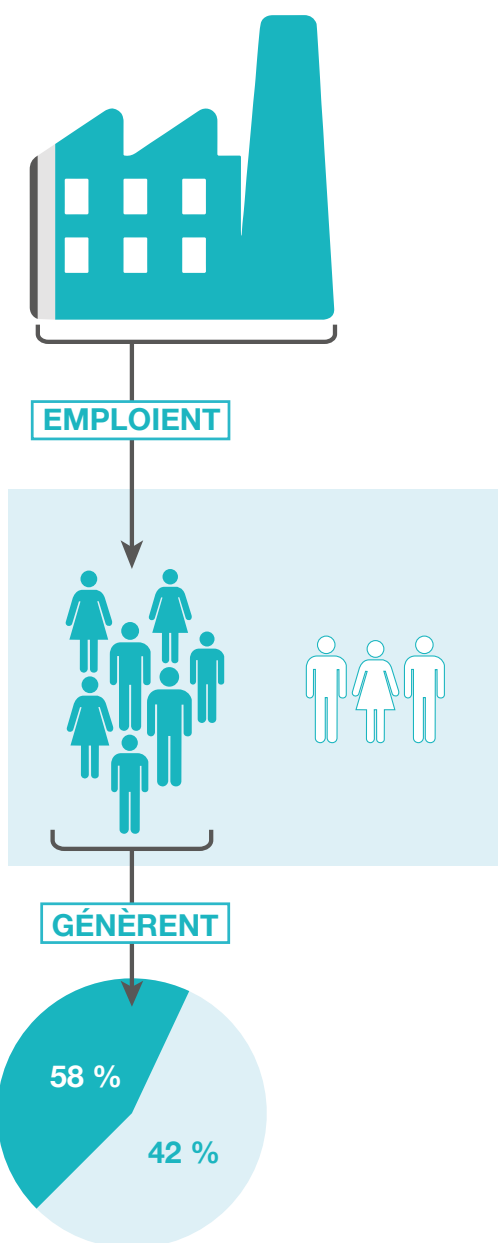
I Au cours des dix dernières années, plusieurs mesures légales de l'UE ont contribué à la situation actuelle



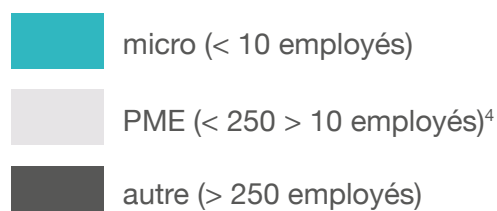


Dans les petites et moyennes entreprises de l'UE...

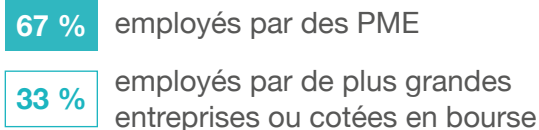
I Toutefois, la plupart des entreprises européennes sont des PME et ne sont donc pas visées par les politiques nationales et européennes concernant l'égalité des genres dans les entreprises



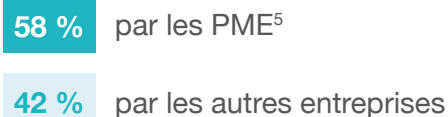
90 % des entreprises de l'UE sont des PME



90 millions de personnes employées dans l'UE



Valeur ajoutée générée



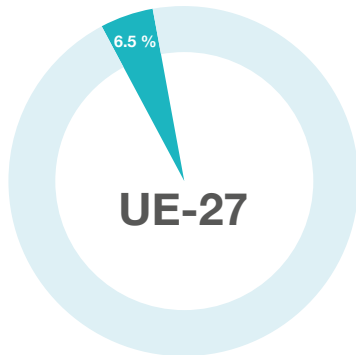
⁴ Commission européenne, 2015, Rapport 2014/2015 sur les performances des PME.

⁵ Ibid.

Dans les entreprises sociales de l'UE...

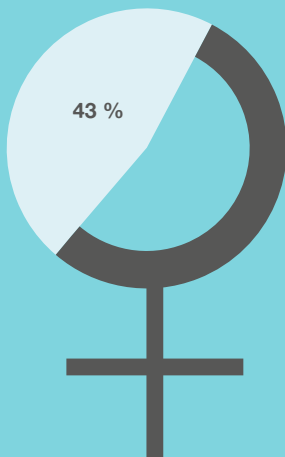
I De façon similaire, les organismes de l'économie sociale sont principalement des micro, petites et moyennes entreprises

ELLES EMPLOIENT 14,5M DE PERSONNES
soit environ 6,5 % de la population active de l'UE-27



Dans des pays tels que la Suède, la Belgique, l'Italie, la France et les Pays-Bas, les organisations de l'économie sociale emploient de 9 % à 11,5 % de la population active⁶.

43 % des entreprises sociales sont dirigées par des femmes⁷



Le « paradoxe de l'entrepreneuse satisfaite »

D'une part...

- les entreprises les plus anciennes sont dirigées par des hommes⁸
- les femmes PDG gagnent 29 % de moins

D'autre part...

- les entrepreneuses sociales sont plus satisfaites de leur travail
- les entrepreneuses sociales sont plus susceptibles de se livrer aux pratiques de gestion participatives⁹

⁶ Données tirées d'Eurostat, 2010 dans CIRIEC, 2012, L'économie sociale dans l'Union européenne.

⁷ SELUSI Résumé du rapport : http://cordis.europa.eu/result/rcn/146138_fr.html (23-12-2015).

⁸ HUYSENTRUYT M., 2014, Women's Social Entrepreneurship and Innovation, (Innovation et entrepreneuriat social des femmes) OCDE Développement économique et création d'emplois au niveau local (LEED) Documents de travail, 2014/01, Publications de l'OCDE.

⁹ Ibid.



CHAPITRE II

OUTILS POUR L'ÉGALITÉ DES GENRES

« AUDIT FAMILLE » - Italie

I Description de l'outil

La certification « Audit Famille » découle d'un travail commun entre deux organismes publics italiens : le Département pour les Politiques de la Famille et la Province autonome de Trente. En 2012, ils ont initié une réflexion sur un outil d'encadrement pour promouvoir un changement culturel et organisationnel au sein des entreprises. Ensemble, ils ont mis en place un Audit Famille, une certification qui atteste que les entreprises ont adopté des mesures de gestion des ressources humaines axées sur le bien-être des employés et de leurs foyers. L'Audit Famille vise à continuer à améliorer le bien-être des employés en introduisant des solutions innovantes compétitives et organisationnelles en termes de flexibilité, de gestion du temps et de conciliation vie privée-vie professionnelle.

I Mise en œuvre

L'outil a été conçu pour faire face aux situations discriminatoires sur le lieu du travail et les opportunités de carrière inégales entre les hommes et les femmes. Audit Famille était un moyen de préserver le droit à la maternité, de promouvoir le travail des femmes et d'offrir des opportunités de carrière égales tant pour les hommes que pour les femmes. La certification Audit Famille débute par une étude en profondeur de l'entreprise menée par des consultants qui évaluent la situation et identifient les objectifs et initiatives qui aideront à satisfaire les besoins de conciliation vie privée-vie professionnelle. Chaque entreprise reçoit son propre programme fait sur mesure reprenant les objectifs à atteindre pour être certifié.

“ *Audit Famille nous a aidés à structurer au mieux les pratiques de conciliation vie privée-vie professionnelle, grâce à une collecte de données annuelle qui nous permet de les évaluer et de savoir si elles sont réellement cohérentes avec les besoins des travailleurs.* ”

Elena Frascaroli, Chargée de projet à L'Ovile,
une entreprise certifiée Audit Famille

I Impact sur l'équilibre des genres au niveau du management

Les résultats liés à l'accès des femmes à la prise de décision n'ont pas encore été évalués. Néanmoins, comme l'accès des femmes aux plus hauts postes de direction est fortement lié à ces mesures de conciliation, un outil tel qu'Audit Famille est réellement susceptible d'améliorer l'accès des femmes au marché du travail et à la prise de décision.

I Potentiel de transférabilité

L'outil Audit Famille peut être utilisé par tout type d'entreprise, classique ou sociale, de toute forme légale, de toute taille ou de toute activité. L'entreprise qui bénéficie d'Audit Famille déclenche un cercle vertueux d'amélioration constante, et introduit des solutions organisationnelles novatrices et compétitives en termes de flexibilité de travail et de conciliation vie privée-vie professionnelle. L'outil Audit Famille peut être transmis à d'autres pays : il a été étudié de sorte à aider chaque type d'entreprises grâce à ses solutions sur mesure.

I Coordonnées pour plus d'informations

Simona Taraschi, Gruppo CGM | +39 338 99 43 869 | simona.taraschi@cgm.coop

LA CONVENTION COLLECTIVE BELGE DE TRAVAIL RELATIVE AU TÉLÉTRAVAIL - Belgique

I Description de l'outil

La Convention collective belge de travail n°85 a été signée par le Conseil national du travail (CNT) le 9 novembre 2005. Elle définit le télétravail comme « *une forme d'organisation et/ou de réalisation du travail, utilisant les technologies de l'information, dans le cadre d'un contrat de travail, dans laquelle un travail, qui aurait également pu être réalisé dans les locaux de l'employeur, est effectué hors de ces locaux de façon régulière et non occasionnelle* ». Le télétravail est volontaire et réversible, à l'initiative de l'employé ou de l'employeur, sauf s'il fait partie du descriptif initial du poste de travail. Il doit être formalisé par un accord écrit spécifiant la fréquence, le(s) lieu(x) de travail et les conditions du retour au travail dans les locaux de l'employeur.

I Mise en œuvre

Avant cette Convention, les pratiques étaient structurées selon la loi du 6 décembre 1996 relative au travail à domicile. Le télétravail était une habitude informelle, sans contrôle par un accord, une convention ou un contrat. En juillet 2002, les partenaires sociaux européens ont signé une convention-cadre octroyant un caractère juridique à cette pratique. Conformément à ce cadre européen, la Convention belge a inclus d'importants aspects du télétravail tels que la nature volontaire du télétravail, sa réversibilité, l'égalité de traitement avec les autres employés, la garantie de droits collectifs, la protection des données, et les opportunités de formation et de carrière pour les télétravailleurs.

I Impact sur l'équilibre des genres au niveau du management

Une étude menée par Mme Naschberger sur les cheminements des carrières des femmes a montré qu'un tiers des femmes-cadres questionnées parlent de la conciliation vie privée-vie professionnelle comme d'un obstacle à leur carrière (comparé à seulement 4 % d'hommes). Ce résultat accentue la nécessité de renforcer et de généraliser les pratiques de conciliation, telles que le télétravail. En effet, comme le montre l'Observatoire des conditions de travail et de l'ergostressie (OBERGO), le télétravail a un impact positif en termes de qualité de vie, de bien-être et d'efficacité professionnelle. Toutefois, l'OBERGO a souligné la nécessité d'une vigilance constante (risque d'augmenter les horaires de travail) et de bonnes conditions matérielles. Bien que le télétravail doive être développé et amplifié, une attention particulière doit être prêtée à ses différentes conséquences sur le travail des femmes et des hommes. En réalité, il pourrait devenir un facteur d'exclusion dans la mesure où les femmes télétravaillent essentiellement à temps plein alors que les hommes télétravaillent à mi-temps.

I Potentiel de transférabilité

Le télétravail peut être utilisé par les entreprises sociales et classiques étant donné que la Convention s'applique au secteur privé dans son ensemble. L'unique condition obligatoire tient à la responsabilité de l'employeur en matière d'installation et d'entretien de l'équipement de télétravail. Le télétravail implique ainsi des moyens financiers pour garantir son bon fonctionnement. En termes de cultures nationales, aucun obstacle ne semble se dresser : la France, où l'accord national interprofessionnel de 2005 sur le télétravail contient des termes similaires à la Convention belge, prouve que ce type de législation est transférable à d'autres pays.





OBSERVATOIRE DE L'ÉGALITÉ FEMMES/HOMMES - France

I Description de l'outil

La COORACE, une fédération nationale de l'économie sociale, rassemble plus de 500 organisations réparties sur l'ensemble du territoire français. Une grande partie de ces organisations est constituée sous la forme de structures d'insertion via l'activité économique. Elles partagent toutes la même vision, celle d'une société solidaire et intégrante, et considèrent l'emploi comme principal levier d'action. En 2012, la COORACE a commencé à développer un Observatoire de l'égalité femmes/hommes en vue de rassembler des données en la matière et de sensibiliser sur cette problématique. Une analyse y est faite sur la représentation des hommes et des femmes dans différents secteurs et à différents niveaux de responsabilité.

I Mise en œuvre

L'Observatoire est le résultat de plusieurs facteurs. En 2012, un département sur l'égalité a été créé. Une campagne de sensibilisation sur l'égalité des sexes a également été organisée durant un séminaire de travail et a eu du succès. Les participants ont montré un réel intérêt d'avoir un aperçu de la situation sur le réseau de la COORACE. De plus, le conseil d'administration a fait preuve de bonne volonté quant à cette idée et a soutenu le projet. Même si seulement une personne était dédiée à la gestion de l'Observatoire à ses débuts en 2012, le département communication y a apporté sa contribution.

I Impact sur l'équilibre des genres au niveau du management

Une enquête a été lancée en 2012 via un questionnaire en ligne envoyé à tous les membres de la COORACE. Le taux de participation était plus haut que prévu, même si le manque de réponses détaillées était parfois problématique. La qualité s'est améliorée au fil des années mais certains sujets, tels que les salaires, restent tabous. En ce qui concerne l'impact de l'Observatoire, la collecte de données se poursuit chaque année mais aucun changement significatif n'a été observé en pratique. Bien que l'Observatoire n'ait pas initié de changement majeur, il reste un outil de suivi pertinent pour obtenir des informations sur la perception de l'égalité comme valeur essentielle de l'économie sociale. De plus, sa notoriété est en constante augmentation: une fédération d'entreprises d'insertion a ainsi demandé à collaborer avec la COORACE.

I Potentiel de transférabilité

L'Observatoire est sans aucun doute transférable à d'autres réseaux d'entreprises sociales. Les entreprises classiques n'ont pas montré d'intérêt particulier quant à cette pratique. Une condition obligatoire pour mettre à exécution un Observatoire de l'égalité entre hommes et femmes est de soutenir la direction en vue d'être pleinement efficace. Lorsque le premier Observatoire a été inventé, le conseil d'administration ne faisait pas partie du projet mais il n'y avait aucune hostilité, ce qui a permis aux employés de mener le projet.

“ 99 % du questionnaire peut être utilisé par d'autres types d'organisations. ”

Barbara Tiriou,
Membre de l'équipe qui a conçu l'outil, COORACE.

I Coordonnées pour plus d'informations

Barbara Tiriou, COORACE | barbara.tiriou@coorace.org

GUIDE ÉGALITÉ ET MIXITÉ - Belgique

I Description de l'outil

La Fédération Wallonie-Bruxelles, l'administration gouvernementale représentant la communauté belge francophone, a publié un guide sur l'égalité et la mixité en mars 2014 pour lancer une dynamique sur l'égalité des sexes au sein des associations belges. Le Guide vise à fournir aux associations des lignes directrices qui servent d'outil d'autodiagnostic sur l'égalité des sexes et d'accompagnement à la mise en place des mesures visant à un meilleur équilibre des genres. Il fournit des explications sur la sous-représentation des femmes aux postes décisionnels, décrit les phénomènes de plafond de verre et de parois de verre, et définit les inégalités de traitement entre les hommes et les femmes.

I Mise en œuvre

Un décret daté de janvier 2014 a été mis en place en Wallonie pour assurer la mixité aux postes décisionnels des associations sans but lucratif (ASBL) : un tiers d'individus de même sexe sont nécessaires au conseil d'administration des organisations d'intérêt public accréditées par la Région wallonne. En parallèle, la FW-B a lancé son Guide égalité et mixité en mars 2014. La ministre de l'Égalité des chances a visé les ASBL car elles défendent principalement les valeurs liées à l'égalité et à la mixité. Le secteur de l'économie sociale est répandu et actif en Belgique : 7 000 ASBL opèrent en Wallonie.

I Impact sur l'équilibre des genres au niveau du management

Une importante campagne de sensibilisation a été lancée au sein du secteur en vue d'élargir la visibilité du guide. 22 000 dossiers, 6 000 guides et 9 000 affiches ont été imprimés, atteignant plus de 3.300 associations. Pour initier un véritable changement, la FW-B a lancé un appel aux propositions à la suite duquel dix ASBL ont été sélectionnées pour participer à l'essai du nouveau guide incluant notamment une phase de soutien et une phase d'autodiagnostic. Après une première étape de diagnostic sur l'égalité des sexes au sein des associations, des recommandations et des actions concrètes ont été suggérées en vue d'élaborer une stratégie globale à appliquer. La phase d'autodiagnostic se poursuivra jusqu'en juin 2016.

“ Actuellement, nous sommes trois animatrices, et avant de découvrir le guide, nous n'avions jamais pensé qu'il pourrait affecter notre offre culturelle. Maintenant, des contributeurs masculins externes participent au développement de nos activités en vue d'éviter de transmettre des stéréotypes sexistes. ”

Océane Derzelle,
Chef de groupe, Centre culturel de Chimay, ASBL.

I Potentiel de transférabilité

Ce guide peut être utilisé par les entreprises sociales et même évoluer dans d'autres contextes culturels ou légaux. Il est également applicable aux entreprises classiques désirant autoévaluer l'égalité des genres au sein de leur organisation. Toutefois, de tels transferts nécessitent une adaptation, principalement en ce qui concerne l'environnement légal dans lequel les firmes sont établies et les différents systèmes de gouvernance des entreprises.

I Coordonnées pour plus d'informations

Direction de l'Égalité des Chances, Fédération Wallonie-Bruxelles | +32 24 13 32 24
egalite-asbl@cfwb.be | www.egalite.cfwb.be





CHAPITRE III

BONNES PRATIQUES

LE PLAN D'ÉGALITÉ DES SEXES DE SAMFUNDET FOLKHÄLSAN - Finlande

I Description de la bonne pratique

Bonne pratique mise en place par : une entreprise sociale, Services de soins de santé, 200 employés.

Fondée en 1921, Folkhälsan est une organisation sociale et de soins de santé non gouvernementale ayant pour objectif de promouvoir la santé et la qualité de vie de la société finlandaise. Samfundet Folkhälsan, le cœur de l'organisation, coordonne différentes sections : recherche, gestion d'actifs, élaboration de projets, gestion des ressources humaines, etc.

L'objectif de Samfundet Folkhälsan, en mettant en œuvre un plan pour l'égalité des genres, était de transformer un plan existant en un outil facile d'utilisation. À cette fin, Folkhälsan s'est concentré sur des réunions journalières au sein de l'organisation et sur le respect et l'appréciation de la diversité. Le travail de Folkhälsan était étroitement lié à la manière dont la connaissance dans différentes parties de l'organisation pourrait être mieux utilisée pour créer des outils en vue d'appliquer le plan d'égalité des genres. De plus, des tâches de développement additionnelles comprenaient la surveillance continue de l'égalité des chances par le biais d'évaluations de risques et de sondages auprès du personnel.

I Mise en œuvre

Un plan pour l'égalité a précédemment été mis en place mais faisait partie d'un plan général pour le personnel. Son application s'est avérée problématique car les politiques étaient gérées dans des plans séparés et dans différentes parties de l'organisation. Un groupe de travail de développement constitué de membres volontaires intéressés par le développement de la communauté de travail a été mis au point pour concevoir un nouveau plan applicable à tous les niveaux de l'organisation. Les changements ont été menés avec l'aide d'enquêtes et d'ateliers.

I Impact sur l'équilibre des genres au niveau du management

Dans le cadre de l'amélioration du plan sur l'égalité des genres, des objectifs contraignants, des fonctions clés et des responsabilités ont été ajoutés permettant ainsi de concrétiser le plan et d'en faciliter l'application et la compréhension.

I Potentiel de transférabilité

Samfundet Folkhälsan est une entreprise sociale qui compte un grand nombre d'employés. La difficulté pour les entreprises plus petites, que ce soit dans le secteur classique ou social, serait de trouver et de financer un département des Ressources Humaines dédié à l'élaboration et à la réalisation du plan. Excepté ce souci éventuel de RH, cette bonne pratique est transférable aux entreprises de tous pays.

I Coordonnées pour plus d'informations

Camilla Westerlund, Folkhälsan | +358 9 315 00 | camilla.westerlund@folkhalsan.fi | www.folkhalsan.fi

« GLASSDOOR », LE LOGICIEL DE SUIVI DES SALAIRES

I Description de la bonne pratique

Bonne pratique mise en place par : une entreprise classique, industrie de la technologie de l'information, qui compte entre 500 et 1 000 employés.

Lancé en 2007, Glassdoor est un site internet de recrutement et d'offres d'emploi (www.glassdoor.com) conçu pour les chercheurs d'emploi, les employés et les employeurs. En plus des offres d'emploi, Glassdoor comprend une base de données complète répertoriant plus de 8 millions d'évaluations de compagnies, de références salariales, de questionnaires d'entrevue, d'évaluations de directeurs et de PDG, etc. Il comprend également un comparateur de salaires selon l'entreprise, le poste et l'avantage social. Il permet aux employés de comparer leur propre salaire au salaire d'autres employés au sein de 180 000 entreprises à travers le monde.

“ L'accès des femmes aux postes décisionnels est tout d'abord une question de confiance en soi. Leur intelligence organisationnelle les incite à évoluer dans leur carrière. [...] Glassdoor est un outil rassurant pour l'employé. Il lui permet de négocier un salaire en ayant des attentes réalistes basées sur des données concrètes. ”

Christelle Hardy,
Consultante utilisant l'outil Glassdoor, Linéa Coaching

I Mise en œuvre

Glassdoor offre une assistance quand il est question d'améliorer les processus de recrutement au profit d'un meilleur équilibre des sexes, de développer la gestion des ressources humaines, d'augmenter le pourcentage de femmes membres des conseils d'administration, d'ajuster les grilles salariales, d'améliorer le statut et les compétences des employés, etc.

I Impact sur l'équilibre des genres au niveau du management

À en croire les feedbacks des clients, Glassdoor peut être considéré comme un outil utile qui complète l'accompagnement de l'entreprise. Il fournit une base objective pour comparer et analyser le potentiel des actions internes à appliquer. Glassdoor peut éventuellement révéler les inégalités entre employés et entreprises et mener ainsi à une négociation des salaires ou à un changement des conditions de travail basé(e) sur des données objectives et pertinentes. Glassdoor est utilisé de telle manière qu'il peut modifier l'organisation interne par le biais d'actions en faveur de l'égalité professionnelle entre hommes et femmes.

I Potentiel de transférabilité

Glassdoor indexe, trie et compare les entreprises et les organisations selon leurs caractéristiques salariales et est ainsi parfaitement adapté aux entreprises sociales et classiques. Il est également transférable à différents contextes nationaux dans la mesure où il contient déjà des données récoltées dans différents pays.

I Coordonnées pour plus d'informations

yasmina@lanouvelle-agence.com (France)
glassdoor@adellink.de (Allemagne)
glassdoor@bexcommunicatie.nl (Pays-Bas)



LE PROGRAMME DES TALENTS DE SILTA LTD - Finlande

I Présentation de l'entreprise et description de la bonne pratique

Bonne pratique mise en place par : une entreprise classique, département des RH, 280 employés.

Fondée en Finlande en 2001, Silta Ltd offre des services de paie externes, des services opérationnels en RH et des services de rapport. Le programme des talents lancé par Silta Ltd. recense diverses réussites des employés pour un usage interne en vue d'améliorer l'estime de soi et la connaissance de soi dans un secteur dominé par des femmes. L'idée fondamentale qui se cache derrière les efforts de développement de Silta Ltd est d'accroître la visibilité des experts de l'entreprise tant au niveau interne — en sensibilisant et en améliorant l'appréciation que les femmes ont de leur savoir — et au niveau externe — en reflétant davantage les niveaux d'expertise des employés.

L'organisation a également travaillé sur ses valeurs en vue de promouvoir un changement culturel organisationnel. L'équipe de direction et d'autres directeurs sont devenus partie intégrante du changement ; la communication, considérée comme stratégique, a été développée vers davantage d'ouverture, de positivité et de soutien. Une formation dans les services, le service clientèle et les enjeux politiques des ressources humaines a été offerte aux employés. Finalement, le programme des talents de l'entreprise intègre actuellement le concept de conseiller.

I Mise en œuvre

Il a été constaté que l'entreprise, opérant dans un domaine dominé par les femmes, devait favoriser l'appréciation que les employés ont de leur propre travail. À cette fin, Silta Ltd a participé au projet sur l'égalité des genres dénommé NaisUrat : l'équipe de direction et d'autres dirigeants désiraient mieux soutenir leurs employés et augmenter l'appréciation et le développement des connaissances en termes d'égalité des genres. Les thèmes principaux étaient la promotion de la femme aux postes de direction (défis et opportunités) ; l'égalité des chances sur le lieu du travail, en prenant principalement en compte les défis issus de la conciliation vie privée-vie professionnelle ; la visibilité des structures genrées ; et la promotion du changement.

I Potentiel de transférabilité

Mettre en place cette pratique à l'échelle de Silta Ltd a nécessité un service de RH dédié au programme de talents. Dans de plus petites entreprises, le faible nombre d'employés dédié à ce genre de plan pour l'égalité des genres pourrait être problématique. Toutefois, il reste transférable à tous types d'entreprises, en Finlande et ailleurs.

I Coordonnées pour plus d'informations

Jaana Hagelin, Silta Ltd | +358 40 7796 763 | jaana.hagelin@silta.fi | www.silta.fi

LES MESURES DE CONCILIATION TRAVAIL-VIE PERSONNELLE DU CABINET D'AVOCATS BORENIUS LTD - Finlande

I Description de la bonne pratique

Bonne pratique mise en place par : une entreprise classique, Département du droit des affaires, 200 employés.

Établi en Finlande en 1911, le cabinet d'avocats Borenius Ltd offre des services dans le domaine du droit des affaires. L'entreprise s'est fixé un objectif pour promouvoir l'égalité des genres et la diversité. Ainsi, elle a suivi un plan pour promouvoir les carrières des femmes et faciliter la conciliation travail-vie personnelle. Ce plan est une section permanente de leur gestion stratégique des ressources humaines. Les mesures suivantes ont été appliquées :

- S'ils le désirent, les employés en congé parental sont contactés régulièrement lors de leur absence ;
- L'horaire des réunions hebdomadaires a été modifié pour que les parents puissent récupérer leurs enfants ;
- Une pièce pour enfants a été conçue dans les établissements pour répondre aux besoins de soins temporaires.

Cette initiative est issue de la direction de l'entreprise et les mesures ont été décidées avec l'aide des participants au projet sur l'égalité des genres. Ces derniers ont rassemblé des informations par le biais de questionnaires ou d'entrevues et en participant à des ateliers. Ce diagnostic a révélé le besoin du soutien de la direction en vue d'aboutir à une égalité et à l'évolution des carrières des femmes.

I Mise en œuvre

Le taux de roulement important du cabinet en termes de jeunes employés et le nombre disproportionnellement conséquent d'hommes aux postes de direction ont incité l'entreprise à aborder les problématiques relatives au genre. De plus, l'intention du cabinet d'améliorer son image d'employeur responsable a largement influencé la démarche. Précédemment, le cabinet avait travaillé sur un projet intitulé The Crowded Years Initiative qui lui a permis d'identifier les domaines de développement en termes d'égalité des genres. Ce projet pilote visait à aider le cabinet à identifier des opportunités pour conserver les jeunes employées. Le cabinet voulait évaluer la manière dont les nouvelles mesures sur l'égalité des genres affectaient réellement les employés, principalement le développement de carrière des expertes senior au sein et en dehors du cabinet.

I Impact sur l'équilibre des genres au niveau du management

Outre une évolution du pourcentage de femmes occupant des postes de direction, une diminution du taux de rotation des employées et une augmentation du nombre d'employés en congé parental, le cabinet a réussi à mettre en place des pratiques pour mieux équilibrer le travail et la vie de famille. D'après le cabinet, la problématique la plus difficile à surmonter reste de mesurer les stéréotypes inconscients.

I Potentiel de transférabilité

Comme le cabinet opère au niveau mondial et que le secteur s'oriente sur le client, c'était un véritable défi de promouvoir les carrières des femmes et l'égalité des genres au travail. Un fonctionnement sur différents fuseaux horaires oblige à la flexibilité. Toutefois, cette bonne pratique est transférable aux entreprises sociales et classiques comme les mesures à prendre — telles que le maintien du contact avec les employés en congé parental ou la modification des horaires des réunions hebdomadaires — sont plus une question de volonté.

I Coordonnées pour plus d'informations

Maria Carlsson, Borenius | +358 20 713 3528 | maria.carlsson@borenius.com | www.borenius.com





L'ENGAGEMENT FÉMININ DE SKODA - République tchèque

I Description de la bonne pratique

Bonne pratique mise en place par : une entreprise classique, industrie automobile, 24 000 employés.

Škoda Auto Mladá Boleslav, basée en République tchèque fait partie du groupe Volkswagen depuis 1991. Si le secteur est plutôt dominé par les hommes, deux événements destinés aux jeunes femmes sont organisés par Škoda Auto pour informer les filles des opportunités dans l'ingénierie :

Les [Engineering days for younger schoolgirls](#) (10-12 ans) se déroulent deux fois par an au sein des locaux de Škoda Auto et consistent à développer de manière ludique la réflexion technique chez les filles ;

Le [Girls Day](#) (13-15 ans) est un programme spécial du musée de Škoda Auto, une visite de l'usine qui inclut une présentation des opportunités de développement de carrière pour les femmes.

Soutenir les femmes au sein de l'entreprise implique en général des mesures telles que la flexibilité des horaires de travail, le télétravail et un soutien financier pour les garderies. L'entreprise facilite également l'accès à la formation au sein de l'entreprise pendant le congé parental. Pour ce qui est de l'égalité des genres et de l'accès des femmes aux postes de décision, la direction a décidé d'utiliser des objectifs plutôt que des quotas : 18 % de femmes aux postes inférieurs de direction, 15 % aux postes intermédiaires de direction et 12 % à la haute direction d'ici 2020.

“ Škoda Auto a décidé de travailler systématiquement sur l'augmentation du pourcentage et de la participation des femmes au sein de toute l'entreprise en vue de créer la base pour la sélection de talents. [...] L'entreprise a préféré définir des objectifs indicatifs. Atteindre ces objectifs doit être un résultat d'une campagne systématique sur le long terme. ”

Miroslava Nigrinová,
Directrice des Ressources humaines, Škoda Auto

I Mise en œuvre

Parmi les 24 000 employés de Škoda Auto en République tchèque, seuls 19 % sont des femmes. Ainsi, la stratégie sur le long terme qui vise à augmenter le nombre de femmes aux postes de direction doit être précédée par une augmentation du pourcentage général d'employées en vue de créer une base suffisante pour la sélection de dirigeantes.

I Impact sur l'équilibre des genres au niveau du management

Ces mesures prises par Škoda Auto sont à un stade précoce et aucune évaluation n'est disponible à ce jour.

I Potentiel de transférabilité

Toutefois, le potentiel de transférabilité de ces pratiques a déjà été testé car celles-ci viennent à la base de Volkswagen : depuis 2001, lors du « Girls day », des filles de 7 à 10 ans visitent les centrales Volkswagen et découvrent des professions jusqu'alors préférées par les hommes. En 2014, Volkswagen a remis le 5ème Woman DrivING Award, un prix pour les jeunes ingénieures. Toutefois, les PME souhaitant appliquer ces pratiques risquent de faire face à un manque de ressources. Ces pratiques conviennent mieux aux grandes entreprises ayant une structure hiérarchique fortement différenciée de postes.

I Coordonnées pour plus d'informations

Miroslava Nigrinová | mirka.nigrin@seznam.cz

LES MESURES D'AXA POUR PROMOUVOIR LA REPRÉSENTATION DES FEMMES AUX POSTES DE DIRECTION - France

I Description de la bonne pratique

Bonne pratique mise en place par : une entreprise classique, services de Banque et d'Assurance, qui compte 15 000 employés (160 000 employés à l'échelle mondiale).

AXA, l'une des principales entreprises mondiales dans le domaine de l'Assurance, est établie dans 59 pays et emploie environ 160 000 personnes qui se consacrent à mieux protéger 103 millions de clients à travers le monde. La filiale française a signé l'accord sur la diversité et l'égalité et un partenariat avec le ministre en charge des Droits des Femmes pour réaffirmer son engagement aux politiques sur l'égalité et sur la diversité. L'égalité des genres est l'une des priorités du département Ressources Humaines d'AXA. L'accès des femmes aux postes décisionnels est facilité par trois plans d'action principaux :

Le projet [Sponsorship Tandem](#) a été lancé en 2014 en vue d'identifier les femmes les plus talentueuses au sein de chaque unité opérationnelle et de les préparer aux plus hautes fonctions de management avec le parrainage du Groupe ou des membres du Comité exécutif local.

La [WoMen's Conference d'AXA](#) a été organisée pour la première fois en 2013 pour créer des opportunités de réseautage entre les hommes et les femmes occupant des postes de direction au sein d'AXA. Les objectifs sont d'identifier collectivement la manière dont AXA peut continuer à améliorer la diversité des genres à tous les niveaux de l'organisation et, en particulier, accélérer le développement professionnel des femmes.

[AXA Mix'In](#) est un réseau d'entreprises initié par le groupe AXA en vue de promouvoir la diversité au sein de l'entreprise. Il a été lancé en France en 2012 et rassemble plus de 1 000 femmes et hommes à travers le pays. Il consiste en une variété d'événements de réseautage tels que les conférences et les sessions de formation pour discuter de la diversité.

19

I Mise en œuvre

Lorsque l'analyse sur l'égalité des genres a débuté 2009, seulement 9 % de femmes étaient membres du « Group Senior Executive » (GSE). En 2014, les femmes représentaient plus de la moitié (52,6 %) des personnes employées au niveau mondial. Toutefois, leur représentation chute à 41,2 % parmi les cadres et à 27,3 % aux postes de cadres supérieurs. Face à cette situation, le Group Senior Executive a décidé de mettre en place les mesures susmentionnées. Elles ont été initiées et menées par le Comité Diversité et Inclusion qui prône des valeurs de respect et d'égalité des chances, et vise à lutter contre tout type de discrimination.

I Impact sur l'équilibre des genres au niveau du management

En 2015, les femmes représentaient 21 % du Group Senior Executive. L'objectif est d'atteindre les 33 % d'ici 2020. Toutefois, entre 2013 et 2014, la représentation des femmes n'a augmenté que de 0,3 point aux postes de gestion et de 0,5 point aux postes de cadre supérieur. En 2015, 18 femmes impliquées dans le deuxième volet du Group Sponsorship Tandem à travers le monde ont été formées en collaboration avec les membres du comité exécutif du Groupe, et le groupe AXA se prépare à lancer le troisième volet de ce programme.

“ *Le mentorat c'est parler à quelqu'un ; le sponsoring, c'est parler de quelqu'un, promouvoir quelqu'un. C'est donner à une femme la chance de briller, d'être connue.* ”

Christiane Bisanzio,
Agent en chef du Comité Diversité et Inclusion, Groupe AXA





I Potentiel de transférabilité

Ces pratiques conviennent plutôt aux moyennes et larges entreprises, car le département des Ressources Humaines doit organiser la Women Conference et animer le réseau Mix'In. Toutefois, il vaut la peine d'envisager le projet Sponsorship Tandem dans les entreprises plus petites.

I Coordonnées pour plus d'informations

Kirsty Leivers, AXA Group | kirsty.leivers@axa.com

Catherine Helaiem-Deslandes, AXA France | catherine.helaiem@axa.fr



CHAPITRE IV

RECOMMANDATIONS

La Commission européenne a démontré que l'équilibre des genres au sein des organisations contribuait à favoriser la qualité de la prise de décision, et à améliorer la performance générale de l'entreprise à la fois en termes de gains financiers et de meilleure gestion des risques¹⁰. Les différentes mesures mises en place par les acteurs économiques et politiques ont participé à l'amélioration du nombre de femmes participant à la prise de décision en entreprise. Toutefois, comme le montre l'étude comparative européenne, un long chemin reste à parcourir pour valoriser le potentiel de femmes hautement qualifiées et compétentes actuellement sous-exploité.

Sur la base des résultats des études nationales et de l'expérience des représentants des entreprises sociales et classiques, comme enregistrés lors des nombreux ateliers nationaux dans chaque pays partenaire, cette section rassemble des recommandations politiques concrètes formulées par les partenaires du projet. Cette section est destinée aux acteurs économiques et responsables politiques, nationaux et européens. En plus des recommandations généralement formulées par les groupes de pression habituels (tels que le Lobby européen des femmes) ou des instituts de recherche (tel que l'Institut européen pour l'égalité entre les hommes et les femmes — EIGE) que les partenaires du projet soutiennent, la présente section vise à alimenter le débat public de nouvelles suggestions qui aborderont le déséquilibre au sein des PME.

Nous espérons que nos déclarations constitueront un outil puissant de prise de conscience et de renforcement des capacités pour les entreprises et les décideurs chargés des problématiques sur les genres, et contribueront à promouvoir la femme dans la prise de décision dans tous types d'entreprises, même les plus petites et les plus axées sur le social.

21

RECOMMANDATIONS POUR LES ENTREPRISES

I Partager les bonnes pratiques

Dans son dernier rapport de 2015 intitulé *Gender Equality in Power and Decision-Making*, l'EIGE appelle à un changement institutionnel dans le secteur des entreprises. Il exhorte les entreprises à créer des opportunités pour l'évolution des femmes dans la prise de décision en défiant la culture des entreprises caractérisée par de longs horaires, des styles de leadership prédominants et un manque de transparence dans les pratiques de recrutement et de promotion. Les partenaires du projet Gender Balance Power Map soutiennent la recommandation de l'EIGE qui correspond aux résultats du projet. L'application de solutions significatives sera essentielle pour parvenir à une gouvernance d'entreprise plus efficace, à des emplois de meilleure qualité et à une meilleure performance financière.

Les conclusions de l'étude comparative soulignent la nécessité d'instaurer un changement dans toutes les entreprises de toutes sortes et de toutes tailles. Lorsqu'il est question de participation dans la prise de décision économique, la supposition que les entreprises sociales sont plus favorables et égalitaires en termes de genre que les entreprises classiques est en réalité une illusion. Ce n'est pas l'entité commerciale qui importe mais la taille de l'entreprise et la sensibilité et l'attitude de la direction à l'égard de cet enjeu. Ainsi, les recommandations de cette section concernent à la fois les entreprises sociales et classiques et soulignent l'avantage de la diversité aux postes de direction.

¹⁰ COMMISSION EUROPÉENNE, 2012, *Les femmes dans les instances de décision économique au sein de l'UE : Rapport de suivi - Une initiative Europe 2020*, Office des publications de l'Union européenne (UE), Luxembourg.





I Sensibiliser sur l'équilibre des genres au niveau du management

Au sein de tous les pays partenaires (à savoir la Belgique, la République tchèque, la Finlande, la France, l'Italie et la Roumanie), peu importe que les politiques de genre de l'entreprise soient développées ou pas, il existe une demande de sensibilisation relative au statut de l'égalité des genres au sein de l'entreprise. Les chiffres et les faits qui témoignent de la situation actuelle doivent constituer la base de mesures actives. Les plans sur la mixité et l'égalité des genres doivent être introduits, mis en place et évalués régulièrement. Intégrer la mixité et la promotion de l'égalité des genres dans la stratégie de l'entreprise et de la politique des RH garantira que l'égalité des genres est au programme de l'entreprise et enverra d'importants signaux aux responsables de l'application des stratégies et des plans. Une formation doit être offerte aux employés responsables des RH en vue d'améliorer l'ouverture aux genres et de comprendre l'importance de la mixité au sein de l'entreprise. D'un autre côté, tous les employés devraient avoir connaissance des plans et des mesures pour la mixité.

I Adopter une communication sensible à la question du genre

L'un des facteurs primordiaux entravant la participation des femmes à la prise de décision est les normes et les rôles sociaux axés sur les genres qui sont encore d'application. La communication des genres au sein des entreprises ainsi qu'au sein d'autres composantes de la société (institutions publiques, éducation et autre) est donc un important levier à activer pour éviter d'encourager et de propager les stéréotypes. Gardant cela à l'esprit, il est d'autant plus important que les entreprises adoptent un langage sensible à la question du genre dans leurs communications internes et externes. Dans une perspective de *gender mainstreaming*, comme déjà appliqué par la Commission européenne, la stratégie de l'entreprise, la communication et d'autres stratégies doivent être évaluées au regard de leur impact genré.

I Redéfinir le code du management

Comme souligné par l'EIGE, la direction est souvent liée au pouvoir : affirmation de soi, dominance ou pensée rationnelle découle de ce qui est « normalisé comme des caractéristiques masculines et donc, généralement associé aux hommes ».¹¹ L'image d'un directeur est souvent stéréotypée et représente le directeur comme une personne au comportement dominant et affirmé. Une telle représentation du leadership complique la tâche des femmes — mais également des hommes en contradiction avec ces attentes masculines — pour atteindre des postes de direction. Ainsi, le code doit être amendé et mieux adapté aux exigences de mixité en termes de prise de décision. Une image plus diversifiée de la direction devrait être développée avec des portraits de directeurs féminins et masculins travaillant et assumant leurs responsabilités familiales et/ou adoptant des méthodes de direction plus participatives et collaboratives.¹²

I Élaborer des mesures avec des indicateurs bien définis

De nombreux pays européens ont discuté des quotas, lesquels demeurent une problématique fortement controversée et d'actualité. De nombreuses études menées en la matière ont montré que les mesures volontaires ou juridiquement contraignantes mises en place par les États membres ou, plus récemment, par les conseils d'administration ont conduit à une augmentation de la participation des femmes à la prise de décision¹³. Les partenaires du projet Gender Balance Power Map encouragent donc les conseils d'administration et les entreprises à établir des mesures, surtout lorsqu'elles sont établies dans des pays dépourvus d'objectifs volontaires ou de législation (comme c'est le cas de la Bulgarie, de Chypre, de la République tchèque, de l'Estonie, de la Grèce, de la Hongrie, de l'Irlande, de la Lettonie, de la Lituanie, de Malte, du Portugal, de la Roumanie, de la Slovaquie et de la Slovaquie). Les entreprises établies dans des pays ayant des lois de quotas pourraient également contribuer en mettant en place des mesures plus ambitieuses qui permettraient d'élargir l'éventail des incitations ciblées en alimentant le débat public. Les associations régionales et nationales d'entreprises pourraient également jouer un rôle en motivant les entreprises à œuvrer pour augmenter la diversité dans les entreprises en général et dans le management en particulier.

¹¹ INSTITUT EUROPÉEN POUR L'ÉGALITÉ ENTRE LES HOMMES ET LES FEMMES, 2015, *Gender Equality in Power and Decision-Making. Bilan de la mise en œuvre du programme d'action de Pékin dans les États membres de l'UE*, Office des publications de l'Union européenne, Luxembourg, p. 13.

¹² Le rapport de synthèse du projet WEstart démontre que les entrepreneuses sociales affichent une série de caractéristiques opposées aux codes conventionnels de gestion : elles ont développé leur entreprise sociale à l'aide de la résistance, d'un large réseau de soutiens, d'une orientation du processus au lieu de se focaliser sur l'objectif final, l'empathie, l'adaptabilité et la flexibilité. LOBBY EUROPÉEN DES FEMMES, 2015, *Les femmes et l'entrepreneuriat social en Europe*, Belgique, p. 37.

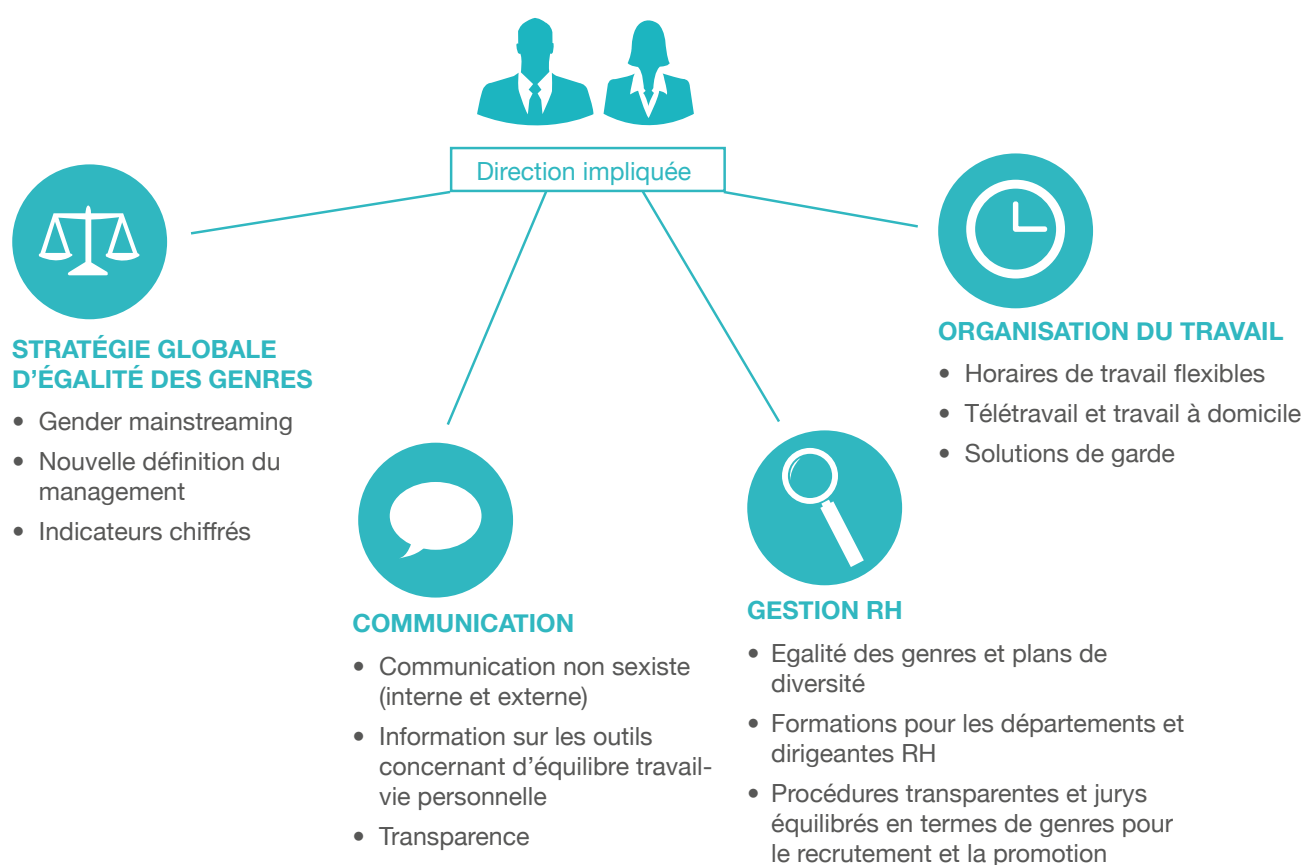
¹³ INSTITUT EUROPÉEN POUR L'ÉGALITÉ ENTRE LES HOMMES ET LES FEMMES, 2015, *op. cit.*, p. 56.

I Développer des systèmes de recrutement et de promotion transparents et non sexistes

L'importance de développer des structures transparentes et des systèmes de recrutement, de promotion et de rémunération dans les entreprises a également été mentionnée comme fil conducteur pour améliorer la situation. Une attention doit être prêtée à la communication sur les opportunités de travail et de promotion pour qu'elles soient accessibles et ouvertes à tous les employés. Les critères ne devraient pas augmenter l'inégalité mais plutôt répondre aux candidats masculins et féminins. Les entreprises devraient également assurer la présence de jurys équilibrés en termes de genre pour le recrutement.

I Développer des outils de conciliation vie privée-vie professionnelle et de nouvelles pratiques de travail

L'Indice d'égalité de genre de 2015 illustre l'immense fossé qui demeure entre les hommes et les femmes en termes de temps passé en dehors du lieu de travail : les femmes s'occupent toujours de la majorité des tâches ménagères.¹⁴ Une grande variété de mesures de conciliation travail-vie personnelle (telles que des horaires de travail flexibles) et de nouvelles pratiques de travail (telles que le télétravail) a déjà été expérimentée au niveau des entreprises. En plus de faciliter l'équilibre travail-vie personnelle, ces outils de gestion moderne augmentent également la compétitivité de l'entreprise. Alors que la majorité de ces mesures sont courantes dans les grandes entreprises et les groupes internationaux, elles restent rares ou appliquées de manière informelle au sein des plus petites entreprises. Même si les PME ont tendance à avoir moins de ressources financières et humaines, leur structure organisationnelle est beaucoup plus flexible, ce qui devrait leur permettre d'utiliser des approches participatives en vue d'impliquer davantage les employés dans la formulation de telles mesures au sein des entreprises.



¹⁴ INSTITUT EUROPÉEN POUR L'ÉGALITÉ ENTRE LES HOMMES ET LES FEMMES, 2015, *Index d'égalité de genre 2015 – Mesurer les progrès en matière d'égalité des genres au niveau de l'UE 2005-2012*, p. 142.



RECOMMANDATIONS POUR LE NIVEAU NATIONAL

Les recommandations au niveau national soulignent le besoin d'identifier et de répondre aux facteurs qui encouragent et promeuvent les stéréotypes et les inégalités de genre, celles-ci entraînant la ségrégation du marché du travail. Bien que l'égalité femmes-hommes soit à l'agenda de la plupart des pays européens depuis longtemps, l'inégalité de revenu entre hommes et femmes est considérable. La pénurie de femmes aux postes décisionnels économiques et politiques et la division du marché du travail entre les emplois des hommes et des femmes doivent rester un sujet d'intérêt public dans l'ensemble des États membres de l'UE.

I Sensibiliser en matière de diversité dans la prise de décision

La sensibilisation sur la question de l'égalité hommes-femmes doit être appliquée à tous les niveaux et au sein de toutes les sphères politiques et économiques, bien que les mesures principales doivent être mises en place au niveau national. Les campagnes de sensibilisation sur les avantages de la diversité dans les prises de décision économique et dans les entreprises en général sont nécessaires dans tous les pays en vue de soutenir les mesures locales. Les campagnes de sensibilisation ciblées pour les parents, la maternité, les garderies, les écoles, les lieux de travail, etc. sont essentielles pour démanteler la ségrégation actuellement en jeu au sein des entreprises. Cette problématique devrait également être intégrée aux études des enseignants et dans le cadre de l'orientation professionnelle des étudiants à un stade précoce en vue d'obtenir une appréciation neutre et égale des professions.

I Promouvoir les bonnes pratiques des PME

Les recherches et les observatoires nationaux sur l'égalité hommes-femmes ont souvent mené à la conclusion que le chemin à parcourir est encore long. Pour ne pointer personne du doigt, et en plus des méthodes de soutien et de motivation, des avantages et des récompenses doivent être offerts aux entreprises promouvant l'égalité hommes-femmes, en parallèle de sanctions pour les entreprises qui enfreindraient la loi. C'est d'autant plus important pour les PME qui comprennent la vaste majorité des employés en Europe mais manquent souvent d'informations ou de soutien pour mettre en place ces outils.

I Encourager les mesures quantitatives dans toutes les entreprises

Bien que de nombreuses mesures ciblées puissent être établies au sein des entreprises mêmes, des mesures nationales sont nécessaires pour promouvoir l'égalité hommes-femmes à un niveau plus large. Cette problématique est abordée de manières très différentes en fonction des États membres de l'UE. Toutefois, que les mesures prises soient volontaires ou juridiquement contraignantes, une amélioration de la situation pourrait être observée.¹⁵ Par conséquent, les partenaires du projet Gender Balance Power Map invitent l'ensemble des États membres de l'Union européenne à prendre des initiatives législatives et à entreprendre des mesures ciblées en ce sens. Comme rappelé dans le rapport de l'EIGE, les progrès pourraient aller encore plus loin en assurant la mise en œuvre de ces mesures quantitatives et en offrant des campagnes d'informations claires, directes et efficaces.

I Promulguer une nouvelle législation et de nouvelles politiques facilitant l'équilibre vie privée-vie professionnelle

Des formes flexibles de travail prenant en compte les responsabilités de soins devraient être appliquées dans les politiques nationales favorables aux familles en vue de créer des cadres politiques de base pour les employeurs et les employés et d'assurer une meilleure distribution des tâches ménagères et des obligations de soin. Comme les femmes font face à plus de travail de soins, les institutions publiques nationales devraient également s'occuper de fournir des solutions de qualité d'aide à l'enfance et aux personnes âgées, comme suggéré dans le dernier rapport de l'EIGE.¹⁶

¹⁵ « Les améliorations les plus considérables ont eu lieu dans les pays qui ont lancé ou considéré l'action législative (par ex. la France, l'Italie, les Pays-Bas) ou qui ont mené un débat public extensif sur l'équilibre des genres au sein des conseils d'administration (par ex. en Allemagne et au Royaume-Uni) », INSTITUT EUROPÉEN POUR L'ÉGALITÉ ENTRE LES HOMMES ET LES FEMMES, 2015, *op. cit.*, p. 56.

¹⁶ INSTITUT EUROPÉEN POUR L'ÉGALITÉ ENTRE LES HOMMES ET LES FEMMES, 2015, *op. cit.*, p. 13.

RECOMMANDATIONS POUR LE NIVEAU EUROPÉEN

Les inégalités entre les hommes et les femmes violent l'une des cinq valeurs fondamentales de l'Union européenne. Au-delà de ces principes, ces inégalités contribuent à une sous-utilisation des talents et une perte des compétences et des qualifications des femmes. Au vu de la situation économique actuelle et des objectifs fixés par la stratégie Europe 2020, l'économie de l'UE bénéficierait grandement de l'amélioration de l'égalité entre les femmes et les hommes. En 2015, l'EIGE a appelé à la promotion des initiatives législatives et des mesures ciblées, à un renforcement du débat public, à une accélération du progrès dans l'équilibre vie privée-vie professionnelle, et à davantage de mesures pour combattre les stéréotypes liés au genre.¹⁷ Les partenaires du projet Gender Balance Power Map sont convaincus que l'UE a un rôle à jouer dans l'accomplissement de tous ces objectifs qui aideront à atteindre les ambitions de la stratégie Europe 2020. Il est crucial que l'Union européenne garde la problématique de la participation des femmes dans la prise de décision économique aux premiers rangs de ses priorités politiques.

I Coordonner les campagnes de sensibilisation à l'échelle européenne

L'UE devrait soutenir les campagnes de sensibilisation relatives à l'égalité des chances et encourager les États membres à prendre des mesures pour l'accès égalitaire à la prise de décision économique. Une communication efficace sur l'initiative européenne pour le soutien des femmes aux postes décisionnels en entreprise et dans les organisations de l'UE devrait également être menée. Cette communication efficace devrait s'appliquer plus généralement aux bénéfices de la gestion de la diversité, notamment tous les groupes marginalisés (marginalisation basée sur le genre, l'infirmité, l'ethnie ou l'orientation sexuelle).

I Encourager l'application de législations sur l'égalité des genres aux niveaux national et européen

Comme souligné par le Lobby européen des Femmes, toutes les politiques européennes devraient intégrer la parité des genres en vue de garantir des politiques qui abordent l'entrepreneuriat, l'éducation ou les soins, par exemple, sans impact négatif sur la situation des femmes¹⁸. Pour ce qui est de la participation des femmes dans la prise de décision économique, l'UE devrait accélérer l'application de la directive sur les quotas aux conseils d'administration¹⁹ dans tous les pays, principalement dans les pays où le fossé entre hommes et femmes demeure large. Prendre une telle mesure aiderait à accomplir la stratégie Europe 2020 dans la mesure où cette dernière vise à promouvoir la création d'emplois et l'équilibre hommes-femmes, et à créer des conditions pour le développement de politiques durables au niveau national. Un progrès pourrait être davantage incité en encourageant les États membres à investir dans des soins de santé accessibles et abordables pour les enfants, les personnes âgées et les personnes en situation de handicap, mais aussi en sondant les politiques de qualité d'emploi.²⁰

I Développer les financements pour l'égalité des genres

La législation sur l'égalité hommes-femmes ne pourra être ni renforcée ni appliquée adéquatement sans l'allocation de ressources et de financements. La stratégie Europe 2020, le fonds structurel 2014-2020 et le prochain cadre financier pluriannuel devraient constituer une opportunité pour inclure et promouvoir l'égalité hommes-femmes dans les États membres par le biais du développement des projets locaux par les OCS, les autorités locales publiques, etc.

¹⁷ INSTITUT EUROPÉEN POUR L'ÉGALITÉ ENTRE LES HOMMES ET LES FEMMES, 2015, *op. cit.*, pp. 56-57.

¹⁸ LOBBY EUROPÉEN DES FEMMES, 2015, *op. cit.*, p. 42.

¹⁹ COM (2012) 614 final.

²⁰ Le besoin d'améliorer la qualité des emplois des femmes a été souligné par l'Institut syndical européen dans un bulletin politique qui a mis en exergue que la qualité du travail est un facteur important affectant l'attachement féminin au marché du travail. Les auteurs concluent : « Améliorer la qualité des emplois des femmes pourrait réduire les incompatibilités entre l'emploi rémunéré et la formation d'une famille, menant ainsi à un pourcentage plus élevé de contrats de travail pour les femmes et de fécondité ». IASNA A., PLAGNOL A., 2015, ETUI aisbl, Bruxelles, p. 5.





I Promouvoir les modèles et les bonnes pratiques des PME

La promotion des modèles féminins venant de et dans tous les pays européens devrait être maintenue. Éclairer le cheminement de carrière et les profils des directrices, dirigeantes et entrepreneuses est fondamental en vue de poursuivre la sensibilisation. L'UE devrait également activement participer à diffuser les bonnes pratiques mises en place par les entreprises et les organisations qui soutiennent l'égalité hommes-femmes et la présence des femmes à la direction, surtout lorsque ces pratiques sont appliquées par les plus petites entreprises qui n'ont pas la même chance de diffuser les innovations. Tout en communiquant, il faut prendre soin d'impliquer les hommes dans la réflexion et dans la promotion de cette diversité.

I Rassembler des informations de haute qualité sur l'égalité des genres au sein des PME

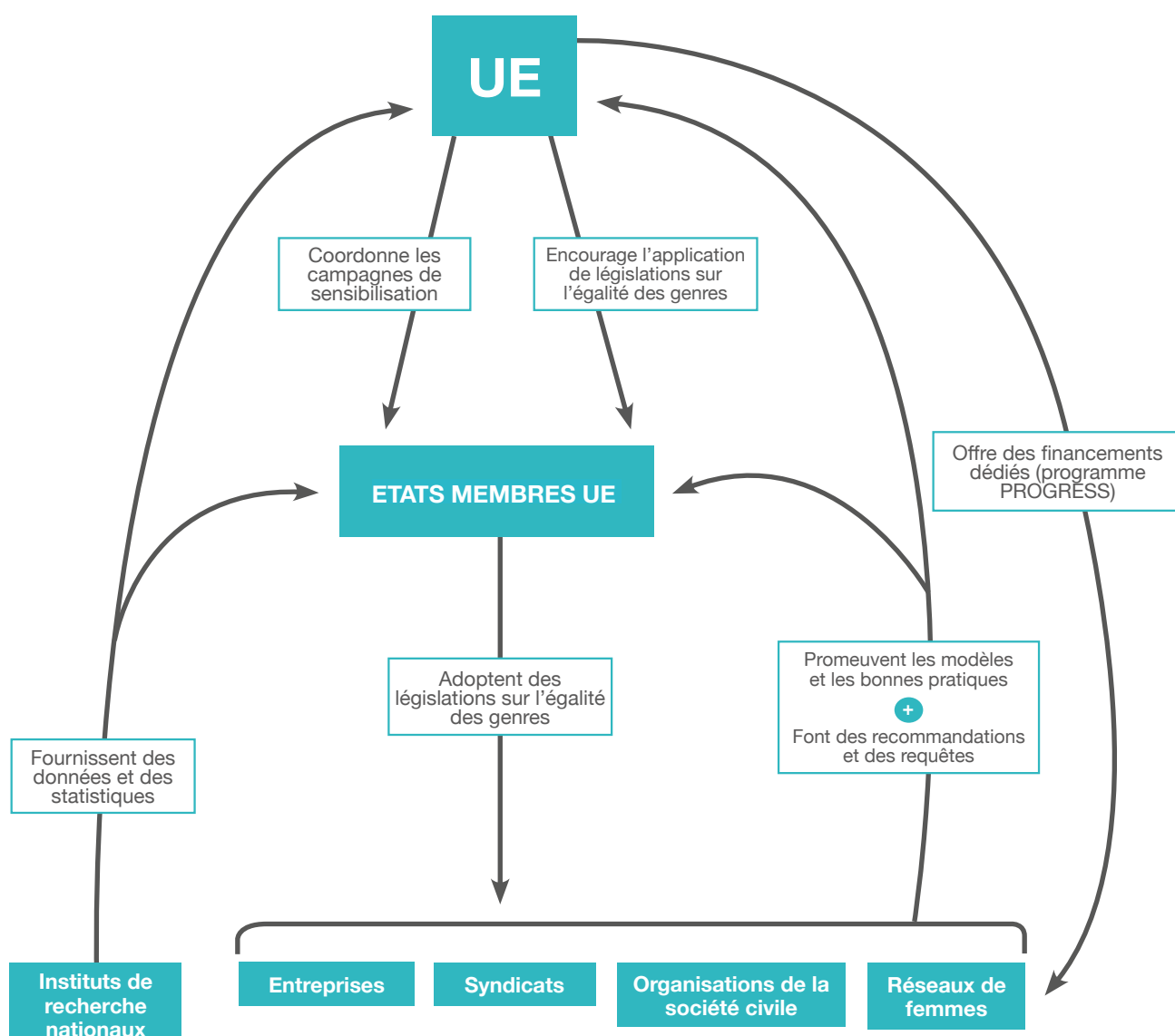
Même si les problématiques liées au genre font partie des agendas scientifiques et politiques depuis des décennies, des évaluations et des recherches complémentaires sont encore nécessaires pour assurer la sensibilisation et le progrès vers l'égalité des chances. Des systèmes transparents d'avancement professionnel et de rémunération devraient être encouragés au niveau européen par la publication de statistiques ventilées par sexe sur les salaires et les postes occupés ainsi que par l'évaluation constante du progrès. Eurostat, l'EIGE et les agences européennes pertinentes (telles qu'Eurofound), en partenariat avec les instituts de recherche nationaux, devraient être invités à et soutenus financièrement pour rassembler des données ventilées par sexe sur les entreprises sociales comme suggéré par le Lobby européen des femmes²¹, et entreprendre des recherches sur l'égalité hommes-femmes au sein des entreprises sociales. Cela serait encore plus intéressant dans le cadre de la stratégie Europe 2020 comme il a déjà été suggéré que la gestion par les femmes – caractérisée par des pratiques plus participatives – pourrait constituer un facteur clé pour davantage d'innovation et une meilleure performance de l'entreprise.²²

I Renforcer les partenariats avec les acteurs sur le terrain

En vue d'aborder les problématiques horizontales, telles que le combat contre les discriminations et les rôles de genre rigides et stéréotypés, l'UE doit continuer à coopérer et à travailler étroitement avec les partenaires sociaux européens, les organisations de la société civile, les réseaux des femmes et les chercheurs actifs dans ce domaine. Cela aidera l'UE à suivre l'évolution de la situation et de continuer à diffuser les bonnes pratiques. Le rôle des acteurs sur le terrain, surtout les réseaux et organisations de femmes, est crucial pour mener à l'émancipation des femmes.

²¹ LOBBY EUROPÉEN DES FEMMES, 2015, *op. cit.*, p. 42.

²² HUYSENTRUYT M., 2014, *op. cit.*, p. 21.





CONCLUSIONS

Le manque de femmes occupant des postes de management et leur faible participation à la prise de décision économique reste une réalité qui affecte les pays européens. Malgré l'engagement de l'Union européenne, des États membres et des acteurs locaux, des initiatives et efforts communs sont encore nécessaires pour parvenir à un changement global. Le projet Gender Balance Power Map était destiné à évaluer la situation de l'accès des femmes aux postes décisionnels dans six pays européens (Belgique, République tchèque, Finlande, France, Italie et Roumanie). Des études et des ateliers nationaux ont été conduits par chaque partenaire pour évaluer les pratiques des petites et moyennes entreprises de l'économie sociale et de l'économie classique.

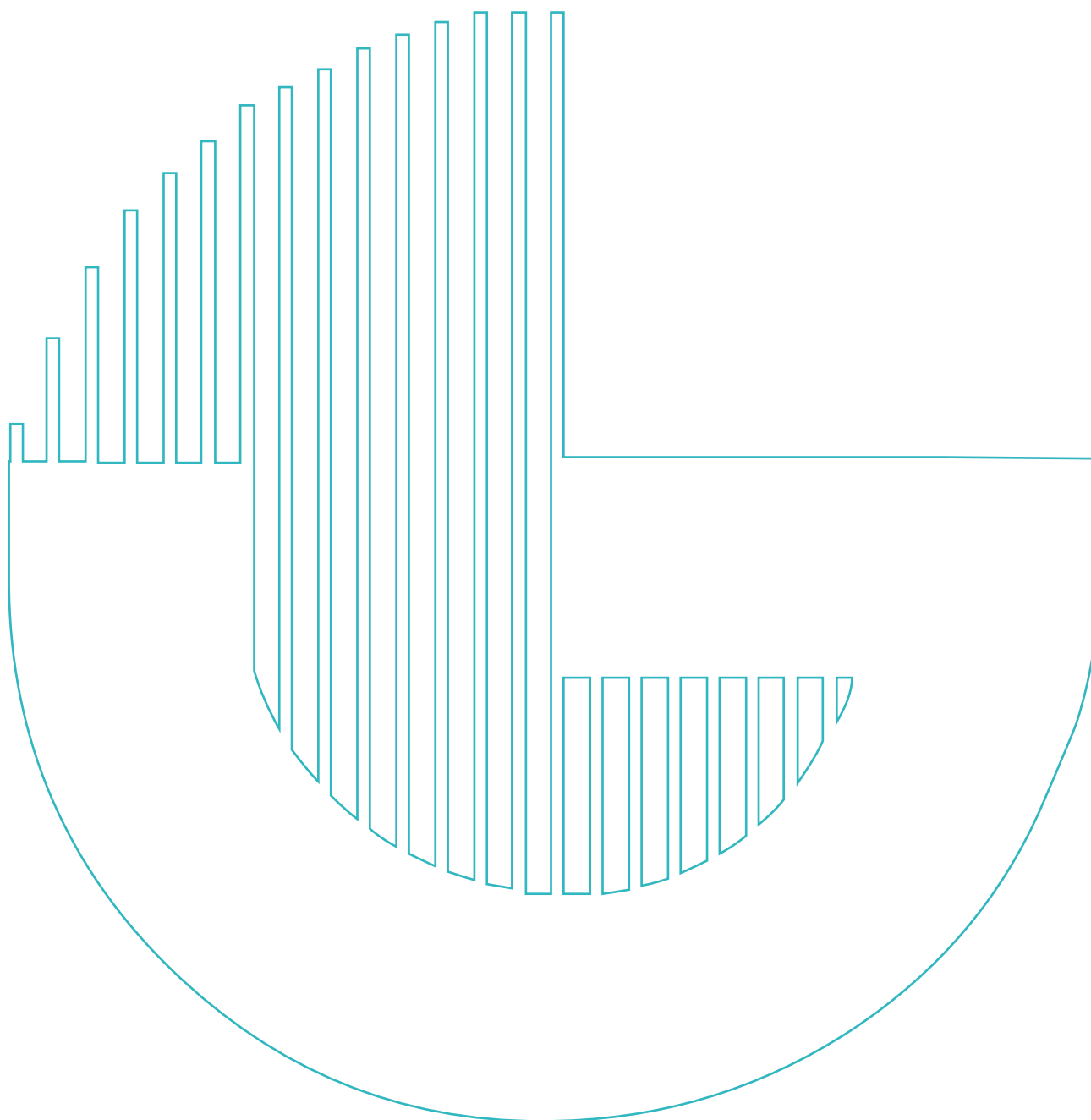
Ce guide européen visait à rassembler les bonnes pratiques collectées par ces activités sur le terrain, et à inspirer les PME, ainsi qu'à émettre des recommandations destinées aux entreprises et acteurs politiques. Il visait à leur fournir des informations et des outils pour encourager leur contribution pour une meilleure représentation des femmes au sein des entreprises. À partir des activités de terrain nationales, il est apparu que les petites et moyennes entreprises de l'économie sociale et de l'économie classique font face à des facteurs similaires qui entravent l'équilibre femmes-hommes dans la prise de décision : tout comme dans les plus grandes entreprises, les stéréotypes de genre et les cultures d'entreprises masculines ralentissent l'accès des femmes aux plus hautes positions ; le manque de solutions pour l'aide à l'enfance ou la culture nationale promouvant les rôles sociaux des femmes en tant que mères, placent souvent la responsabilité de la parentalité sur les femmes.

Ainsi, les activités de sensibilisation et la promotion de modèles restent essentielles, et ce, quels que soient les acteurs économiques ou sociaux considérés si l'on souhaite démanteler les stéréotypes de genre et encourager les femmes à considérer des postes occupés habituellement par des hommes. La diversité et l'égalité femmes-hommes doivent également être promues comme facteurs de bien-être et de performance dans les entreprises de tous secteurs et dans tous les pays par le biais de campagnes d'information, de publications et d'événements. Face à ces défis, le projet a également souligné une fois encore le besoin de services d'aide à l'enfance et aux personnes dépendantes en quantité suffisante et à des prix abordables, d'outils de soutien à la paternité, de politiques de retour au travail après de longues absences (par exemple, congé maternité ou parental), de renforcer les capacités, de parrainer et de former des femmes, ainsi que le besoin de procédures transparentes pour accéder à la prise de décision.

Toutefois, les différents systèmes de gouvernance et les ressources disponibles dans les PME justifient la proposition de recommandations spécifiques pour les entreprises plus petites. Premièrement, des projets de recherche et des chiffres détaillés dédiés à la participation des femmes dans la prise de décision des PME et au sein de l'économie sociale sont toujours nécessaires. Sur le terrain, les mesures de conciliation vie privée-vie professionnelle (horaires de travail flexibles, travail à domicile, etc.) prenant en compte la pénurie de ressources humaines et les moyens financiers limités, constituent également un levier important à prendre en compte. Ces mesures peuvent également être améliorées si les organismes publics fournissent des outils d'auto-évaluation ou des attestations valorisant les mesures en faveur de l'égalité.

Cette égalité fait depuis toujours partie des valeurs fondamentales de l'Union européenne. Nous devons désormais établir les outils politiques et d'entreprise nécessaires pour que le continent européen concrétise ses valeurs d'égalité de genre !





Partenaires du projet



CE PROJET EST FINANCÉ PAR LE PROGRAMME PROGRESS DE L'UNION EUROPÉENNE
sous la dénomination administrative "SEE-GO - Social and Economic Enterprises and Gender Opportunities"

Cette publication a été réalisée avec le soutien financier du programme PROGRESS de l'Union européenne. Les contenus de cette publication incombent exclusivement au projet "SEE-GO - Social and Economic Enterprises and Gender Opportunities" (dénomination administrative) et ne reflète en aucun cas les points de vue de la Commission européenne.

POUR LA SOLIDARITÉ - PLS

Fondé par l'économiste belge Denis Stokkink en 2002, POUR LA SOLIDARITÉ - PLS est un European think & do tank indépendant engagé en faveur d'une Europe solidaire et durable.

POUR LA SOLIDARITÉ se mobilise pour défendre et consolider le modèle social européen, subtil équilibre entre développement économique et justice sociale. Son équipe multiculturelle et pluridisciplinaire œuvre dans l'espace public aux côtés des entreprises, des pouvoirs publics et des organisations de la société civile avec comme devise : Comprendre pour Agir.

ACTIVITÉS

POUR LA SOLIDARITÉ – PLS met ses compétences en recherche, conseil, coordination de projets européens et organisation d'événements au service de tous les acteurs socioéconomiques.

Le laboratoire d'idées et d'actions **POUR LA SOLIDARITÉ – PLS**

1

Mène des travaux de recherche et d'analyse de haute qualité pour sensibiliser sur les enjeux sociétaux et offrir de nouvelles perspectives de réflexion. Les publications POUR LA SOLIDARITÉ regroupées en sein de trois collections « Cahiers », « Notes d'Analyse », « Études & Dossiers » sont consultables sur www.pourlasolidarite.eu et disponibles en version papier.

2

Conseille, forme et accompagne sur les enjeux européens en matière de lobbying et de financements.

3

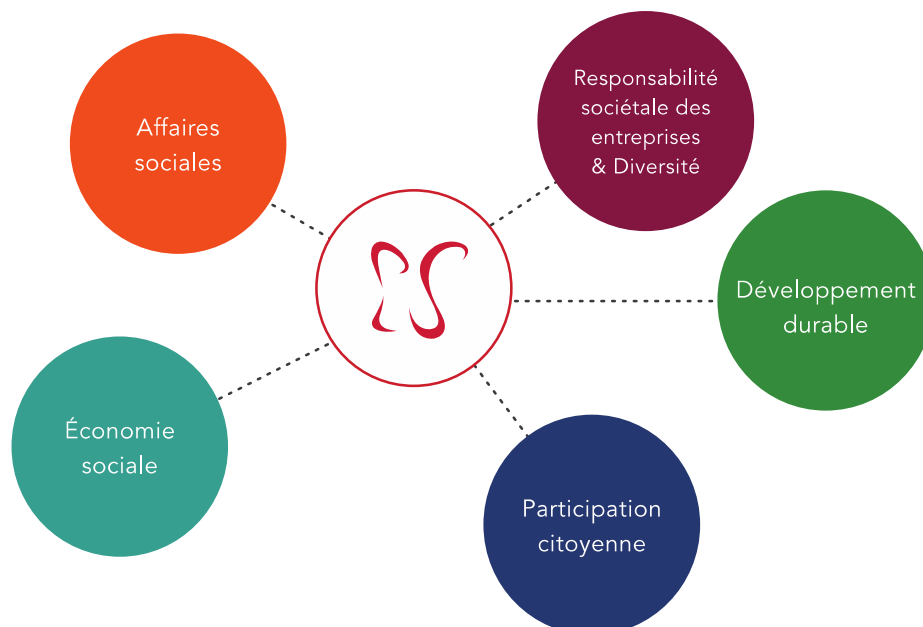
Conçoit et réalise des projets transnationaux en coopération avec l'ensemble de ses partenaires européens.

4

Organise des conférences qui rassemblent dirigeant/e/s, expert/e/s européen/ne/s, acteurs de terrain et offrent un lieu de débat convivial sur l'avenir de l'Europe solidaire et durable.

THÉMATIQUES

POUR LA SOLIDARITÉ – PLS inscrit ses activités au cœur de cinq axes thématiques :



OBSERVATOIRES EUROPÉENS

POUR LA SOLIDARITÉ – PLS réalise une veille européenne thématique et recense de multiples ressources documentaires (textes officiels, bonnes pratiques, acteurs et actualités) consultables via ses quatre observatoires européens :

- www.ess-europe.eu
- www.transition-europe.eu
- www.diversite-europe.eu
- www.participation-citoyenne.eu

COLLECTIONS POUR LA SOLIDARITÉ - PLS

Sous la direction de Denis Stokkink

NOTES D'ANALYSE - *Éclairages sur des enjeux d'actualité*

- *Vers un service citoyen en Belgique ?* Léa Charlet, novembre 2015.
- *Quelle politique alimentaire pour l'Union européenne ?* Audrey Bureau et Estelle Huchet, octobre 2015. (1/4 série Alimentation durable)
- *Discrimination des plus de 45 ans dans le monde du travail.* Océane Imber, septembre 2015.
- *Entreprises et transition : enjeux et perspectives face à l'urgence climatique.* Aurore Robinet, juillet 2015.
- *La protection sociale des travailleurs indépendants.* Éric Moranval, juin 2015.
- *Les clusters d'innovation sociale : analyse et bonnes pratiques européennes.* Pierre Perard, juin 2015.
- *Sept questions clés sur la COP 21.* Stefano Messina, juin 2015.
- *L'économie sociale : une réponse aux besoins de proximité.* Pierre Perard, juin 2015.

CAHIERS - *Résultats de recherches comparatives européennes*

- *Économie sociale, secteur culturel et créatif : vers une nouvelle forme d'entrepreneuriat social en France.* PLS / SMart, mai 2015.
- *Économie sociale, secteur culturel et créatif : vers une nouvelle forme d'entrepreneuriat social en Wallonie.* PLS / SMart, mai 2015.
- *Le budget participatif : un outil de citoyenneté active au service des communes.* Céline Brandeleer, n°33, octobre 2014.
- *La Transition : un enjeu économique et social pour la Wallonie.* Sanjin Plakalo, n°32, mars 2013.

ÉTUDES & DOSSIERS - *Analyses et réflexions sur des sujets innovants*

- « *L'auto-discrimination* » : un obstacle supplémentaire dans la quête d'un emploi pour les jeunes issus de l'immigration. Sarah Van Doosselaere, Sophie Pinilla et Dimitri Verdonck (Éd Fondation Roi Baudouin), octobre 2015.
- *Politiques de versement des prestations sociales en Europe - Étude de cas comparative.* POUR LA SOLIDARITÉ et groupe Up, mars 2015.
- *Habitat et handicap : recommandations pour un habitat dans une société inclusive.* En collaboration avec l'Association des Paralysés de France et l'Université Paris Est Créteil – LIRTES, décembre 2014.
- *Entreprises sociales - Comparaison des formes juridiques européennes, asiatiques et américaines.* Maïté Crama, juin 2014.

Toutes les publications **POUR LA SOLIDARITÉ - PLS** sur www.pourlasolidarite.eu

RSE & Diversité

La responsabilité sociétale des entreprises est la prise en compte - nécessaire - par l'entreprise de l'impact social, économique et environnemental de ses modes de production et de fonctionnement. Au sein de la politique entrepreneuriale, la diversité est un outil d'égalité de traitement au service de l'intégration de tous et toutes sur le marché du travail.

Le think & do tank POUR LA SOLIDARITÉ - PLS, qui observe et dissémine les meilleures pratiques en matière de RSE et diversité au niveau européen, a introduit le concept de mécénat de compétences en Région bruxelloise et accompagne des acteurs privés et publics dans l'implémentation de pratiques innovantes.

Dans le cadre du projet européen Gender Balance Power Map, sept organisations de six pays européens se sont intéressées à l'égalité professionnelle dans les petites et moyennes entreprises. Les partenaires du projet publient désormais un guide de bonnes pratiques et de recommandations pour faciliter l'accès des femmes aux postes à responsabilité en entreprises, qu'elles relèvent de l'économie sociale ou de l'économie classique.

La faible représentation des femmes aux postes de décision économiques est une opportunité manquée et un défi pour les entreprises, les États membres et l'Union européenne dans son ensemble. Alors que les femmes représentant 60% des diplômés, les statistiques continuent de montrer qu'elles font trop souvent face à un plafond de verre dans leur carrière.

Ce guide européen de bonnes pratiques se focalise sur les petites et moyennes entreprises (PME) actives tant dans l'économie sociale que classique et pour lesquelles les données sur la

participation des femmes sont rares. Bien que les PME représentent la vaste majorité des employeurs sur le continent (99,8% des entreprises européennes en 2014), les politiques publiques et les indicateurs s'attachent principalement à suivre les conseils d'administration des plus grandes sociétés.

En publiant ce guide de bonnes pratiques, les partenaires du projet Gender Balance Power Map visent à soutenir la participation effective des femmes aux plus hauts postes de management en proposant de nouveaux outils favorables à l'égalité de genre.

Des programmes de gestion des talents, à la certification des entreprises ayant mis en œuvre des mesures de conciliation vie privée-vie professionnelle en passant par de nouveaux modes d'organisation du travail, ce guide met en avant pratiques inspirantes et recommandations politiques à mettre en place pour concrétiser, en Europe, nos valeurs d'égalité.

Collection « Études & Dossiers » dirigée par Denis Stokkink

www.pourlasolidarite.eu



Avec le soutien de

