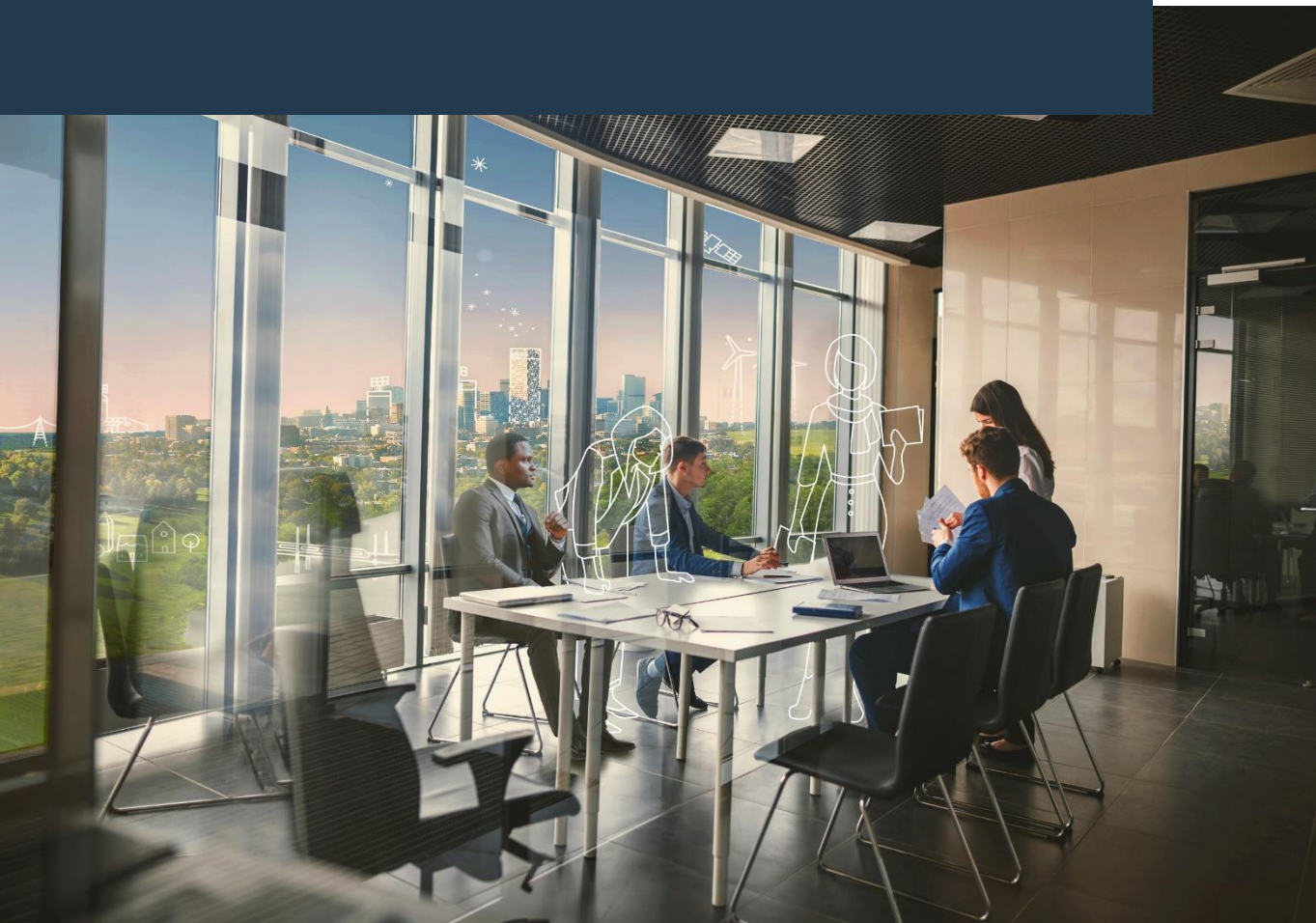


Promouvoir les femmes grâce à l'investissement



Date de publication : Février 2019

Date de mise à jour : Mars 2021

Table des matières

L'égalité femmes-hommes dans le monde du travail : le sujet est-il encore d'actualité ?	5
Les femmes dans le monde du travail	5
Focus sur les postes de direction.....	9
Mixité et performance financière	11
Leadership féminin et performance des entreprises	11
Élaborer une stratégie d'investissement pour promouvoir les femmes en entreprise	14

Les éléments communiqués reflètent l'opinion de MIROVA à la date du présent document et sont susceptibles d'évoluer sans préavis.

Les vingt dernières années ont été marquées par des progrès significatifs, ainsi que par une prise de conscience accrue de la nécessité de parvenir à l'égalité des sexes en tant que condition préalable à un développement durable. Aujourd'hui, **la corrélation entre l'accès des femmes à l'éducation et à l'emploi et la croissance économique fait l'objet d'un consensus croissant.**

Pourtant, malgré les progrès importants réalisés au cours des dernières décennies, les perspectives des femmes dans le monde du travail sont loin d'être égales à celles de leurs homologues masculins. Au-delà de l'accès à l'emploi, la place des femmes dans le marché du travail demeure confrontée à des **inégalités qualitatives** : emploi moins rémunéré, précaire, travail à temps partiel. En outre, la progression des femmes dans les organisations se heurte bien souvent au « **plafond de verre** », cette barrière invisible qui les empêche d'accéder aux postes les plus élevés dans la hiérarchie d'une entreprise.

Bien qu'un nombre croissant de pays européens aient pris une position politique ferme pour s'attaquer au problème en imposant des quotas de femmes dans les conseils d'administration, conduisant à une plus grande sensibilisation à la diversité des genres dans le secteur privé, nous considérons que cette approche présente des limites.

À l'inverse, nous estimons que **la représentation féminine à des postes de direction constitue un facteur clé en faveur d'une plus grande diversité dans les entreprises** et la meilleure preuve de l'engagement d'une entreprise en faveur de l'égalité des sexes. Le véritable défi étant de pouvoir garantir une **progression de carrière permettant** d'accéder aux postes de direction. En outre, l'amélioration de la représentation féminine au sein des instances dirigeantes induit un **effet d'entraînement** susceptible de réellement changer la culture de l'entreprise et encourager une plus grande diversité.

De plus en plus, la sous-représentation des femmes, en particulier au sein des postes de direction, est considérée comme un problème, non seulement du point de vue de l'**équité** et de l'**égalité**, mais aussi parce qu'elle peut entraver les **performances**.

De nombreuses études suggèrent qu'une plus grande mixité au sein des instances dirigeantes se traduit par une meilleure performance opérationnelle, de meilleurs rendements et une plus grande rentabilité. En bref, l'augmentation de la mixité, en particulier au niveau des postes de direction, constitue un facteur de double performance, à la fois financière et sociale.

L'égalité femmes-hommes dans le monde du travail : le sujet est-il encore d'actualité ?

Bien que les femmes représentent près de la moitié de la population mondiale, elles sont encore confrontées à davantage de difficultés et ont accès à moins d'opportunités que leurs homologues masculins. De nombreuses limites persistent dans le domaine social, notamment en ce qui concerne les droits et les protections civils, l'accès à la santé et à l'éducation, et l'égalité de statut dans le monde professionnel.

Les vingt dernières années ont été marquées par des progrès significatifs, ainsi que par une prise de conscience accrue de la nécessité de parvenir à l'égalité des sexes en tant que condition préalable à un développement durable. L'adoption du Programme de développement durable à l'horizon 2030 par les Nations Unies, dont l'un des objectifs est de « Parvenir à l'égalité des sexes et autonomiser toutes les femmes et les filles » (Objectif de Développement Durable¹ n°5), est le signe que des progrès sont encore nécessaires. Le Forum économique mondial estime par ailleurs qu'au rythme de progression actuel, il faudra encore 257 ans pour atteindre l'égalité entre les hommes et les femmes dans le monde du travail².

Aujourd'hui, la corrélation entre l'accès des femmes à l'éducation et à l'emploi et la croissance économique fait l'objet d'un consensus croissant. Selon les estimations, l'augmentation du nombre de femmes dans la population active pourrait entraîner une augmentation du PIB mondial de 5300 milliards de dollars (+3,9 %) d'ici 2025³.

Les femmes dans le monde du travail

Les inégalités persistent...

Les femmes sont aujourd'hui plus nombreuses que jamais à choisir de poursuivre des études supérieures et d'intégrer le marché du travail. Les taux d'inscription des femmes à l'université ne cessent d'augmenter, en particulier dans les régions développées, et les femmes sont désormais plus nombreuses que les hommes dans les programmes d'enseignement supérieur dans la plupart des pays⁴.

¹ Objectifs de Développement durable (ODD) tels que définis par les Nations-Unies en 2015. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/objectifs-de-developpement-durable/>

² World Economic Forum, 2019. *Global Gender Gap Report 2020*.

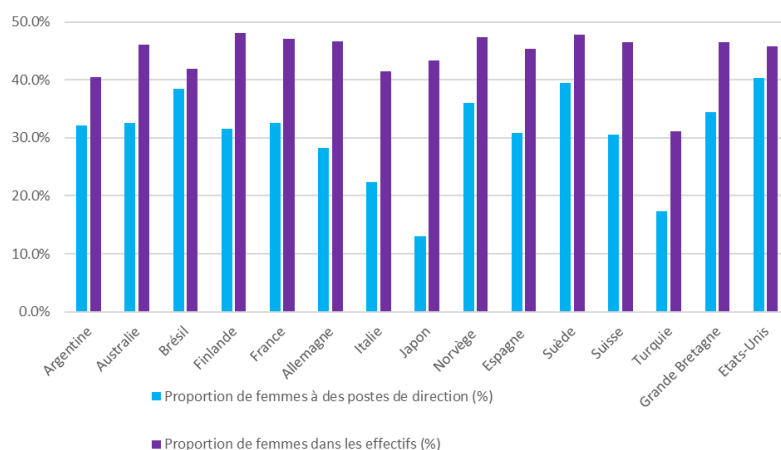
³ International Labor Office, *Economic Impact of Reducing the Gender Gap*, 2017.

⁴ United Nations Department of Social and Economic Affairs, 2015

Pourtant, malgré les progrès importants réalisés au cours des dernières décennies, les perspectives des femmes dans le monde du travail sont loin d'être égales à celles de leurs homologues masculins et les progrès actuels sont lents. Les inégalités persistent d'ailleurs aussi bien dans les pays en développement que dans les pays développés.

A ce jour, les femmes représentent près de 40 % de la main-d'œuvre mondiale, mais la population active compte seulement une femme sur deux en âge de travailler (contre 75 % des hommes en âge de travailler) et ce chiffre n'a quasiment pas évolué depuis une décennie⁵. Cette disparité s'accroît sensiblement dans certaines zones géographiques.

Figure 1 : Représentation des femmes sur le marché du travail dans une sélection de pays⁶



Source : Mirova, à partir des données de l'OIT 2017

Au-delà de l'accès à l'emploi, la place des femmes dans le marché du travail demeure confrontée à des inégalités qualitatives : emploi moins rémunéré, précaire, travail à temps partiel. En effet, les femmes qui occupent un emploi à temps plein gagnent l'équivalent de 70 à 90 % du salaire des hommes dans la plupart des pays, tous secteurs et professions confondus (United Nations Department of Economic and Social Affairs, 2015, 2015).

... tout comme le « Plafond de verre »

Malgré de nombreuses initiatives prises dans les secteurs public et privé en faveur de l'égalité femmes-hommes, le plafond de verre est toujours intact. La représentation des femmes diminue considérablement vers le sommet de la hiérarchie des entreprises. En effet, selon les statistiques de l'Organisation Internationale du Travail, les femmes représentent environ 40 % de la main-d'œuvre mondiale, un chiffre qui tombe à 27 % (30% en 2018) pour les postes de management intermédiaire, et qui diminue encore davantage lorsqu'on regarde la situation des femmes occupant les fonctions de direction générale.

⁵ International Labor Office, 2018. *World Employment and Social Outlook: Trends for women 2018*

⁶ International Labor Office, 2017. *World Employment and Social Outlook: Trends for women 2017*

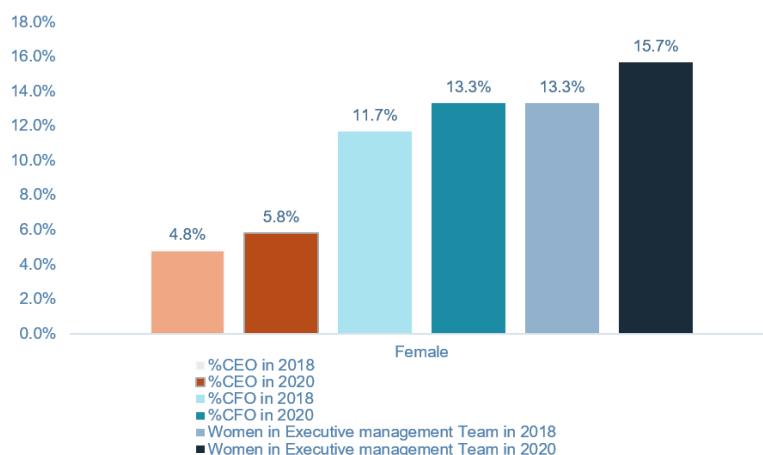
Nos travaux de recherche, à partir des données de l'indice MSCI World, présentent des résultats comparables : seules 15,5% (13% en 2018) des entreprises ont des femmes dans leurs comités exécutifs et 6% (5% en 2018) d'entre elles ont à leur tête des directrices générales (voir Figure 2).

Figure 2 : Mixité dans les entreprises de l'indice MSCI World 2018-2020



Source : Mirova, Rapport des entreprises, 2018 & 2020

Figure 3 : Evolution de la représentation des femmes dans les instances dirigeantes 2018-2020



Source : Mirova, Rapport des entreprises, 2018 & 2020

Plusieurs facteurs contribuent à la sous-représentation des femmes aux postes de direction : des conditions d'emploi moins favorables (comme le fait que les contrats à temps partiel ou de courte durée ne soient pas valorisés dans le plan de carrière), l'inégale répartition des tâches et des responsabilités domestiques, ou encore les biais culturels qui limitent l'accès à l'éducation et au développement professionnel⁷.

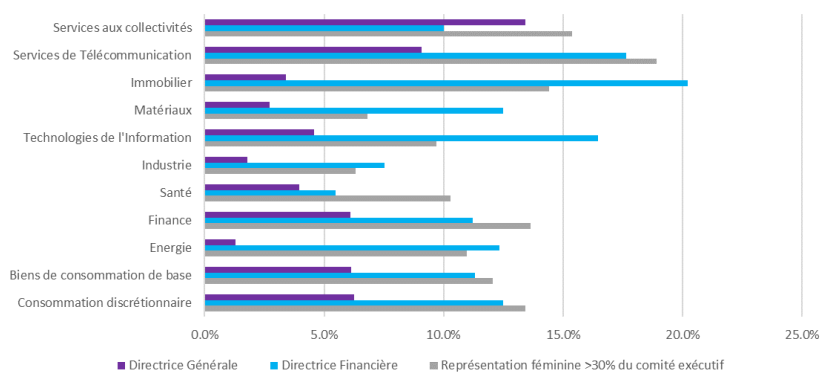
La participation des femmes varie selon les secteurs

Bien que relativement peu de femmes accèdent aux postes les plus élevés, ces dernières sont généralement mieux représentées dans les secteurs de la consommation et les secteurs non manuels. À noter que les femmes sont également relativement bien représentées dans les secteurs de la « nouvelle

⁷ International Labor Office, *Women in Business and Management: Gaining Momentum, Global Report*, 2015

économie » comme les TIC et moins bien représentées dans les secteurs de la « vieille économie » comme les matériaux, l'industrie et l'énergie.

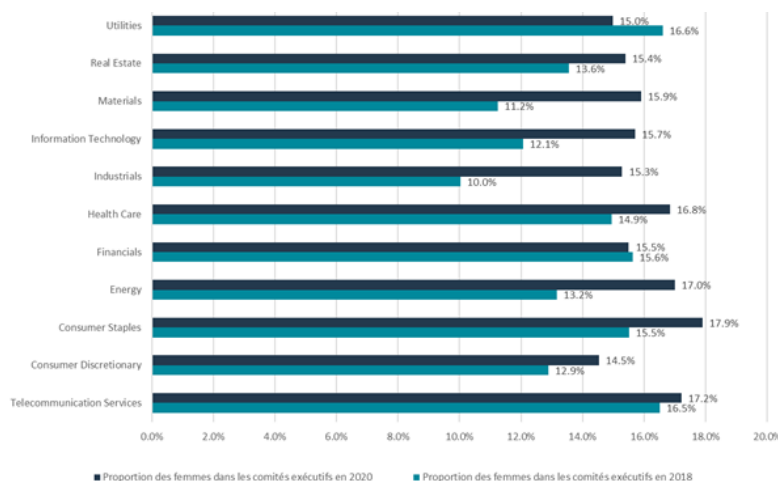
Figure 4 : Pourcentages de femmes aux postes de directrice générale et directrice financière dans les sociétés du MSCI World par secteur



Source : Mirova 2018

La forte représentation féminine dans des secteurs tels que la consommation discrétionnaire (secteurs du luxe, des cosmétiques, etc.), les services publics, les services de télécommunications ou l'immobilier, est souvent attribuée au fait qu'elles ont une meilleure compréhension des marchés cibles (en particulier dans les secteurs qui ciblent principalement les femmes) et une plus grande aversion au risque (notamment dans le secteur immobilier où la prudence financière est considérée comme un atout).

Figure 5 : Evolution de la représentation des femmes au sein des Comités Exécutifs entre 2018 et 2020 par secteur



Source : Mirova 2020

Si les disparités sectorielles tendent à se réduire progressivement, les secteurs de la Santé et de la Tech continuent d'offrir aux femmes les plus grandes opportunités d'accès au top management.

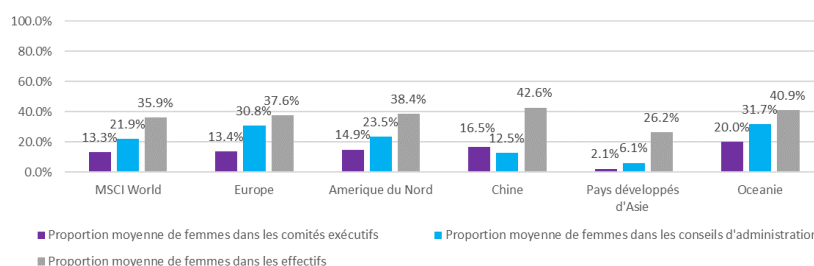
Focus sur les postes de direction

Augmenter le nombre de femmes dans les conseils d'administration ne suffit pas

Plusieurs pays européens (Norvège, Danemark, Finlande, France, etc.) ont pris une position politique ferme pour s'attaquer au problème en imposant des quotas de femmes au sein des conseils d'administration. Ces politiques ont conduit à de réels changements : plusieurs pays européens rapportent désormais que 30 à 40 % des sièges aux conseils d'administration sont occupés par des femmes (contre de 22 % en moyenne pour l'indice MSCI World). Bien que cela traduise une sensibilisation accrue à la thématique de l'égalité femmes-hommes, nous considérons que cette approche présente des limites.

Tout d'abord, les systèmes de quotas ne prennent pas le problème à la source, à savoir l'accompagnement des femmes dans la construction de trajectoires de carrières ambitieuses. La deuxième limite importante tient à la nature même des conseils d'administration, qui ont pour rôle de superviser une entreprise, et non de la gérer. L'influence potentielle d'une féminisation du conseil sur le reste de l'organisation est par là-même réduite, de même que sa capacité à insuffler les changements nécessaires dans la culture de l'entreprise. En Norvège, où les quotas dans les conseils d'administration sont en vigueur depuis 2008, les études montrent que l'accès des femmes aux postes les plus élevés ne s'est pas nécessairement amélioré au cours de la dernière décennie. Cela suggère qu'une plus forte représentation des femmes au sein des conseils d'administration ne suffit pas à augmenter les opportunités offertes aux femmes à tous les niveaux de l'entreprise⁸.

Figure 6 : Représentation des femmes dans les sociétés de l'indice MSCI World



Source : Mirova 2018

Après avoir analysé la représentation des femmes dans les entreprises du MSCI World, nos données suggèrent qu'elles ne sont pas mieux représentées au sein des instances dirigeantes en Europe (où de nombreux pays ont adopté des quotas) qu'en Amérique du Nord (où ces quotas n'existent pas et où les femmes représentent en moyenne 23,5 % des membres aux conseils d'administration). Ainsi, en se focalisant uniquement sur l'augmentation du nombre de femmes au sein des conseils d'administration, le risque est de se

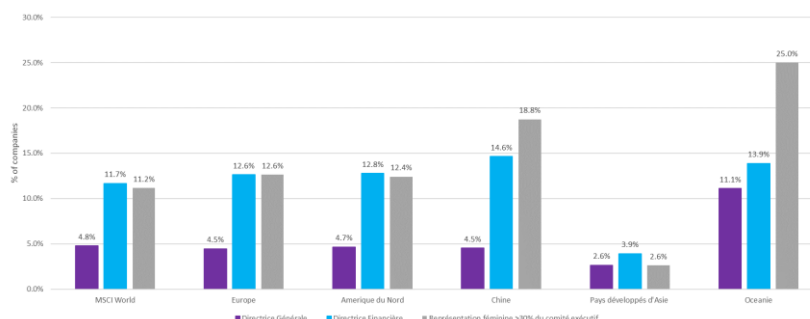
⁸ Bertrand, Black, Jensen, & Lleras-Muney, June 2014, Revised July 2017

contenter de « cocher la case », sans prendre en compte la diversité des enjeux liés à l'égalité femmes- hommes.

À l'inverse, nous estimons que la représentation féminine à des postes de direction constitue un facteur clé en faveur d'une plus grande diversité dans les organisations et la meilleure preuve de l'engagement d'une entreprise en faveur de l'égalité des sexes. Le véritable défi étant de pouvoir garantir une progression de carrière permettant d'accéder aux postes de direction. De plus, afin de pouvoir fournir un vivier de talents équilibré entre les sexes pour la sélection de membres hautement qualifiés au sein du conseil d'administration, les femmes doivent également avoir accès à des postes de haute direction au préalable.

Contrairement à l'augmentation du nombre de femmes dans les conseils d'administration, la féminisation des postes de direction peut être un facteur clé permettant accroître la diversité au sein d'une entreprise. Par exemple, après avoir analysé la représentation féminine dans 3 000 entreprises, l'Institut de Recherche du Crédit Suisse a constaté que les femmes dirigeantes d'entreprise ont une probabilité plus élevée de 50% d'embaucher une femme à la tête de la direction financière et de 55 % pour d'autres femmes à des postes de direction (Credit Suisse Research Institute, September 2016)⁹. Qui plus est, les entreprises dirigées par des femmes sont beaucoup plus nombreuses à avoir trois femmes ou plus au sein de leur conseil d'administration que les entreprises dirigées par des hommes¹⁰.

Figure 7 : Pourcentages de femmes aux postes de DG et de DAF dans le MSCI World



Source : Mirova, 2018

N. B. Le taux de couverture est de 87 % pour le PDG et de 90 % pour le directeur financier.

Bien qu'il y ait encore relativement peu de femmes à la tête des entreprises, le nombre de femmes directrices financière est en augmentation, ce qui constitue un signe encourageant pour l'avenir.

⁹ Credit Suisse Research Institute, Septembre 2016

¹⁰ MSCI ESG Research, Décembre 2017

Mixité et performance financière

De plus en plus, la sous-représentation des femmes, en particulier au sein des postes de direction, est considérée comme un problème, non seulement du point de vue de l'**équité** et de l'**égalité**, mais aussi parce qu'elle peut entraver les **performances**. Un grand nombre d'études a démontré que l'amélioration de la représentation féminine au sein des instances dirigeantes peut avoir des effets positifs dans de nombreux domaines qui contribuent à la performance opérationnelle et organisationnelle des entreprises tels que l'innovation, les ventes, la notoriété, l'éthique, la performance, les prix du marché, etc.

Leadership féminin et performance des entreprises

Les effets induits par l'augmentation du nombre de femmes aux postes de direction ont fait l'objet de nombreuses études de la part d'universitaires, de brokers, d'organisations internationales et de cabinets de conseil en stratégie tels que McKinsey et le Boston Consulting Group (BCG). Ces études soutiennent l'idée que davantage de mixité peut améliorer la performance opérationnelle et organisationnelle des sociétés. En effet, les avantages qui découlent d'une politique volontariste en matière d'égalité femmes-hommes sont nombreux :

- **Un vivier de talents sécurisé.** Les femmes sont maintenant plus nombreuses que les hommes dans les programmes d'enseignement supérieur¹¹ et représentent une part importante de la main-d'œuvre et du vivier de candidats dans de nombreux secteurs. Aujourd'hui, les entreprises font face à une véritable « guerre des talents », elles doivent donc recruter et fidéliser des salariés aussi bien masculins que féminins afin de disposer de la main-d'œuvre la plus qualifiée. Les pratiques volontaristes en matière de mixité permettent donc de sécuriser le vivier de talents nécessaire¹², notamment dans les pays confrontés à une pénurie de main-d'œuvre du fait du vieillissement démographique.
- **Plus d'innovation, de créativité et une meilleure prise de décision.** Un environnement de travail inclusif et qui promeut la diversité apporte une variété de perspectives différentes au sein des organisations qui favorise l'innovation et peut conduire à de meilleures décisions de gestion. Le Boston Consulting Group et l'Université technique de Munich ont mené une analyse empirique sur la corrélation entre la diversité dans le management et l'innovation. Ils ont constaté que les entreprises les plus féminisées parviennent à générer environ 10 % de revenus additionnels grâce à des produits et services innovants par rapport aux entreprises dont les équipes dirigeantes comptent moins de femmes que la moyenne. Les résultats indiquent également qu'un pourcentage élevé de femmes aux postes de direction a une corrélation positive avec l'innovation disruptive,

¹¹ UNESCO Institute for Statistics, 2014.

¹² McKinsey & Company, October 2017. *Women Matter Time to accelerate, ten years of insights into gender diversity.*

définie par le BCG comme une situation dans laquelle un nouveau produit, service ou modèle économique remplace entièrement la version précédente.

- **Une meilleure connaissance des clients finaux se traduisant par une augmentation des ventes.** En apportant une perspective différente, les femmes occupant des postes de direction permettent notamment de mieux cerner leur clientèle, en particulier dans le marché grand public, de plus en plus influencé par les femmes¹³. En effet, les femmes sont à l'origine de la grande majorité des décisions de dépense des ménages et représentent une part croissante des consommateurs, des clients et partenaires de nombreuses entreprises. Une fois encore, les études ont montré que la croissance moyenne du chiffre d'affaires des entreprises ayant une majorité de femmes à des postes de direction était de 8 % entre 2008 et 2016 (contre -0,2 % pour l'indice MSCI ACWI)¹⁴.
- **Une meilleure motivation et un meilleur engagement des collaborateurs, améliorant les taux de fidélisation et la productivité.** De nombreux travaux ont mis en évidence l'importance de la perception des employés sur l'égalité de traitement et l'inclusion offerte par leur organisation. Une main-d'œuvre diversifiée peut entraîner des taux de rétention plus élevés, renforcer la motivation et augmenter la productivité¹⁵.
- **Une notoriété accrue.** Dans un contexte où toutes les parties prenantes des entreprises, des consommateurs aux investisseurs, se préoccupent de plus en plus de leurs pratiques en matière d'égalité des chances et d'inclusion, les sociétés qui favorisent l'égalité femmes-femmes jouissent d'une notoriété accrue. Environ 70 % des entreprises interrogées par la Commission européenne qui ont mis en œuvre des politiques de diversité ont constaté une amélioration de leur image de marque¹⁶.
- **Un risque moindre de conflits éthiques ou juridiques.** Selon des chercheurs de l'Université de Caroline du Nord et de l'Université de Wake Forest, les directrices financières sont moins susceptibles de recourir à des mesures agressives d'évitement fiscal et plus susceptibles d'améliorer la rentabilité des entreprises.

Chacun de ces facteurs contribue à accroître le capital humain et organisationnel qui, comme le souligne le rapport de la Commission européenne « Coût et avantages de la diversité », figure parmi les principaux « actifs incorporels utilisés par les entreprises pour établir un avantage concurrentiel et créer de la valeur ».⁸

¹³ Selon l'étude « Women Matter » réalisée par McKinsey en 2017, les femmes sont à l'origine de 70 % des achats des ménages en Europe.

¹⁴ The Credit Suisse Research Institute, September 2016. *The CS Gender 3000: The Reward for Change*.

¹⁵ "The impact of Women managers on Firm Performance: Evidence from Large U.S. Firms", James J. Cordeiro, Susan Stites-Doe, 1997

¹⁶ "Cost and Effectiveness of Diversity", European Commission, 2003

Les recherches portant spécifiquement sur la mixité montrent que la nomination de femmes à des postes de direction a un impact plus important que la nomination de femmes à des postes non exécutifs. Une étude menée par le Peterson Institute for International Economics et EY à partir d'un ensemble de données mondiales de près de 22 000 entreprises a porté sur les effets de la mixité sur la performance. Alors que les résultats n'ont révélé aucune corrélation significative entre la présence de femmes au conseil d'administration et performance des entreprises, les chercheurs estiment que « la corrélation entre la proportion de femmes à des postes de direction et la rentabilité des entreprises est démontrée dans plusieurs cas et que son ampleur n'est pas négligeable »¹⁷.

Investir dans des sociétés engagées en faveur de l'égalité femmes-hommes peut donc conduire à de meilleures décisions d'investissement, dans la mesure où l'excellence organisationnelle est un facteur clé de la performance globale de l'entreprise. Bien qu'il soit difficile de prouver un lien de causalité, des recherches approfondies ont révélé une forte corrélation entre l'avantage concurrentiel qui découle d'approches volontaristes en matière de mixité et les performances financières de l'entreprise. Cela se traduit notamment par :

- **Une meilleure rentabilité.** McKinsey, en analysant 300 entreprises à travers le monde, a constaté que les sociétés dont le pourcentage de femmes au sein de leurs comités exécutifs est le plus élevé génèrent une prime de 55 % dans les résultats d'exploitation¹⁸. De même, une étude du Peterson Institute for International Economics a suggéré que la présence de 30 % de femmes à des postes de direction peut être associée à une augmentation de 1 % de la marge nette, soit l'équivalent de 15 % de la rentabilité¹⁹.
- **Un meilleur rendement.** Les « champions » de la mixité offrent une prime de 47 % en termes de retour sur capitaux propres selon McKinsey et 15 % additionnels de retour aux actionnaires selon Crédit Suisse¹⁹. Une étude comparable menée par Catalyst auprès de 353 sociétés du Fortune 500 présente une prime de 34 % sur la rentabilité totale pour l'actionnaire (TRS)²⁰ pour les entreprises les plus vertueuses en termes de promotion des femmes au sein des instances dirigeantes.
- **Une meilleure performance du cours de l'action.** Comme le montre le graphique 6, plus il y a de femmes aux postes de direction, plus la performance des actions est bonne.

¹⁷ The Peterson Institute for International Economics, Noland, Moran, & Kotschwar, 2016. *Is Gender Diversity Profitable? Evidence from a Global Survey*.

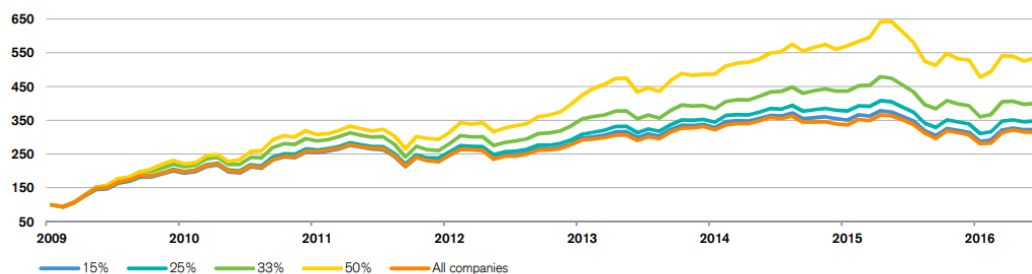
¹⁸ McKinsey & Company, October 2017. *Women Matter Time to accelerate, Ten years of insights into gender diversity*.

¹⁹ Credit Suisse Research Institute, September 2016. *The CS Gender 3000: The Reward for Change*.

²⁰ Catalyst. 2004, "The Bottom Line: Connecting Corporate Performance and Gender Diversity"

Figure 8 : Performance des entreprises et Mixité

Performance boursière de différents paniers d'entreprises selon la proportion de femmes dans les comités exécutifs



Source: Bloomberg, CS Gender 3000

Les chiffres donnés font référence aux années passées. Les performances passées ne sont pas un indicateur fiable des performances futures.

En bref, les progrès sur le plan de l'égalité femmes-hommes, en particulier au niveau de l'accès à des postes de direction, constituent un facteur de performance à la fois financière et sociale.

Élaborer une stratégie d'investissement pour promouvoir les femmes en entreprise

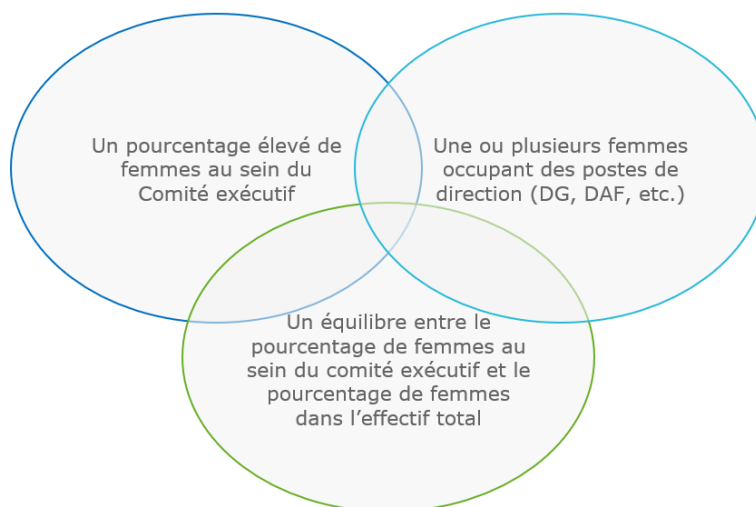
Des critères solides et objectifs

À la lumière des études mentionnées précédemment, nous pensons qu'il est pertinent d'axer nos recherches sur les femmes occupant les postes les plus élevés dans la hiérarchie des entreprises. Nous avons utilisé les critères objectifs suivants pour sélectionner les entreprises sur cette thématique :

- Un pourcentage élevé de femmes au sein du Comité exécutif,
- Une ou plusieurs femmes occupant des postes de direction (DG, DAF, etc.),
- Un équilibre entre le pourcentage de femmes au sein du comité exécutif et le pourcentage de femmes dans l'effectif total ²¹.

²¹ Ces critères sont conçus pour cibler les entreprises qui s'engagent à accroître la mixité, tout en tenant compte de la disparité du pourcentage des femmes dans différents secteurs.

Figure 9 : Critères d'évaluation de l'autonomisation des femmes dans les entreprises



Un examen qualitatif complet de la politique de l'entreprise en matière de mixité

Si l'identification de critères quantitatifs pertinents, objectifs et mesurables permet de sélectionner des sociétés sur un univers très large, un examen qualitatif complet des politiques et mesures déployées par ces sociétés en faveur de l'égalité femmes-hommes doit être effectué systématiquement afin d'en mesurer la pertinence.

Faire de l'égalité femmes-hommes une priorité pour l'entreprise

Comme pour toute autre priorité stratégique, nous encourageons les entreprises à adopter une stratégie dédiée à la promotion des femmes comprenant un état des lieux préalable des inégalités hommes-femmes dans l'entreprise, la définition d'objectifs pertinents et mesurables, le suivi d'indicateurs de progrès tout en responsabilisant les dirigeants sur les résultats à atteindre. Des audits axés sur le genre peuvent aider les entreprises à savoir où elles se situent en matière de mixité et identifier les principaux axes d'amélioration.

Les objectifs à atteindre varient selon les secteurs d'activité et selon l'état des lieux des pratiques de chaque entreprise. Nous encourageons l'adoption d'objectifs quantitatifs relatifs à la représentation féminine au sein des postes de direction, et il nous semble important que ces objectifs soient des plus ambitieux dans les secteurs où les femmes représentent une part prépondérante des effectifs. Inversement, dans les secteurs où les femmes sont traditionnellement sous-représentées, comme dans le secteur des matériaux ou les services aux collectivités, la première étape vers l'égalité entre les femmes et les hommes consiste à augmenter la proportion des femmes dans les effectifs. Ceci peut se faire dans le cadre de programmes de sensibilisation des étudiants sur les possibilités de carrière offertes aux femmes, ou par la mise en place d'objectifs quantitatifs sur le recrutement de femmes à tous les niveaux de postes.

Appliquer des mesures spécifiques pour encourager l'accès des femmes aux postes de direction

Des recherches approfondies réalisées à partir d'enquêtes auprès des entreprises et d'entretiens menés par des sociétés de conseil renommées ont permis d'identifier les principaux axes d'amélioration et les moyens les plus efficaces pour réaliser des progrès réels en matière d'égalité entre les femmes et les hommes. Dans cette perspective, nous soutenons particulièrement :

- La mise en place d'une formation dédiée au leadership pour les femmes identifiées comme étant à haut potentiel.
- Des programmes de parrainage impliquant des hommes et des femmes pour encourager les hommes à soutenir la progression de carrière des femmes. L'étude du Boston Consulting Group souligne que « plus les hommes sont impliqués dans le programme de mixité, plus l'entreprise progresse ». ²²
- Des formations à la lutte contre les biais inconscients destinées à la fois aux équipes RH et aux managers intermédiaires. À toutes les étapes, de l'embauche au maintien en poste jusqu'à la promotion, les biais inconscients ont des répercussions sur les opportunités de promotion des femmes. C'est pour cela qu'il est primordial que les entreprises prennent des mesures concrètes pour y faire face ²³.
- La transparence sur les écarts de rémunération entre hommes et femmes et les mesures déployées afin d'y mettre un terme, non seulement pour les bases des salaires, mais aussi pour les autres éléments de rémunérations.
- Les mesures pour améliorer l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, et aider les femmes à gérer leur « deuxième journée de travail », notamment en subventionnant les services de garderie, en instaurant des horaires flexibles et en accordant un congé parental rémunéré aussi bien aux femmes qu'aux hommes.
- Les taux de promotion interne des femmes. Lorsque les entreprises recourent à l'embauche externe pour améliorer la représentation féminine au sein des instances dirigeantes, cela indique que les femmes n'ont pas toujours la possibilité d'évoluer au sein de l'entreprise et d'accéder aux postes les plus élevés.
- L'implication de rôles modèles, y compris le dirigeant de l'entreprise, en faveur de la mixité, qui contribue à impulser le changement culturel nécessaire à la réalisation de l'égalité entre les femmes et les hommes. Les meilleures pratiques incluent des objectifs de mixité dans les éléments de rémunération variables des managers et des équipes RH.

La mise en œuvre de politiques et de mesures volontaristes sur le plan de l'égalité femmes-hommes, associée à des objectifs chiffrés pertinents devrait se traduire par des progrès significatifs quantifiables, et notamment une meilleure représentation des femmes aux postes de direction et au sein des comités exécutifs.

²² The Boston Consulting Group, 2017. *Proven Measures and Hidden Gems for Improving Gender Diversity*.

²³ McKinsey & Company, 2018. *Women in the Workplace*.

Bibliographie

Bertrand, Black, Jensen, & Lleras-Muney, June 2014, Revised July 2017. *Breaking the Glass Ceiling? The Effect of Board Quotas on Female Labor Market Outcome in Norway.*

Catalyst, 2004. *The Bottom Line: Connecting Corporate Performance and Gender Diversity.*

Christiansen L., Lin H., Pereira J., Topalova P., and Turk R., 2016. *Gender Diversity in Senior Positions and Firm Performance: Evidence from Europe*, International Monetary Fund Working Paper.

Cordeiro, James J. and Stites Doe, Susan, 1997. *The Impact of Women Managers on Firm Performance: Evidence from Large U.S. Firms*, Business Economics Faculty Publications. 11.

Credit Suisse Research Institute, September 2016. *The CS Gender 3000: The Reward for Change.*

Credit Suisse Research Institute, 2014. *The CS Gender 3000: Women in Senior Management.*

Dezsö C. L., Gaddis Ross D., 2011. *Does Female Representation in Top Management Improve Firm Performance? A Panel Data Investigation.*

European Commission, 2003, *Cost and Effectiveness of Diversity.*

Evans, Hannah, Seaton Kelton & Yang, *Does Breaking the Glass Ceiling Raise the Ethical Floor? The Conditional Effects of Executive and Board Gender on Corporate Ethics.*

Ibarra H., Carter N.M., Silva C., 2010. *Why Men Still Get More Promotion Than Women.* Harvard Business Review.

International Labor Office, 2015. *Women in Business and Management: Gaining Momentum.*

International Labor Office, 2015. *World Employment and Social Outlook: Trends for Women 2018 — Global snapshot.*

International Labor Office, 2017. Research Brief n°10, *Economic impacts of reducing the gender gap.*

International Labor Office, 2017. *World Employment and Social Outlook: Trends for women 2017 (Geneva).*

International Labor Office, 2018. *World Employment and Social Outlook: Trends for women 2018*

McKinsey & Company, 2016, *Women Matter — Gender diversity, a corporate performance driver.*

McKinsey & Company, 2017 & 2018, *Women in the Workplace.*

McKinsey & Company, October 2017. *Women Matter Time to accelerate, Ten years of insights into gender diversity.*

McKinsey & Company, 2018, *Delivering through diversity.*

MSCI, 2017. *Women on Boards Progress Report.*

ORSE, 2013. *Guide tout savoir sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.*

ORSE, 2013. *Étude : Les hommes, sujets et acteurs de l'égalité professionnelle.*

Taylor H. Cox and Stacy Blake, 1991. *Managing cultural diversity: implication for organizational competitiveness*, Academy of Management Executives.

Taylor Cox Jr. and Carol Smoliniski, 1994. *Managing Diveristy and Glass Ceiling Initiatives as National Economic Imperatives*, The University of Michigan.

The Boston Consulting Group, Lorenzo R., Voigt N., Schetelig K., Zawadzki A., Welpel I., and Brosi P., 2017. *The Mix That Matters, Innovation through Diveristy.*

The Boston Consulting Group, 2017. *The Proven Measures and Hidden Gems for Improving Gender Diversity.*

The Peterson Institute for International Economics, Noland, Moran, & Kotschwar, 2016. *Is Gender Diversity Profitable? Evidence from a Global Survey.*

UNESCO Institute for Statistics.

United Nations, 2015. *The World's Women 2015: Trends and Statistics.*

World Economic Forum, 2019. *Global Gender Gap Report 2020.*

Mentions légales

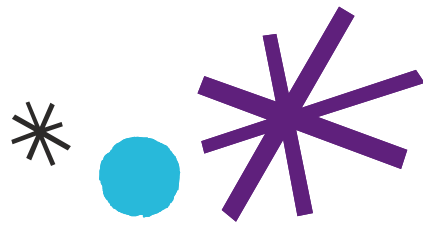
Cette présentation est un document non contractuel à caractère purement informatif.

Cette présentation et son contenu ne constituent pas une invitation, un conseil ou une recommandation de souscrire, acquérir ou céder des parts émises ou à émettre par les fonds gérés par la société de gestion Mirova. Les services visés ne prennent en compte aucun objectif d'investissement, situation financière ou besoin spécifique d'un destinataire en particulier. Mirova ne saurait être tenue pour responsable des pertes financières ou d'une quelconque décision prise sur le fondement des informations figurant dans cette présentation et n'assume aucune prestation de conseil, notamment en matière de services d'investissement.

L'information contenue dans ce document est fondée sur les circonstances, intentions et orientations actuelles et peuvent être amenées à être modifiées. Bien que Mirova ait pris toutes les précautions raisonnables pour vérifier que les informations contenues dans cette présentation sont issues de sources fiables, plusieurs de ces informations sont issues de sources publiques et/ou ont été fournies ou préparées par des tiers. Mirova ne porte aucune responsabilité concernant les descriptions et résumés figurant dans ce document. Mirova ne s'engage en aucune manière à garantir la validité, l'exactitude, la pérennité ou l'exhaustivité de l'information mentionnée ou induite dans ce document ou toute autre information fournie en rapport avec le fonds. Les destinataires doivent en outre noter que cette présentation contient des informations prospectives, délivrées à la date de cette présentation. Mirova ne s'engage pas à mettre à jour ou à réviser toute information prospective, que ce soit en raison de nouveaux renseignements, d'événements futurs ou pour toute autre raison. Mirova se réserve le droit de modifier ou de retirer ces informations à tout moment, sans préavis.

Les informations contenues dans ce document sont la propriété de Mirova. La distribution, possession ou la remise de cette présentation dans ou à partir de certaines juridictions peut être limitée ou interdite par la loi. Il est demandé aux personnes recevant ce document de s'informer sur l'existence de telles limitations ou interdictions et de s'y conformer.

Document non contractuel, rédigé le 20 mars 2019 et actualisé en mars 2021.



MIROVA

Société de gestion de portefeuille - Société Anonyme
RCS Paris n°394 648 216 - Agrément AMF n° GP 02-014
59, Avenue Pierre Mendes France – 75013 Paris
Mirova est un affilié de Natixis Investment Managers.

NATIXIS INVESTMENT MANAGERS

Société anonyme
RCS Paris 453 952 681
43, Avenue Pierre Mendes France – 75013 Paris
Natixis Investment Managers est une filiale de Natixis.