

## La prise en compte du genre au regard de la RSE : premiers résultats exploratoires.

**Christine Angelini et Isabelle Pignatel**

**Euromed Management**

Adresse de correspondance : Domaine de Luminy 13288 Marseille cedex 09

[Christine.angelini@euromed-management.com](mailto:Christine.angelini@euromed-management.com)

[isabelle.pignatel@euromed-management.com](mailto:isabelle.pignatel@euromed-management.com)

**04 91 82 78 00**

**06 80 75 53 35**

### Résumé

Nous nous intéressons ici à la prise en compte du genre au sein de la démarche de Responsabilité Sociale des Entreprises. Au plan théorique, le genre est classiquement présenté à l'aune de la théorie des parties prenantes (Freeman, 1984). Au plan opérationnel, il est décliné par la mise en place d'indicateurs libres sous l'impulsion de la loi NRE (Nouvelles Régulations Economiques), les indicateurs retenus étant fréquemment ceux de la GRI (Global Reporting Initiative). A terme, le genre dans la RSE sera instrumenté par la norme ISO 26000, en phase de consultation. Praticiens (Parisot, 2009) et chercheurs (Meda, 2001 ; Chinchilla, 2002 ; Laufer, 2003) s'accordent sur la nécessité de diversifier les recrutements, et concernant les femmes, celle de créer un cadre favorable à une conciliation des sphères privées et professionnelles (Maruani, 2006 et 2002).

Dans une étude exploratoire, nous avons comparé la communication institutionnelle via internet sur la prise en compte du genre aux pratiques réellement déroulées par deux grands groupes français gérant des ressources durables : le groupe Pizzorno et le groupe EDF. Nous constatons une pauvreté relative de la communication institutionnelle et des pratiques novatrices révélées lors de nos entretiens avec les DRH. Ces deux groupes ont mené une réelle réflexion et mis en place de vrais outils afin de favoriser l'embauche des femmes, leur promotion et rendre compatibles vies privées et vies professionnelles et leurs évolutions.

Notre conclusion est double. Alors que la communication institutionnelle est pauvre, les bonnes pratiques sont déjà mises en place et jouent leur rôle. L'entreprise serait gagnante à monter en puissance sa communication institutionnelle, en faisant savoir la place qu'elle accorde au genre dans sa démarche RSE, elle attirerait alors des talents féminins, créant une sorte de cercle vertueux. Enfin si l'existence de l'apprentissage organisationnel est avérée, ce dernier s'accompagne de phénomènes insuffisamment explorés comme l'émergence de réseaux féminins et le recours au mentorat (Laufer, 2004) et d'un leadership au féminin (Chinchilla, 2002 ; Martin et al, 2004)..

Mots-clés : diversité, genre, femmes, pratiques, communication institutionnelle

## **Diversity policies regarding gender: an exploration survey.**

Abstract: Here we focus on the place of gender within the social corporate responsibility. At a theoretical level gender is classically presented thanks to the theory of stakeholders. From an operational point of view it is considered by the implementation of free indicators owing to the law on New Economic Regulations. In that case the indicators chosen are often those of Global Reporting Initiative. Later gender within social corporate responsibility will be expressed by the norm ISO 26000 which is under consultation. Professionals and researchers agree on the necessity to diversify recruitments and regarding women to create an environment favourable to a conciliation of private and professional spheres. In an exploration survey we have compared institutional communication via the internet about gender consideration with the practices actually used by two big French groups managing sustainable resources: Pizzorno group and EDF group. We remark a relatively poor institutional communication but the existence of innovating practices revealed during our interviews with the managers of human resources. Those two groups have carried out a real reflection and set up real tools in order to promote women's hiring, their promotion and make their private and professional lives compatible.

Our conclusion includes two points. Whereas institutional communication is poor good practices are already implemented and play their role. The company would gain a lot by increasing its institutional communication by letting know about the place it grants to gender in its social corporate responsibility policy. It could then attract women's talents creating a kind of virtuous circle. At last if the existence of organizational learning is proved, it is combined with insufficiently explored phenomenon such as the apparition of female networks, the use of mentoring and a female leadership.

Key words: Diversity, gender, women, practices, institutional communication.

## « Les politiques de diversité au regard du genre : premiers résultats exploratoires ».

### Résumé :

Nous nous intéressons ici à la prise en compte du genre au sein de la démarche de Responsabilité Sociale des Entreprises. Au plan théorique, le genre est classiquement présenté à l'aune de la théorie des parties prenantes (Freeman, 1984). Au plan opérationnel, il est décliné par la mise en place d'indicateurs libres sous l'impulsion de la loi NRE (Nouvelles Régulations Economiques), les indicateurs retenus étant fréquemment ceux de la GRI (Global Reporting Initiative). A terme, le genre dans la RSE sera instrumenté par la norme ISO 26000, en phase de consultation. Praticiens (Parisot, 2009) et chercheurs (Meda, 2001 ; Chinchilla, 2002 ; Laufer, 2003) s'accordent sur la nécessité de diversifier les recrutements, et concernant les femmes, celle de créer un cadre favorable à une conciliation des sphères privées et professionnelles (Maruani, 2006 et 2002).

Dans une étude exploratoire, nous avons comparé la communication institutionnelle via internet sur la prise en compte du genre aux pratiques réellement déroulées par deux grands groupes français gérant des ressources durables : le groupe Pizzorno et le groupe EDF. Nous constatons une pauvreté relative de la communication institutionnelle et des pratiques novatrices révélées lors de nos entretiens avec les DRH. Ces deux groupes ont mené une réelle réflexion et mis en place de vrais outils afin de favoriser l'embauche des femmes, leur promotion et rendre compatibles vies privées et vies professionnelles et leurs évolutions.

Notre conclusion est double. Alors que la communication institutionnelle est pauvre, les bonnes pratiques sont déjà mises en place et jouent leur rôle. L'entreprise serait gagnante à monter en puissance sa communication institutionnelle, en faisant savoir la place qu'elle accorde au genre dans sa démarche RSE, elle attirerait alors des talents féminins, créant une sorte de cercle vertueux. Enfin si l'existence de l'apprentissage organisationnel est avérée, ce dernier s'accompagne de phénomènes insuffisamment explorés comme l'émergence de réseaux féminins et le recours au mentorat (Laufer, 2004).

Mots-clés : responsabilité sociale d'entreprise, genre, femmes, pratiques, communication institutionnelle.

S'il apparaît aujourd'hui établi que les démarches de RSE reposent sur un tryptique économique, environnemental et social (Capron ; Quairel-Lanoizelée, 2007 ; 2004), ce dernier volet souffrirait du syndrome du « parent pauvre » du développement durable. Multinationales et PME se sont longtemps satisfaites du respect d'une législation perçue comme contraignante. Compte tenu de ce qui précède, il apparaît a minima que la dimension sociale et à fortiori sociétale de la Responsabilité Sociale des Entreprises est présentée, du moins en Europe Occidentale, comme en structuration et en quête de solutions opératoires (Peretti, 2006a et 2006b) , sous la double impulsion du législateur et des Directions des Ressources Humaines. La problématique du genre, implicitement ou explicitement présente dans l'ensemble des référentiels disponibles, a surtout été considérée dans un cadre spatial ou économique particuliers qui semble difficilement applicable en contexte européen. Notre connaissance empirique de grandes sociétés françaises nous fonde toutefois à observer de nombreuses initiatives, largement relayées par les organisations associatives et professionnelles (Prix régional, chartes...), appelant des interrogations sur la construction progressive d'un modèle généralisable. La place du genre dans l'élaboration des stratégies, les plans d'actions spécifiques, l'instrumentation de ces démarches, les conséquences en termes d'apprentissage organisationnel, sont autant de points qui sont explorés dans cette étude

exploratoire des pratiques de deux grandes entreprises. La finalité, pragmatique, consiste à éclairer les décisions des directions chargées de la gestion des ressources humaines, concernant les solutions à privilégier en faveur d'une prise en compte plus juste et plus efficace du genre dans l'entreprise.

### **Des points d'entrée théoriques multiples vis-à-vis du genre**

Si l'on se réfère à la théorie dominante en matière de Responsabilité Sociale des Entreprises, dite « des parties prenantes », instituée en 1984 par Freeman, les femmes sont membres de l'une des *stakeholders* majeures de la firme, le personnel. En 2001, la commission européenne<sup>1</sup> incite l'ensemble des entreprises à « intégrer volontairement les préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes ». Le traité de Rome comporte un article sur la notion d'égalité en termes de rémunération. L'article 2 du traité d'Amsterdam (1999) consacre le principe d'égalité entre les hommes et les femmes, et la Commission Européenne produit de nombreux décrets sur ce thème<sup>2</sup>. Sur le plan du genre, les chercheurs traduisent la question de l'égalité des sexes (Bender, 2004) et de l'accession des femmes à tous les niveaux de l'entreprise comme une dimension majeure de la responsabilité sociale des entreprises (de Bry F, Ballet J.2006). La loi dite des Nouvelles Régulations Economiques (NRE), souvent qualifiée d'exception française, contraint, dès 2002, les entreprises inscrites sur le premier marché boursier à la communication de rapports environnementaux et sociaux détaillés, au sein desquels, de façon explicite, elles doivent traiter de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. Les firmes demeurent néanmoins libres du choix de leur référentiel, et la plupart adoptent celui de la Global Reporting Initiative<sup>3</sup>. Cette institution internationale présente notamment un guide détaillé de plusieurs dizaines d'indicateurs, censé favoriser la mesure et la présentation des résultats en matière de Responsabilité sociale. Parmi ces indicateurs, deux peuvent être reliés au genre. Enfin, la norme internationale ISO 26000<sup>4</sup>, dédiée à ce thème et actuellement en phase de consultation, renforce considérablement cette dimension. En effet, elle prône « la promotion de l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes » et « la prévention de la perpétuation des stéréotypes en matière de sexe ». Les organisations doivent donc mettre en œuvre des programmes « traitant de questions telles que le chômage des jeunes, le sous-emploi des femmes ainsi que la sous représentation des femmes à des postes de responsabilités (Laufer et Fouquet, 1998) ou (...) des programmes mixtes salariés/Direction pour la promotion de la santé et du bien-être ». Pour la première fois, il est demandé aux entreprises de considérer différemment les impacts des pollutions sur les Hommes et les Femmes (ISO, 2008).

Le lien entre les démarches de RSE et la prise en compte du genre semble donc confirmé. La lecture du tableau qui suit, comparant en 2003 à l'initiative du Ministère de l'Industriel les exigences des référentiels NRE et GRI et les pratiques adoptées par quelques grandes entreprises, met toutefois en exergue la pauvreté et l'imprécision des indicateurs spécifiques du genre. Ainsi, les rares mesures sexuées dans l'un ou l'autre des référentiels s'intéressent uniquement à la parité hommes/femmes au sein de la gouvernance et à une politique dite d'égalité des chances.

---

<sup>1</sup> liste des textes fondateurs téléchargeable (source : AFNOR 2008)

<sup>2</sup> Directives européennes n°2000/43/CE, n°2000/78/CE, n°2002/73/CE, n°2004/113/CE qui prohibent notamment les discriminations liées à l'origine et au sexe dans des domaines tels que l'accès à l'emploi et à la formation professionnelle.

<sup>3</sup> GRI (1997), Lignes directrices pour le reporting développement durable, [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)

<sup>4</sup> ISO 26000, DRAFT 2008, source [www.iso.org](http://www.iso.org). La parution est prévue en 2010.

Loi NRE	GRI <sup>5</sup>	Exemples d'entreprises
<p>Décret n°2002-221 Art. 148-2. - 3° l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes</p>	<p>LA10. Description de la politique ou des programmes d'égalité des chances ; systèmes de suivi destinés à en vérifier le respect et résultats du suivi. La politique d'égalité des chances peut concerner le harcèlement sur le lieu de travail et l'embauche prioritaire de personnes ayant fait historiquement l'objet d'une discrimination (" affirmative action ").</p> <p>LA11. Composition de la direction générale et des instances dirigeantes de l'organisation (y compris le Conseil d'administration), avec proportion femmes/hommes et d'autres indicateurs de diversité adaptés aux différences culturelles.</p>	<p><b>Axa, Carrefour, Crédit Lyonnais, EDF groupe, Lafarge</b> : indicateur GRI LA10, <b>LVMH, Sanofi-Synthélabo</b> : parité et insertion. <b>Aventis</b> : indicateur GRI LA10 politiques et programmes pour l'égalité des chances. <b>Total</b> : pourcentage des femmes dans l'effectif du groupe, <b>Vivendi Universal, Aventis, Alcatel, Société Générale, Suez, Casino, Véolia Environnement, Renault, BNP. Carrefour, Crédit Lyonnais, EDF groupe, Lafarge</b> : indicateur GRI LA11. <b>Aventis</b> : indicateur GRI LA11 diversité de la direction et du directoire. <b>Vivendi Universal</b> : % de femmes parmi les cadres, indicateur GRI LA11. <b>Gaz de France</b> : % de femmes cadres, <b>Alcatel, Société Générale, Suez, Casino, Renault, LVMH.</b></p>

**Tableau 1 : Comparaison des indicateurs en relation avec le genre issus de plusieurs référentiels, adaptée de l'étude du Ministère de l'Industrie, France, 2003.**

C. Auberger souligne toute l'ambiguïté de ces mesures en les liant aux valeurs qu'elles sont censées représenter. L'égalité entre hommes et femmes procède de la non discrimination entre les genres pour l'accès aux emplois, elle-même fondée sur l'article premier de la déclaration universelle des droits de l'homme : "Tous les êtres humains naissent libres et égaux en dignité et en droits" et au quatrième point de la déclaration de l'Organisation Internationale du Travail relative aux principes et droits fondamentaux au travail "l'élimination de la discrimination en

<sup>5</sup> Il peut être aussi considéré les indicateurs suivants, non spécifiques du genre :

LA1. Répartition de la main d'œuvre, dans la mesure du possible par région/pays, statut (salarié/non salarié), type d'emploi (plein temps/temps partiel) et type de contrat (à durée indéterminée ou permanent/à durée déterminée ou intérim). Indiquer également la main d'œuvre utilisée en conjonction avec d'autres employeurs (travailleurs intérimaires ou salariés pluri employeurs) répartie par région/pays.

LA9. Nombre moyen d'heures de formation par an et par employé, par catégorie d'employé (par ex. cadres supérieurs, cadres moyens, personnel d'encadrement, techniciens, personnel administratif, de production et de maintenance)

matière d'emploi et de profession". Mais elle peut également être considérée sur des critères de formation ou d'évolution professionnelle, ou encore sur la répartition des contrats de travail à temps partiel, indicateurs qui ne sont aucunement pris en compte par ces référentiels. La future ISO 26000 met en exergue ces lacunes et suggère quelques pistes : « les indicateurs qui donnent des résultats quantitatifs sont certes relativement simples à utiliser ; toutefois, ils ne sont pas adaptés à tous les aspects de la responsabilité sociétale. Dans le domaine des droits de l'Homme, par exemple, l'opinion des femmes et des hommes pour savoir s'ils s'estiment bien traités peut être plus éloquente que certains indicateurs quantitatifs de discrimination » (ISO, 2008).

Genèse de ces normes, encore en devenir, ou reflets de valeurs culturelles plus profondes, l'explication ne souffre pas la controverse selon D. Meda, qui pose un constat sans nuance : « la société et ses acteurs ne se sont pas adaptés à la nouvelle situation des femmes au travail qui souhaitent désormais travailler tout au long d'une vie professionnelle. Il existe des réalités culturelles, sociales et politiques qui empêchent une véritable conciliation des vies familiale et professionnelle ». (Meda., 2001). L'auteure suggère une autre organisation du travail et des rythmes de vie, la création ou l'adaptation de services nécessaires aux femmes à l'instar des expériences des pays d'Europe du Nord ou du « temps des villes » expérimenté en Italie. Presqu'une décennie plus tard, il paraît opportun de mesurer le chemin accompli en termes d'évolutions culturelles et organisationnelles (Baudelot et Establet, 2006).

### **Femmes et entreprises en 2009 : un constat contrasté en France, des questions en suspens**

En triste écho à « la féminité neutralisée » de Laufer (1992), la « Journée de la Femme de 2009 commentée par deux économistes de l'OFCE<sup>6</sup>, souligne les disparités qui perdurent. Au-delà, les auteurs expriment leurs craintes que « les femmes, davantage présentes dans le temps partiel et les contrats précaires, risquent, dans la conjoncture actuelle, de souffrir plus que les hommes de réductions d'horaires, donc de réductions de salaires, et d'une aggravation de la précarité ». (Milewski, F. ; Perivier, H<sup>7</sup>., 2009).

Dans une étude parue en 2007, le Conseil Economique et Social dresse un bilan des inégalités en matière de rémunération et préconise le renforcement des politiques d'égalité professionnelle par la création d'indicateurs additionnels, portant notamment sur l'institution de quotas au sein de la gouvernance des entreprises. Dans ce sillage, le législateur français a souhaité, à de multiples reprises, mettre en œuvre des politiques incitatives. Le label « Egalité<sup>8</sup> », créé en 2004, n'a pas trouvé d'écho dans le monde des firmes et a rapidement laissé la place au label « Diversité<sup>9</sup> », qui neutralise la problématique du genre au profit de « toutes les minorités », mais recueille plusieurs milliers de candidatures et s'appuie sur une norme spécifique<sup>10</sup>.

---

<sup>6</sup> Centre de Recherche en économie de Sciences Po

<sup>7</sup> dépêche AFP, 9 mars 2009

<sup>8</sup> Sous l'égide du Ministère délégué à la cohésion sociale et à la parité, il comporte trois champs principaux : l'égalité professionnelle entre hommes et femmes, la gestion des ressources humaines et du management, la prise en compte de la parentalité dans le cadre professionnel.

<sup>9</sup> A l'initiative de l'ANDRH, ce label comporte six critères principaux : l'engagement formel de l'entreprise, le rôle actif des partenaires sociaux, l'équité des process RH, la communication de l'entreprise sur ces thèmes, les actions citoyennes dans le domaine de la diversité et la politique d'évaluation des pratiques (source : Afnor 2008)

<sup>10</sup> Norme NF X50-784 de septembre 2008 « Promotion de la diversité – Politique des Ressources Humaines pour la promotion de la diversité et la prévention des discriminations ».

Certaines entreprises agissent donc en faveur de la diversité (Cornet et Warland, 2008), y compris en matière de genre. F. de Bry et J. Ballet relèvent ainsi sept champs de pratiques : il s'agit de formation et sensibilisation, de recrutement, de promotion, d'organisation du travail, de mobilité professionnelle des femmes, d'assistance personnelle afin de concilier vie professionnelle et vie familiale et enfin de gestion des temps de carrière des salariés féminins notamment en cas de congés maternité ou parental (de Bry F, Ballet J.2006). Ces dimensions ont été largement enrichies et explorées par Laufer et Silvera (2006), qui identifient et analysent les différents stades d'engagement des entreprises, de la stricte application du principe de non discrimination jusqu'aux actions dites « positives ». Les pistes évoquées dans ces travaux fondateurs ont été développées ultérieurement (Laufer, 2008 ; Laufer 2007) tandis que s'ouvrent des lectures sectorielles, comme celle du BTP avec les travaux de Scotto ((M.J. Scotto, R. Sappe et A. Boyer, 2008).

Si les grandes et moyennes entreprises semblent davantage intéressées, il semble que tous les secteurs d'activités puissent être concernés, y compris les moins féminisés tels le BTP La diversité - et l'hétérogénéité - des pratiques (Brillet, 2007 ; Landrieux-Kartochian, 2003), telles que mentionnées dans la littérature ou les communications externes d'entreprises, suggèrent de nouvelles pistes d'investigations qui peuvent être formulées comme suit :

- Les démarches de RSE sont elles un facteur favorable à l'émergence de la prise en compte du genre dans les stratégies ?
- Y a-t-il émergence d'un référentiel dans ce cadre ?
- Quelles sont les actions spécifiques mises en œuvre ?
- Quel impact peut-on observer, y compris dans une perspective d'apprentissage organisationnel ?

La démarche exploratoire auprès de deux grandes entreprises, qui est exposée ci-après, apporte quelques éléments de réponse.

### **EDF, PIZZORNO : les expérimentations des entreprises pionnières**

Alors que la crise économique prend une ampleur inusitée en 2009, la question générale de l'intégration et de l'évolution des femmes dans le monde du travail revêt des dimensions nouvelles, faisant craindre un report ou l'abandon de mesures spécifique (Milewski F. ; Perivier, H., 2009). Pour atténuer un biais possible, ont été choisies des firmes gérant des « biens publics » tels l'Energie et l'Environnement, pour les perspectives de croissance affichées dans ces secteurs.

L'étude a finalement porté sur le recensement et la comparaison des stratégies et pratiques des firmes EDF (Direction régionale) et PIZZORNO, dans le Sud Est de la France, vis-à-vis du genre, traité dans le cadre des démarches de Responsabilité Sociale (RSE). Les deux entreprises présentent des similarités intéressantes : françaises, grands groupes de culture industrielle historique, en phase de développement et diversification, faible pourcentage de salariés féminins, très impliquées dans la promotion du Développement Durable.

Le design de recherche est fondé d'une part sur une approche qualitative des communications externes disponibles sur les sites institutionnels (Rapport dit « de développement durable », version 2007) et d'autre part sur des interviews menées en 2009 avec les directions des Ressources Humaines, traités de manière similaire par étude directe des verbatim. L'analyse, et les conclusions qui s'ensuivent sont de nature principalement interprétativistes en référence aux travaux de Girod-Seville et de Perret (1999).

Chaque firme sera présentée via sa communication institutionnelle et l'inscription particulière qu'elle fait du genre au sein de sa stratégie, après quoi une étude comparative des actions sera menée pour déboucher sur les conclusions et les pistes de travail qui en découlent.

### **EDF, leader français dans le domaine de l'Energie.**

La communication institutionnelle d'EDF s'articule autour de :

- l'accord signé le 21 décembre 2007 affichant la volonté « de promouvoir la mixité et l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes à tous les niveaux de l'entreprise<sup>11</sup>. EDF rappelle qu'elle avait déjà mis en place un premier accord d'égalité professionnelle<sup>12</sup>, qui a permis de faire passer l'écart moyen de salaires entre hommes et femmes de 4,7% à 1,6% entre 2002 et 2006<sup>13</sup>

EDF présente son deuxième accord comme ayant une portée plus importante que le précédent, cet accord s'attachant à « l'évolution des mentalités, la promotion de la mixité et de l'égalité professionnelle dans les recrutements, les parcours professionnels, la formation, la rémunération et intégrant la promotion d'un meilleur équilibre entre vie privée et vie professionnelle ».

- de la progression des femmes tant dans la catégorie professionnelle des cadres - leur pourcentage de 19,9% en 2005, est passé de 20,1% en 2006 à 20,5% en 2007- que leur avancement en général grâce à « l'effet de la distribution d'un contingent spécifique, faisant passer la population féminine de 22,5% à 24% en 2006 »<sup>14</sup>.

L'interview réalisée en 2009 auprès de la Direction des Ressources Humaines en PACA confirme le déploiement de la politique et des valeurs affichées, et le rôle actif des directions opérationnelles en la matière. La décision de direction générale est relayée au plan régional par une directrice, dont le leadership dans ce domaine paraît incontestable. L'entité régionale est pilote pour l'ensemble du groupe pour un certain nombre d'actions. Sur le plan des indicateurs, la direction générale a formaté le processus sur la base duquel s'établit le reporting.

### **PIZZORNO, 4<sup>ème</sup> groupe Français dans le domaine de l'Environnement.**

Ce groupe présente son attachement à des valeurs fortes, reposant sur :

---

<sup>11</sup> Rapport corporate 2007

<sup>12</sup> Rapport indicateurs de développement durable

<sup>13</sup> Rapport corporate 2007

<sup>14</sup> Rapport de développement durable

- une relation de développement mutuelle avec ses partenaires «Responsabilité sociale, environnementale, sociétale et actionnariale, sont les maîtres mots qui guident notre développement et nos choix stratégiques pour 2008 et les années à venir »<sup>15</sup>,
- la formation de ses personnels :« Agir au quotidien, c'est veiller à la formation des personnels de l'Entreprise, c'est offrir aux populations de meilleures conditions de vie »

L'inscription de Pizzorno sur des valeurs de terroir et familiales se concrétise sur le site Internet par la publication du schéma suivant :



Figure 1 : valeurs et missions du Groupe PIZZORNO, rapport de Développement Durable, 2007.

Le groupe Pizzorno livre également une information détaillée sur l'égalité hommes femmes<sup>16</sup> :

<sup>15</sup> Page 4 du rapport annuel 2007

<sup>16</sup> Page 22 du rapport annuel 2007

Nombre	Nombre de personnes	%
Femmes cadres	20	25,6
Hommes cadres	58	74,4
Total	78	100%
Femmes (agents de maîtrise et assimilés)	22	18,4
Hommes (agents de maîtrise et assimilés)	97	81,6
Total	119	100 %
Femmes employées/ouvrières	323	14,5
Hommes employés/ouvriers	1 897	85,5
Total	2 220	100%

**Tableau 2 : Indicateurs liés au genre du groupe Pizzorno, Rapport de Développement Durable, 2007**

Cette publication met en lumière la plus forte proportion des femmes sur les postes les plus qualifiés, c'est-à-dire sur les postes de cadres.

L'interview réalisée auprès de la Direction des Ressources Humaines, qui, fait remarquable, chapeaute la Direction du Développement durable depuis deux ans, date du reformatage complet du comité de direction, illustre la vision et le déploiement de la stratégie dans ce domaine. L'un des axes forts est le passage de la *sécurité* du salarié au *bien être* au travail. Le groupe évolue, à grande vitesse, du respect strict de la loi vers la promotion de l'égalité des chances et la diversité.

Un volet spécifique concerne les femmes. Un état des lieux a été réalisé, la charte IMS<sup>17</sup> a été signée, ainsi qu'une charte ADECCO concernant la non discrimination entre salariés et intérimaires, intégrant des indicateurs spécifiques du genre.

Le groupe adhère au *Global Compact*<sup>18</sup> et souhaite s'inspirer des indicateurs du GRI, en les adaptant toutefois à sa problématique.

### **Des pratiques diversifiées en faveur du genre**

L'identification et la comparaison des pratiques opérationnelles en faveur du genre ont donné lieu à un volet de l'étude. Nous appuyant sur les sept champs de De Bry et de Ballet, nous avons considéré une approche par processus, privilégiant successivement les phases de pré-

<sup>17</sup> IMS est une association qui héberge la charte de la Diversité et accompagne 200 entreprises dans leur engagement sociétal. [www.charte-diversite.com](http://www.charte-diversite.com)

<sup>18</sup> Global Compact ou Pacte Mondial est Le Pacte mondial est une initiative lancée en 1999 par l'ONU au Forum économique mondial de Davos, en Suisse, par l'ancien Secrétaire général, Kofi Annan. Ce pacte invite les entreprises à adopter, soutenir et appliquer dans leur sphère d'influence un ensemble de 10 valeurs fondamentales dans les domaines suivants : Droits de l'homme, Normes du travail, Environnement, Lutte contre la corruption. [www.un.org](http://www.un.org)

recrutement, de recrutement, de vie professionnelle, pour aborder *in fine* la conciliation de la vie professionnelle et familiale, et enfin, l'évaluation du dispositif.

<b>Actions</b>	<b>EDF</b>	<b>PIZZORNO</b>
<b>Pré-recrutement</b>		
		Sensibilisation des jeunes filles aux métiers de l'environnement, participation aux forums de recrutement
<b>Recrutement</b>		
Recrutement	Pas d'action spécifique	Pas d'action spécifique
discrimination positive	Non favorable	Non favorable
<b>Vie professionnelle</b>		
rémunérations	Contrôle de l'égalité des rémunérations	Contrôle de l'égalité des rémunérations
Formation professionnelle	Non spécifique	Les cadres ont suivi une formation sur la non discrimination.
Adaptation du poste		Un étude complète a été réalisée en 2008 avec le concours d'ergonomes.
Mentorat, coaching	Accompagnement spécifique des femmes lors du passage cadre Coaching des managers pour les faire »accoucher « de leurs a priori sur les différences (femmes, ethnies, handicap..)	
Réseaux féminins	Le réseau Essenti' Elles, mis en œuvre à l'initiative du président d'EDF, et déployé systématiquement au plan local.	Le réseau est informel, mais fonctionne efficacement. Il a conduit récemment à la nomination de deux femmes directeurs de sites.
Lieux d'expressions féminins	Le réseau Interp'Elles, où des invitées extérieures témoignent de leurs expériences devant les femmes d'EDF (300 à 400 par session).	

<b>Conciliation de la vie professionnelle et de la vie familiale</b>		
Adaptation des horaires	Temps partiel choisi sur quatre jours	Temps complet choisi sur quatre jours
Création de services spécifiques	Expérimentation à Marseille d'une conciergerie (garde d'enfants, courses, ménage, livraison de paniers de légumes). Projet d'«écolocrèche» à Toulon, en co construction avec la ville, intégrant une sensibilisation à l'environnement.	
Prise en compte de la religion	Non	Non. Aucun problème n'est rencontré, y compris dans l'ensemble des sites nord africains.
<b>Evaluation du dispositif</b>		
Evaluations par les femmes des actions en leur faveur	Les femmes sont systématiquement informées des actions menées en leur faveur, mais ne les évaluent pas à ce jour.	Prévu en 2009 dans le cadre du baromètre social.

**Tableau 3 : Comparaison des actions en faveur du genre, EDF et Pizzorno.**

Les deux firmes déploient incontestablement des plans d'actions instrumentés, quoique forts différents, en faveur de la prise en compte des femmes au sein de l'organisation.

La posture adoptée en matière de recrutement est sans ambiguïté. Il est inconcevable aujourd'hui de discuter de discrimination positive dans ce domaine. La seule action recensée se situe en amont, lors des forums de recrutement organisés, pour sensibiliser les femmes à la possibilité de faire carrière dans la société (PIZZORNO). Par contre, la parité en comité de direction, voulue par le PDG, est saluée (PIZZORNO).

L'intégration au sein des services est favorisée indirectement. En effet, les managers sont invités à identifier et solutionner les réserves éventuelles qu'ils pourraient éprouver vis-à-vis d'un personnel ou encadrement féminins (les deux sociétés). Le maintien et l'amélioration des compétences ne semblent pas discriminants et concernent indifféremment les deux sexes. L'accompagnement dans l'évolution est matérialisé par des processus de coaching formels (EDF) ou informels (PIZZORNO), qui débouchent naturellement sur la promotion interne de réseaux féminins. Ceux-ci sont formalisés et développés en interne et en externe (EDF, qui en fait un point d'excellence) ou simplement cités comme existant naturellement en interne (PIZZORNO). Les deux sociétés reconnaissent leur efficacité, que ce soit dans les fonctions de connaissance mutuelle, d'identification des talents, de benchmarking de pratiques, de facilitation des promotions, notamment aux postes d'encadrement moyens et supérieurs, et enfin de sécurisation : « les femmes prennent ainsi confiance en elles-mêmes ». Le dernier point concerne plus particulièrement les conditions de travail, dans des efforts notables

d'adéquation avec les contraintes féminines supposées. Les horaires peuvent être adaptés afin de libérer les mercredis, par réduction choisie du temps de travail (EDF) ou une répartition d'un temps plein sur quatre jours (PIZZORNO). Des consignes sont données pour éviter que les réunions se tiennent en dehors de plages « raisonnables » (EDF). L'ergonomie est étudiée (PIZZORNO, centre de tri industriel à personnel principalement féminin). Le développement expérimental de services principalement dédiés aux femmes (conciergerie, écolo-crèches) est un point remarquable (EDF, Marseille et Cannes en sites pilotes). Enfin, quoique le phénomène ne soit pas mesuré formellement, la religion et ses contraintes (notamment le port du voile, y compris au Maghreb) ne semblent pas interférer avec l'entreprise, qui ne souhaite en conséquence pas agir dans ce domaine (les deux sociétés).

L'impact en termes de satisfaction des intéressées pour les actions entreprises en leur faveur, ou autres, n'est pas encore mesuré et il semble donc difficile d'en évaluer l'efficacité directe ou indirecte (effet de levier sur d'autres indicateurs tels que pourcentage de femmes cadres, absentéisme, etc.). Une action en ce sens est toutefois prévue prochainement (EDF, PIZZORNO).

Il est important ici de remarquer combien la communication institutionnelle de ces groupes au regard de la démarche RSE au regard du genre est pauvre, mais aussi complètement déconnectée des pratiques des firmes. Ces deux groupes ont des pratiques établies dans le domaine, sont des pionnières, mais ne savent pas communiquer, ne savent pas traduire dans une communication institutionnelle normée, les outils de gestion du genre et les résultats obtenus. Or il est probable qu'une communication, juste reflet de leurs pratiques, attirerait alors de nouveaux talents féminins, créant une sorte de cercle vertueux.

### **Leadership et apprentissage organisationnel : les deux facteurs de l'évolution ?**

La réalité de la prise en compte du genre en situation professionnelle (Barth et Falcoz, 2007), mais aussi la relative jeunesse des plans d'actions, interpelle à la fois sur les causalités et les perspectives d'évolution de ces démarches. En matière de genre, il semble que le leadership des femmes dirigeantes soit le principal vecteur d'action et d'émulation. En effet, une fois « le plafond de verre » franchi, celles-ci ne se contentent pas de l'exemplarité mais affichent et pilotent des programmes qui osent dire leur nom. Le leadership au féminin dans l'optique du business case serait ainsi un réel atout concurrentiel pour les entreprises (Chinchilla, 2002), même si la féminisation du top management reste lente (Martin et al, 2004). En effet, les entreprises ayant trois femmes ou plus dans leurs équipes de direction sont à la fois les mieux notées sur l'excellence organisationnelle (McKinsey, 2007) et sur la performance<sup>19</sup>. Plus encore, un lien positif existe entre la féminisation de l'entreprise<sup>20</sup> et celle des équipes de direction et ce quelle que soit l'intervention des pouvoirs publics en termes de conciliation de la vie familiale et professionnelle. Le leadership au féminin se développera sous l'impulsion des directions générales qui sauront diversifier et conforter les pratiques de leadership.

L'inscription de la diversité dans le cadre des politiques de Responsabilité Sociale des Entreprises semble être, dans le cas des deux firmes faisant l'objet de notre investigation, un facteur légitimant et facilitant, car il offre un cadre international instrumenté, perçu comme plus favorable que des dispositions légales locales. La forte implication des directions des ressources humaines (fonction féminisée dans les grandes organisations), contribue au déploiement et est source d'innovation organisationnelle indirecte. Ces constats nous fondent

---

<sup>19</sup> La rentabilité des fonds propres est de 11,4% (contre 10,3% en moyenne pour leur secteur d'activité). L'EBIT y est de 11,1% (contre 5,8%). La croissance du cours de bourse y est de 64% (contre 47%).

<sup>20</sup> Mesurée par la part des femmes dans le volume d'heures travaillées

à identifier les prémisses de l'apparition de nouveaux processus clés, segmentant une partie prenante « historique », le personnel, en plusieurs sous populations distinctes justifiant une stratégie et un management spécifiques. Le phénomène peut être qualifié comme étant en voie d'intégration par l'ensemble des acteurs. La phase d'institutionnalisation ne pourra voir le jour qu'après implémentation d'une évaluation et d'un reporting formalisés, ce qui devrait intervenir prochainement au sein des deux entreprises explorées.

Bien que nous puissions, à ce stade, saluer les initiatives stratégiques et organisationnelles de quelques entreprises pionnières, la question d'un modèle généralisable de la prise en compte du genre dans la RSE reste toujours posée, ainsi que celle de l'instrumentation de ce dernier. N'est-il pas surprenant de constater que les phénomènes les plus efficaces constatés en la matière : réseaux, nouveaux leaderships, ne trouvent actuellement que peu d'échos dans les dispositifs régaliens ou volontaires ? Il est possible qu'une étude approfondie de ces phénomènes et la caractérisation des relations existant avec la performance puissent, à court terme, éclairer et moduler l'accompagnement du changement.

## **Bibliographie**

- Afnor (2008), Norme NF X50-784 « Promotion de la diversité – Politique des Ressources Humaines pour la promotion de la diversité et la prévention des discriminations », Afnor éditions.
- Barth, I. Falcoz, C. (2007). *Le management de la diversité. Enjeux, fondements et pratiques.* L'Harmattan.
- Baudelot, C. ; Establet, R. (2006). *Allez les filles ! Une révolution silencieuse.* Collection Points.
- Bender, A.F. (2004). *Egalité Professionnelle ou gestion de la diversité : quels enjeux pour l'égalité des chances*, *Revue Française de Gestion*, N° 151.
- Brillet, F. (2007), *Vers la parité professionnelle dans les entreprises*, *Personnel*, 23-26, 447.
- Bry, F. ; Ballet, J. (2006). *Responsabilité sociale de l'entreprise : la mixité femmes/hommes et le plafond de verre*, *La lettre du Management Responsable*, Esdes, 23-38, mai.
- Capron, M. ; Quairel-Lanoizelee, F. (2004) *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*, *La Découverte*.
- Capron, M ; Quairel-Lanoizelée, F. (2007). *La responsabilité sociale de l'entreprise.* *La Découverte.*
- Catalyst, 2007. *The Bottom Line.* Conference Board of Canada.
- Chinchilla Nuria, 2002: *Women in business in the new century: 7 key questions*, note technique IESE.
- Conseil Economique et Social (2007). *La place des femmes dans les lieux de décision : Promouvoir la mixité*, Rapport n°6
- Commission européenne, *Directives européennes n°2000/43/CE, n°2000/78/CE, n°2002/73/CE, n°2004/113/CE.*
- Cornet, A. ; Warland, P. (2008). *GRH et gestion de la diversité.* Dunod.
- Freeman, R.E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach.* Boston: Pitman.
- Girod-Seville, M. ; Perret, V. (1999), "Fondements Epistémologiques de la recherche.", In : Thiétart, R.A., *Méthodes de recherche en management.* Paris, pp. 13-33.
- INSEE (2004) *Femmes/Hommes. Regards sur la Parité.*
- ISO (2008), *Draft ISO 26000*, [www.iso.org](http://www.iso.org)
- Landrieux Kartochian Sophie, 2003 : "La gestion des ressources humaines au cœur de l'articulation vie privée/vie professionnelle, une étude exploratoire sur les politiques 'family friendly' en France ", *Actes de la 2ème Journée du Groupe Thématique Carrière de l'AGRH.*
- Laufer J., Cornet A., Belghiti-Mahut S. (2008). «Egalité professionnelle et GRH» in GRH et genre. Les défis de l'égalité hommes-femmes, collection AGRH, Editions Vuibert.
- Laufer, J. (2007). «L'égalité professionnelle hommes femmes, une mise en perspective» in Barth Isabelle, Falcoz Christophe, *Le management de la diversité. Les enjeux, fondements et pratiques.* Editions L'Harmattan.

Laufer, J. ; Silvera, R. (2006) « L'égalité des hommes et des femmes en entreprise : de nouvelles avancées dans la négociation », revue de l'OFCE, N.97, 245-271.

Laufer, J. (2004). Dossier : Femmes et carrières, *Revue Française de Gestion*, V.30, N.151.

Laufer Jacqueline, 2003 : « Entre égalité et inégalités : les droits des femmes dans la sphère professionnelle », *L'année sociologique*, 53, n°1.

Laufer Jacqueline, Fouquet Annie, 1998 : « Les femmes dans l'entreprise : le plafond de verre est toujours là », in : *Revue française de gestion*, n°119.

Livre vert de la Commission Européenne (2001).

Loi des Nouvelles Régulations Economiques(2002), France.

Martin, V et al. (2004). Les instances de pouvoir des 500 premiers groupes français. Dossier : femmes et carrières. Vol.30. N.151. 161-172.

Maruani Margaret, 2006 : « Vie professionnelle : la parité sans l'égalité », in : Ockrent Christine. (Dir.) : *Le livre noir de la condition des femmes*, XO éditions, Paris.

Maruani Margaret, 2002 : « L'emploi féminin dans la sociologie du travail : une longue marche à petits pas », in : Laufer, J & Al. : *Masculin-féminin : questions pour les sciences de l'homme*, PUF, Paris.

McKinsey (2007). *Women Matter*.  
[http://www.mckinsey.com/locations/paris/home/womenmatter/pdfs/Women\\_matter\\_oct2007\\_French.pdf](http://www.mckinsey.com/locations/paris/home/womenmatter/pdfs/Women_matter_oct2007_French.pdf)

Meda, D. (2001). *Le temps des femmes. Pour un nouveau partage des rôles*. Flammarion.

Peretti, J.M. (2006a). *Richesse de la diversité dans l'entreprise. Richesse de la Diversité*, Collection Entreprendre, Vuibert.

Peretti, J.M. (2006b). *Tous différents. Gérer la diversité dans l'entreprise*. Eyrolles, Editions d'Organisation.

ONU (1948), *Déclaration universelle des droits de l'Homme*.

Scotto M.J. ; Sappe, R. Boyer A. *Réussir la diversité du genre. Une expérience de développement de l'égalité professionnelle femme/homme dans le secteur de la construction, souvent considéré comme « masculin » : l'exemple de Cari, entreprise de BTP dans les Alpes maritimes*. *Management et Avenir*, 18, 18-41.