

## ETUDE SUR LA DIVERSITE MANAGERIALE DANS L'UNION EUROPEENNE

**En tant que partenaire académique du Women's Forum 2006, l'ESSEC a réalisé deux études portant respectivement sur :**

**- la création d'entreprise au féminin en Europe (diffusion ultérieure) ,**

**- la diversité managériale en Europe ,**

**sous la direction de Viviane de Beaufort, Professeur de droit communautaire à l'ESSEC, chaire Jean Monnet, Consultante en Relations publiques européennes, auteur d'ouvrages et de nombreux articles et communications sur la gouvernance d'entreprise et le lobbying. Elle participe à la réflexion politique au sein de plusieurs think tank européens. C'est en tant que Directrice académique de l'ESSEC & Mannheim Executive MBA qu'elle s'est intéressée à la place des femmes dans le management et soutient à ce titre le Women's Forum.**

### SYNTHÈSE DE L'ETUDE SUR LA DIVERSITE MANAGERIALE DANS L'UNION EUROPEENNE ENJEU DE SOCIÉTÉ MAIS CERTAINEMENT ENJEU ÉCONOMIQUE

#### Avertissement

Aujourd'hui, les entreprises ne peuvent plus ignorer la question de la parité hommes/femmes aux plus hauts niveaux de leurs organigrammes, compte tenu de l'âpreté croissante de la concurrence, des risques liés à la pénurie annoncée de ressources humaines, en particulier managériale et dirigeante, et des exigences croissantes des pouvoirs publics, des clients et/ou des actionnaires.

Les efforts des autorités européennes et nationales sont réels : élaboration d'un cadre réglementaire plus juste, incitations à progresser. L'engagement d'entreprises pionnières et d'institutions ou associations est important : dans certaines entreprises, la réflexion sur un meilleur équilibre en termes de genres est déjà engagée et se traduit par des mesures concrètes, certaines grandes

entreprises ont plus de 20% de cadres supérieurs (Microsoft, l'Oréal, Deloitte, American Express...)

Plus on s'élève dans la pyramide organisationnelle (entreprises ou institutions) plus les femmes se font rares.

Quel est l'état des lieux dans l'Union européenne en matière de diversité des genres, appréhendée essentiellement autour de la question de la diversité managériale comme enjeu de société et enjeu d'efficience ?

L'auteur s'est proposé d'élaborer une présentation comparative des réglementations au sein de l'UE en matière de diversité managériale pour le Women's Forum. Les aspects réglementaires sont incontournables du fait de l'effet de mise en conformité qui entraîne une évolution vers des standards plus progressistes, à ce titre un examen comparatif permet d'identifier les dispositifs les plus performants. Mais dans les faits, cet effet d'entraînement, certes utile n'est pas suffisant. Aussi, l'auteur a souhaité compléter son propos par une présentation synthétique des conclusions d'études récentes menées en la matière, tant par la Commission européenne que par des institutions privées (cf. liste en fin de propos introductif).

Si les progrès existent, le plafond de verre demeure<sup>1</sup>. Or, l'efficacité économique de l'entreprise passe désormais par l'acceptation de l'importance du rôle que les femmes ont à y jouer.

L'étude s'articule autour d'un propos introductif étoffé autour des propos principaux des études publiées en la matière dont il extrait quelques enseignements essentiels et d'un corps d'étude qui fait un état des lieux des réglementations européennes dans une perspective comparative. En annexe, des fiches pays permettent d'identifier les données principales.

---

<sup>1</sup> "glass ceiling" expression utilisée en 1986 dans le *Wall Street Journal* et officialisé en 1991 par la loi 102-166 qui institue une commission sur la question chargée d'analyser le phénomène et de faire des préconisations.

## La Diversité managériale est un fondement démocratique de l'UE

L'engagement de l'Union européenne en la matière est basé sur les grands principes des Traités : l'égalité entre les femmes et les hommes est l'un des principes fondamentaux du droit communautaire (Articles 2, 3, 137 et 141 du traité CE...Le droit CEE permet même le recours à la discrimination positive sur la base de l'article 141.4 : « Pour assurer concrètement une pleine égalité entre hommes et femmes dans la vie professionnelle, le principe de l'égalité de traitement n'empêche pas un état membre de maintenir ou d'adopter des mesures prévoyant des avantages spécifiques destinés à faciliter l'exercice d'une activité professionnelle par le sexe sous-représenté ou à prévenir ou compenser des désavantages dans la carrière professionnelle ».

Un certain nombre de textes de droit dérivé sont intervenus pour concrétiser ces grands principes et la jurisprudence de la CJCE a clarifié leur portée. Ce principe est décliné et appliqué dans les politiques d'appui communautaires ; la vision de l'UE en la matière est progressiste : Le Programme pour la diversité, la prise en compte systématique du genre « Gender mainstream », la Liste des best practices d'entreprise, le Label délivré par la Commission européenne pour les entreprises où il fait bon vivre : « Bestworkplaces » 2003 font partie de ces initiatives.

Cependant les constats se ressemblent fort d'une année sur l'autre, malgré quelque progrès prégnants dans les Etats membres de longue date engagés sur ces questions et proactifs (actions positives), la situation reste très diverse d'un Etat à l'autre. Le « glass ceiling » perdure.

## La Diversité managériale est un facteur d'efficacité économique

Au-delà de l'idéal sociétal, il y a une prise de conscience de plus en plus généralisée, d'un enjeu économique : les questions d'accès au travail et au pouvoir des femmes dans les mêmes conditions que les hommes font partie intégrantes des moyens d'atteindre les objectifs revisités de Lisbonne<sup>2</sup> : **« the Lisbon target for employment of 70% by 2010 »** : *Gender equality policies are instrumental*

<sup>2</sup> Rapport de la Commission de 2006 sur l'égalité hommes-femmes p. 7.

*to growth and employment. Removing structural inequalities between women and men will help to release the employment potential of women while contributing to social cohesion and to the viability of the social protection system”.*

Un rapport de la Commission européenne du 12 décembre 2003 : « Coûts et avantages de la diversité<sup>3</sup> » met en évidence qu'au-delà de la dimension d'idéal sociétal, précédemment évoquée, et qui reste fondamental car l'égalité citoyenne fait partie des principes fondateurs de l'Union européenne, la diversité managériale a un véritable intérêt économique. Les entreprises et les autres acteurs sont tout à fait conscients, désormais de l'intérêt de progresser en la matière pour des raisons de Rentabilité.

La perception des avantages économiques de la diversité managériale

Tableau élaboré à partir des données de l'étude « Le cas commercial en faveur de la diversité- Bonnes pratiques sur le lieu de travail » (21/11/2005 Commission européenne p. 22)

Réserve de main d'oeuvre	340 + sur 400 réponses du panel d'entreprises
Amélioration image de l'entreprise + avantage concurrentiel	305 +sur 400 et 148 +sur 400
Amélioration efficacité liée à une meilleure motivation du personnel	198 +sur 400
Innovation	208+ sur 400
Mise en conformité aux normes légales	190+ sur 400

## La diversité managériale, quelles pratiques ?

Une étude récente réalisée pour l'ORSE par VIGEO<sup>4</sup> identifie et tente de mesurer l'engagement en faveur de la promotion de l'égalité. Elle identifie clairement que les pratiques sont très diverses et dépendent essentiellement de l'impulsion de la direction.

<sup>3</sup> IP/03/1540DG EMPLOI et AFFAIRE SOCIALES-rapport élaboré à partir d'interviews de 200 entreprises émanant de 4 pays de l'UE avec 8 cas d'entreprises et 48 entretiens qualitatifs RH;

<sup>4</sup> Etude d'août 2006 "Diversité et égalité professionnelle dans les entreprises européennes", réalisée auprès de 517 entreprises de 17 Etats membres sur 33 secteurs économiques: [www.egaliteprofessionnelle.org](http://www.egaliteprofessionnelle.org)

Et, également que si les effets d'annonce sont bien formalisés et qu'un travail de communication est élaboré sur les pratiques en matière de diversité managériale, souvent il existe un décalage en pratique qui demeure aléatoire. Elle énonce un certain nombre de pratiques positives mises en place dans les programmes des entreprises pionnières.

Parmi d'autres, ces pistes là semblent particulièrement intéressantes :

- élaboration d'outils statistiques par genre pour permettre un suivi de l'application des mesures ;
- réflexion sur la flexibilité du travail (plus que la durée c'est l'articulation du temps de travail qui permet d'élaborer des pistes ; dans un contexte d'allongement de la durée du travail une alternance des périodes de travail pour mieux articuler sa vie de famille ; les possibilités de travail à distance) ;
- fixation d'objectifs chiffrés de promotion des femmes aux postes dirigeants (question complexe cependant des quotas) ;
- formation et sensibilisation des dirigeants et cadres supérieurs pour une meilleure diffusion d'une culture de la diversité ;
- accès privilégié des femmes aux formations pour compenser les handicaps naturels identifiés.

## **La diversité managériale, un plafond de verre qui persiste**

Déclamé, décliné le principe de diversité managériale fait en pratique l'objet de blocages socio-culturels persistants. La ségrégation horizontale (secteurs) et verticale persiste: les femmes occupent en moyenne européenne 30% des postes de cadres mais seulement 10% des postes de direction. Les Etats ayant fortement promu les femmes obtiennent des résultats à peine meilleurs avec des taux de 12, 4% aux USA, 7% en Norvège et 4,6% en Espagne, par exemple. De fait, les entreprises ont des réticences exprimées plus ou moins clairement à l'égard de la prise de risque de nommer une dirigeante. Dans les entreprises, le repérage des "high potential" et à partir de là, la mise en place de plans de carrière, d'offre de formations complémentaires, l'investissement que fait une entreprise sur un salarié se fait à un mauvais moment pour une femme ayant une vie privée (30 ans - l'âge de la famille) <sup>5</sup>

La Commission a publié un bilan en février 2005 puis un second en février 2006 sur la question de l'égalité des genres. Dans l'ensemble la réduction des disparités entre les hommes et les femmes avance, mais l'écart de rémunération reste quasiment inchangé.

---

<sup>5</sup> Conférence du 4 juin 1996 "mise en perspective du rôle de la femme dans la société de demain", Jacqueline Laufer, professeur à HEC.

Taux d'emploi 2003	chômage	Emplois à temps partiel	Rémunération
15,8 (10% en Suède, Finlande, Danemark et les Etats baltes pour 20% à Chypre	stable à 10% pour les femmes contre 8.3 % chez les hommes. L'employabilité s'améliore particulièrement dans les pays « en retard » : Grèce, Espagne, Italie, Chypre, Pologne, République tchèque, France et Belgique	32.6% de femmes contre 7,4 % d'hommes. Variations de 10% en Slovaquie, Hongrie, Lituanie ou Grèce à 40% au Royaume Uni, Allemagne, Belgique et 25 % aux Pays-Bas...	Ecart stabilisé à 15%. Or, les femmes représentent 41% des doctorats et équivalents et 58% des masters 2 (3 <sup>ème</sup> cycles). la moyenne reflète une multitude de situations discriminantes sectorielles et professionnelles.

La revendication d'une participation plus équilibrée des femmes et des hommes à la vie professionnelle et à la vie familiale reste d'actualité.

Selon la Résolution du Conseil et des ministres de l'emploi et de la politique sociale du 6 juin 2000, le principe de l'égalité entre les hommes et les femmes implique de compenser le désavantage des femmes en matière d'accès et de participation au marché du travail, et le désavantage des hommes

pour ce qui a trait aux conditions de participation à la vie familiale.

La participation aux postes à responsabilité reste déséquilibrée

En 2005, 31% de femmes dans la moyenne globale de l'Union européenne occupe des postes à responsabilité.

Prise de décision dans les 50 des plus grosses sociétés cotées publiquement

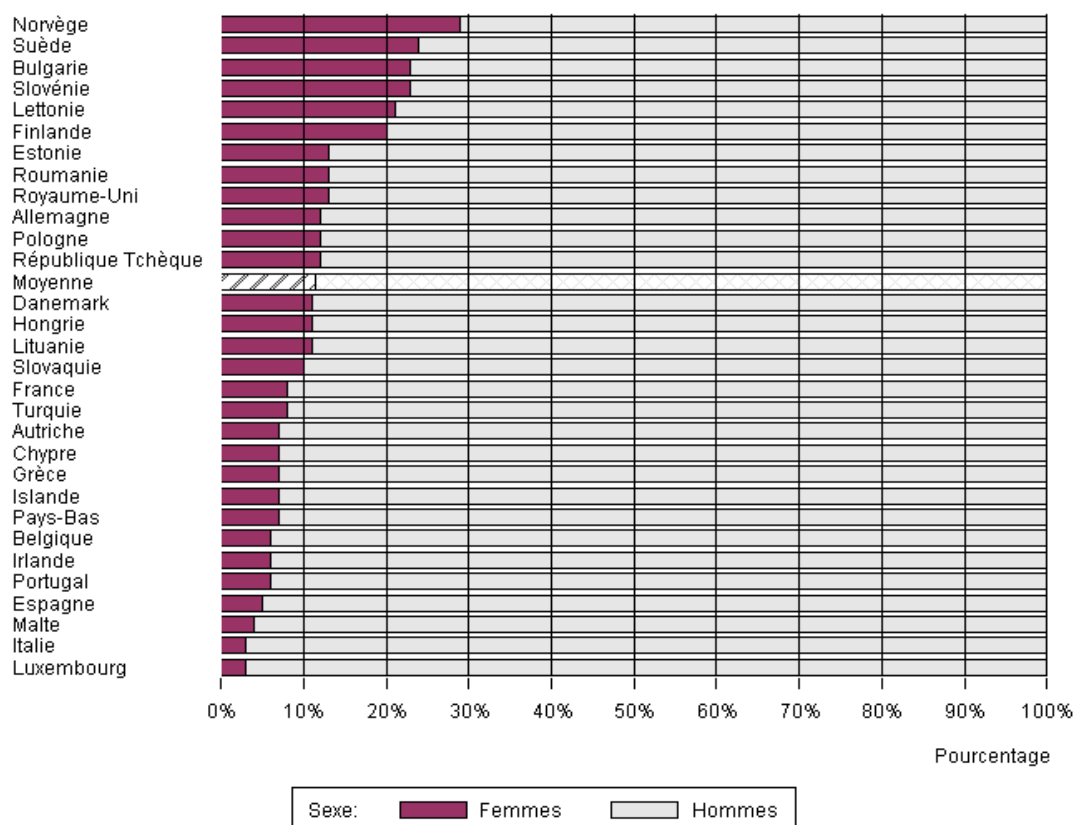


Tableau : Source: Commission Européenne, DG EMPL, Base de données sur les femmes et les hommes dans la prise de décision



- Les Etats ou l'environnement réglementaire favorable ne réussit pas à modifier la culture (Allemagne, Autriche, Chypre, Grèce, Italie, Malte, Portugal)
- **Les Etats Scandinaves** (Danemark, Finlande, Suède, Norvège), une longueur d'avance
- **Les nouveaux Etats-membres** issus d'Europe centrale, **une culture du travail partagée** et **une accélération des droits** des femmes.

#### **Quelques études récentes sur la question**

- *Coûts et avantages de la diversité*, Commission européenne, novembre 2003
- *Le cas commercial en faveur de la diversité - Arguments économiques en faveur de la diversité : bonnes pratiques sur le lieu de travail*, Commission européenne, novembre 2005
- *Contribution des femmes à la performance*-Une revue de la littérature-Dct d'études de la DARES n° 83-Sophie Landrieux-Kartochian, octobre 2004
- *Connecting corporate Performance and gender diversity*, étude de Catalyst, 2004
- *L'accès des femmes aux postes de décision dans les entreprises*, perspective de RSE, de l'Observatoire de la Responsabilité sociétale des entreprises, étude N°5 de février 2004, [www.orse.org](http://www.orse.org).

- *La qualité du travail et de l'emploi en Europe, Enjeux et défis*, Cahiers de la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, N° 1 février 2002.

#### **Mini CV**

**Viviane de BEAUFORT**

**beaufort@essec.fr**

Professeur de droit communautaire à l'ESSEC, chaire Jean Monnet, responsable du « Coursus droit et de la Prep ENA-Dauphine ».

Consultante en Relations publiques européennes, elle est l'auteur d'ouvrages et de nombreux articles et communications sur la gouvernance d'entreprise ou le lobbying. Elle participe à la réflexion politique au sein de plusieurs think tank européens.

C'est en tant que Directeur académique de l'European Executive MBA ESSEC-Université de Mannheim qu'elle s'est intéressée à la place des femmes dans le management et soutient à ce titre le Women's Forum.

*L'étude complète est à disposition sur demande auprès de Viviane de Beaufort beaufort@essec.fr*