Gouvernance au feminin et performance de l'entreprise

Synthèse de l'étude sur la représentativité des femmes dans les instances de gouvernance des grandes entreprises publiques et privées

Février 2013

Etude réalisée par

LMS-CSA

Marketing & Sondages

Sommaire

Rappel du contexte , des objectifs et de la méthodologie 9

1. Contexte de la mission 10

2. Objectifs de la mission 10

3. Méthodologie de la mission 11

- Le diagnostic chiffré
- L'étude qualitative auprès des femmes membres des organes de gouvernance
- L'étude quantitative auprès des femmes membres des organes de gouvernance et de direction
- La revue rapide des meilleures pratiques internationales

Synthèse des résultats de la mission 13

1. Etat des lieux de la présence des femmes dans les organes de gouvernance 13

2. Portrait des femmes siégeant dans les organes de gouvernance 13

3. Focus sur les modalités d'accès et d'exercice de la gouvernance au féminin 13

4. Mesures et leviers de développement de la présence des femmes dans les instances de gouvernance 14

Nos recommandations 17

Rappel du contexte ,des objectifs et de la méthodologie

1. Rappel du contexte

Au cours des dernières années, le Maroc a réalisé **d'importantes avancées en matière de droits des femmes et de lutte contre les discriminations** à leur égard. Ces avancées ont été consolidées par l'adoption, **en 2011**, de **la nouvelle Constitution** qui consacre une série de **mesures** pour la réalisation de la **parité** et la prohibition des discriminations fondées sur le sexe.

Ainsi, dans le cadre des défis qui restent à relever pour les prochaines années, pour réduire les écarts entre les sexes et prôner les valeurs d'égalité dans tous les domaines où les écarts et les discriminations sont notables, **le gouvernement marocain s'est engagé à encourager les actions visant à promouvoir et renforcer la pleine participation des femmes dans la vie politique, économique et sociale.**

Par ailleurs, les pouvoirs publics ont conduit ces dernières années un **processus important en matière de promotion de la bonne gouvernance d'entreprise, à travers notamment la création de l'Institut Marocain des Administrateurs. Dans ce cadre, l'intégration de l'approche genre dans les organes de gouvernance des entreprises publiques et privées a constitué une valeur forte du processus engagé.**

Aujourd'hui, cet objectif est renforcé par la création récente au sein, de l'Institut Marocain des Administrateurs, d'un Groupe de Travail dont l'objectif est de renforcer la représentativité et la participation des femmes dans les organes de gouvernance des entreprises.

Les principales missions du Groupe de Travail s'articulent autour des axes suivants :

- Établir un diagnostic de la représentativité des femmes dans les organes de gouvernance des 500 plus grandes entreprises nationales (dont 75 entreprises cotées) et des entreprises publiques à caractère marchand.
- Faire une **revue des meilleures pratiques internationales** visant la féminisation des organes de gouvernance des entreprises.
- Elaborer un **plan d'action doté de mesures concrètes et définissant les responsabilités des différentes parties** concernées dans l'objectif de renforcer la situation actuelle au Maroc.

- Un important **travail de sensibilisation et de communication sur la valeur ajoutée des femmes au sein des instances de décision de l'entreprise** auprès de la chaîne d'acteurs directement concernés, ainsi qu'auprès de l'opinion publique.

Afin d'apporter des réponses aux deux premiers axes de la mission du Groupe de Travail, ce dernier a **confié à LMS-CSA la conduite d'une étude** dont les objectifs sont déclinés ci-après.

Dans le présent document, LMS-CSA présente la **synthèse** de la mission qu'il a conduite, ainsi que ses recommandations.

2. Rappel des objectifs

- **Disposer d'une situation de référence sur le nombre, les profils et les conditions d'accès des femmes membres des organes de gouvernance** des grandes entreprises publiques et privées: Conseils d'administration, Conseils de Surveillance, Comités spécialisés émanant des Conseils d'Administration ou des Conseils de surveillance (Comités Engagement-Investissement, Comités Nomination Rémunération, Comités d'Audit, etc.).
- **Etablir une distinction** en termes de situation et de conditions d'accès des femmes aux **fonctions de Directeur Général, de membres du Directoire ou de membres du Comité de Direction** des grandes entreprises au Maroc.
- **Identifier les entraves et les facteurs incitatifs** à la présence des femmes dans les instances de gouvernance des grandes entreprises
- **Aider le Groupe de Travail à structurer et argumenter les recommandations** qu'il formulera pour renforcer et promouvoir l'accès des Femmes aux instances de gouvernance des grandes entreprises.

L'étude doit permettre au Groupe de Travail de :

- Alimenter les débats de la Première conférence internationale sur « La Gouvernance au féminin » organisée par l'IMA
- Identifier les mesures permettant de promouvoir l'accès des femmes aux instances dirigeantes
- Définir le plan d'action national de bonne gouvernance d'entreprise, intégrant des mesures pertinentes en termes de réformes législatives, de renforcement de capacités et de normes et procédures pour renforcer et promouvoir l'accès des femmes aux instances de gouvernance des entreprises.

3 . Rappel de la méthodologie

Schéma de déroulement de l'étude

Phase 1	Phase 2	Phase 3	Phase 4
Etablissement d'un diagnostic chiffré sur les femmes membres des organes de gouvernance des grandes entreprises privées et publiques	Recueil des données quantitatives et qualitatives sur le profil des femmes membres des organes de gouvernance des grandes entreprises, ainsi que sur leur parcours et vécu professionnels... et propositions de mesures visant à renforcer la situation actuelle	Etablissement d'une revue rapide des meilleures pratiques internationales visant la féminisation des organes de gouvernance des grandes entreprises publiques et privées	Production du rapport faisant état du diagnostic, des principaux constats, du benchmark international et des recommandations pour renforcer et promouvoir la participation des femmes dans les instances de gouvernance des grandes entreprises

Méthodologie du diagnostic chiffré

Cible de l'étude

3 types d'établissements ont été ciblées par cette enquête.

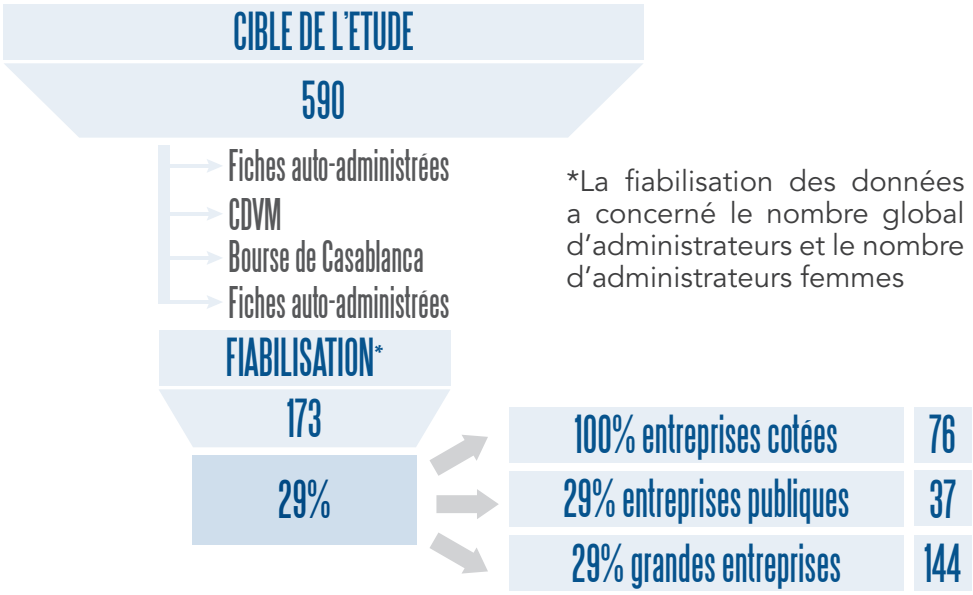
Type d'établissement	Taille de l'échantillon
Entreprises cotées à la Bourse de Casablanca	76
Entreprises publiques à vocation marchande	131
Entreprises ayant enregistré le chiffre d'affaires le plus élevé en 2011	500

Sources d'information

Les informations sur la composition des instances de gouvernance proviennent des sources suivantes :

- Base de données **Inforisk**
- Base de données **Kompass**

Ces bases de données ont servi de source initiale pour contacter les entreprises ciblées. Cependant, les données contenues dans ces sources étant incomplètes, les entreprises ont été directement contactées afin de collecter l'information manquante et de fiabiliser l'existant, comme illustré ci-dessous:



*La fiabilisation des données a concerné le nombre global d'administrateurs et le nombre d'administrateurs femmes

Profil des femmes membres des instances de gouvernance et de direction

Outre les entreprises ciblées (cotées, publiques ou faisant partie des 500 plus grandes), l'enquête a également intégré d'autres entreprises ne répondant pas à ces critères, et ce afin d'élargir l'échantillon des femmes membres des organes de gouvernance et de direction à interroger. L'échantillon interrogé est résumé ci-dessous:

Données de l'étude	Prises de contact	Nombre de réponses	Taux de réponse
Profil des femmes membres des CA, CS, directoires, comités spécialisés et comités de direction	532	52	10%

Note sur les instances de gouvernance et de direction ciblées par l'étude

L'inventaire des femmes présentes dans les instances de gouvernance, ainsi que les ratios décrivant la présence des femmes dans le cadre du diagnostic chiffré concernent :

- Le Conseil d'Administration
- Le Conseil de Surveillance

Pour ce qui est du profil des femmes membres des instances de gouvernance, cela concerne :

- Le Conseil d'Administration et de Surveillance, le Directoire et le Comité Spécialisé, d'une part
- Le Comité de Direction, d'autre part.

Méthodologie l'étude qualitative auprès des femmes membres des organes de gouvernance

Cible de l'étude

Cette phase a ciblé l'ensemble des femmes membres des organes de gouvernance des grandes entreprises privées et publiques ciblées lors de la phase 1 de l'étude.

Technique de recueil de l'information

Enquête qualitative par entretiens individuels

Un échantillon de 26 femmes faisant partie de la cible (membres des organes de gouvernance des grandes entreprises privées et publiques : Conseils d'administration, Conseils de Surveillance, Comités spécialisés émanant des Conseils d'Administration ou des Conseils de surveillance (Comités Engagement-Investissement, Comités Nomination Rémunération, Comité d'Audit...), ainsi que les Directoires et Comités de Direction des grandes entreprises publiques et privées au Maroc)

Méthodologie l'étude quantitative auprès des femmes membres des organes de gouvernance et de direction

Approche méthodologique

L'étude a été réalisée selon une démarche quantitative par entretiens structurés auto-administrés ou conduits par téléphone.

Cible de l'étude

La cible visée par l'étude est constituée de l'ensemble des:

- Femmes membres des Conseils d'Administration et des Conseils de Surveillance des plus grandes entreprises privées et publiques au Maroc.
- Femmes membres des Directoires et des Comités Spécialisés des plus grandes entreprises privées et publiques au Maroc.
- L'enquête a également sondé les membres des Comités de Direction.

Déroulement du terrain

Les entretiens ont été menés du18/11/2012 au 30/01/2013.

État d'avancement

L'étude a été conduite auprès d'un échantillon de 52 personnes, réparti comme suit:

Femmes membres d'un : • Conseil d'Administration • Conseil de Surveillance • Directoire • Comité spécialisé	34
Femmes membres d'un : • Comité de Direction	18

Méthodologie de la revue rapide des meilleures pratiques internationales

Partant de réflexions conduites à l'origine dans des pays anglo-saxons, voilà près de trente ans que la question de l'intégration des femmes dans toutes les instances des entreprises se développe dans les recherches et problématiques de management.

Les sources suivantes ont été consultées pour les besoins de ce volet de la mission :

- Des références bibliographiques ..
  - » Etudes menées par des organismes gouvernementaux
  - » Etudes menées par les cabinets spécialisés
  - » Recherches menées par les institutions internationales (UE, OCDE, BIT, et banque mondiale)
  - » Etudes réalisées par les associations dédiées à la présence des femmes dans les conseils d'administration
  - » Articles scientifiques
- Des sites internet
  - » Organismes gouvernementaux
  - » Institutions internationales
  - » Associations.
  - » Bases de données virtuelles (Cairn, Ebesco...)

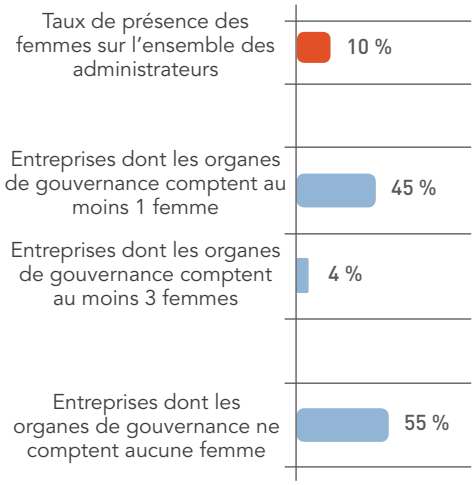
Principaux résultats de la mission

1. Etat des lieux de la présence des femmes dans les organes de gouvernance

Une légère avance des entreprises cotées

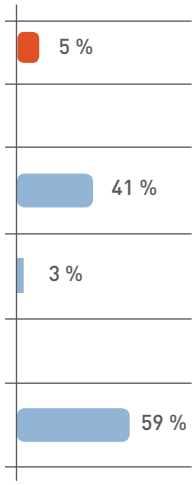
Entreprises cotées

Base : 76 entreprises cotées



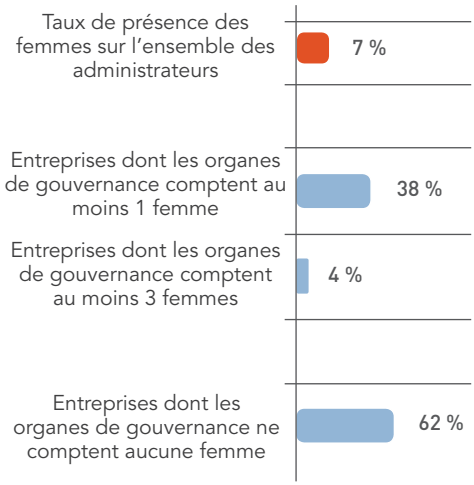
Entreprises publiques

Base : 37 entreprises publiques avec données fiabilisées



500 plus grandes entreprises

Bases: 144 des plus grandes entreprises avec données fiabilisées



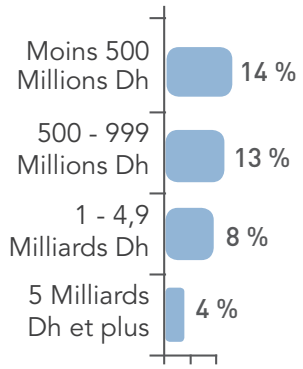
Des taux de présence des femmes sur l'ensemble des administrateurs globalement très bas, avec une légère avance des entreprises cotées.

Quelle que soit la catégorie, moins de la moitié des entreprises comptent au moins 1 femme dans leur organe de gouvernance.

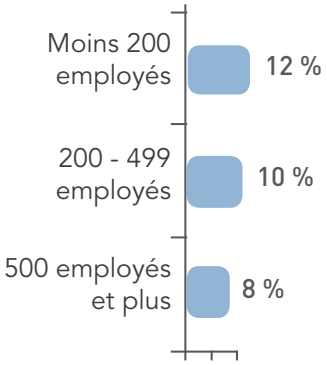
A la différence de nombreux autres pays, les entreprises publiques ne jouent pas leur rôle de modèle et de locomotive.

Zoom sur les entreprises cotées

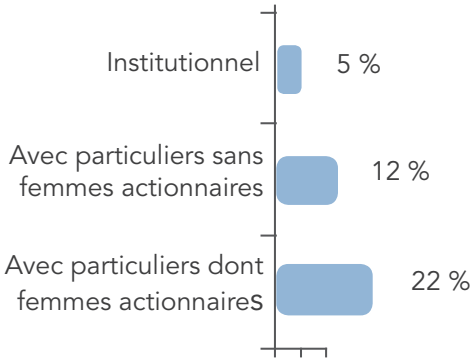
Par tranches de chiffre d'affaires



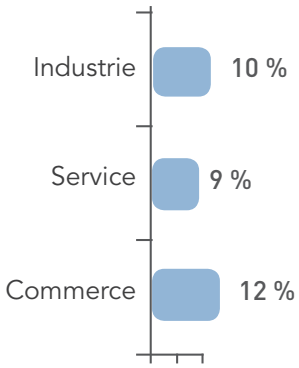
Par tranches d'effectifs



Par types d'actionnariat



Par secteurs d'activité



Les femmes sont essentiellement présentes dans les organes de gouvernance des entreprises présentant les caractéristiques suivantes :

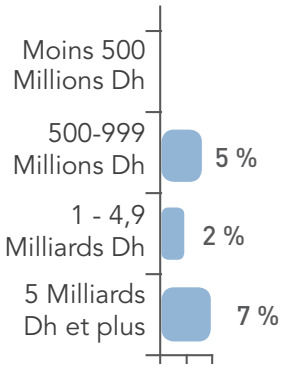
- Un chiffre d'affaires inférieur à 500 millions de DH
- Un effectif en deçà de de 200 employés
- Un actionnariat « familial » avec femmes actionnaires

On peut souligner qu'aucun secteur d'activité ne se distingue en la matière.

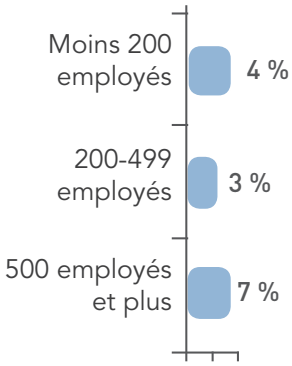
Par ailleurs, pour ce qui concerne l'actionnariat familial, les répondantes ont établi une différenciation entre les femmes actionnaires qui n'occupent qu'un statut « symbolique » et ne jouent aucun rôle d'administrateur actif et celles qui sont réellement investies dans la gouvernance de l'entreprise familiale.

Zoom sur les entreprises publiques

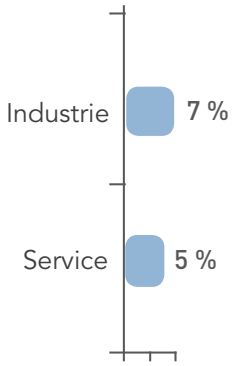
Par tranches de chiffre d'affaires



Par tranches d'effectifs



Par secteurs d'activité



A la différence des entreprises cotées, dans le secteur public, ce sont les entreprises dont le chiffre d'affaires est le plus élevé (5 milliards de DH et plus) ainsi que celles qui comptent l'effectif d'employés le plus élevé qui ont le taux de présence de femmes administrateurs le plus élevé.

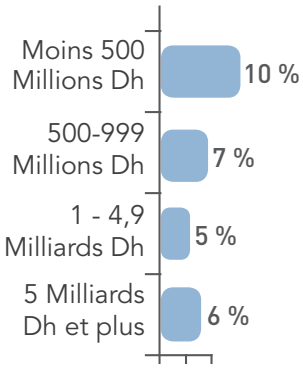
Les graphiques suivants affichent une estimation de la présence des femmes dans les instances de gouvernance des entreprises publiques échantillonnées.

Cette estimation est calculée sur la base de la présence des femmes dans 29% des 131 entreprises publiques de l'échantillon.

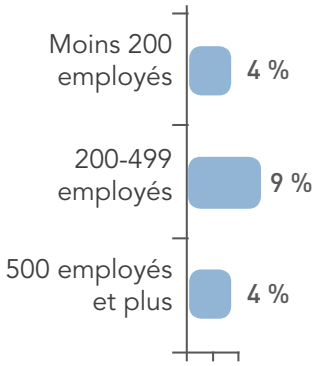
Les données concernant 71% des entreprises publiques sont en cours de fiabilisation.

Zoom sur les 500 plus grandes entreprises

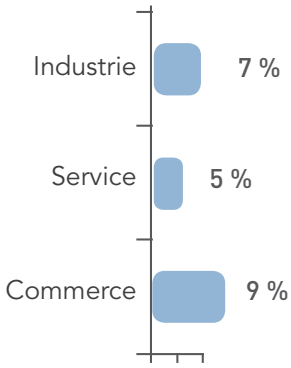
Par tranches de chiffre d'affaires



Par tranches d'effectifs



Par secteurs d'activité



Dans la catégorie des 500 plus grandes entreprises, les femmes administrateurs sont essentiellement présentes dans les structures dont :

- le chiffre d'affaires est inférieur à 500 millions de DH
- L'effectif se situe entre 200 et 499 employés

*Les graphiques suivants affichent une **estimation** de la présence des femmes dans les instances de gouvernance des 500 plus grandes entreprises au Maroc.*

Cette estimation est calculée sur la base de la présence des femmes dans 29% des 500 plus grandes entreprises.

Les données concernant 71% des 500 plus grandes entreprises sont en cours de fiabilisation.

Zoom sur les 500 plus grandes entreprises

» Aucun pays n'atteint la parité hommes/femmes dans les organes de gouvernance des entreprises.

» D'ailleurs, les objectifs à atteindre diffèrent d'un pays à l'autre. Pour la majorité des pays européens l'objectif à atteindre est de 40% bien que 30% est un taux considéré comme suffisant pour bénéficier du Business case.

» La moyenne européenne est de 13.4%, l'évolution mondiale est de 0.5 point par an, une évolution qui à ce rythme devrait prendre un siècle pour atteindre l'égalité.

La présence des femmes dans les conseils d'administration des entreprises cotées à travers le monde permet de distinguer trois groupes de pays* :

- Un groupe avec un taux de présence supérieur à 20%
- Un second groupe où cette présence varie entre 10 à 20%
- Un troisième groupe où le taux de présence est inférieur à 10%

Taux supérieur à 20%		Taux entre 10 et 20%		Taux inférieur à 10%	
Norvège	40,1%	Pays Bas	18,5%	Chine	8,5%
Finlande (Objectif de 40% en 2014)	27,1%	Etats-Unis	16%	Malaisie (32,2% dans les entreprises publiques)	7,8%
France (Objectif de 40% en 2014)	22,3%	Afrique du Sud	16%	Mexique	6,8%
		Bulgarie	15%	Italie (2% en 2003)	6,1%
		Allemagne (9% en 2003)	15,6%	Brésil	5,1%
		Angleterre	15,6%	Indonésie	4,5%
		Danemark	13,7%	Koweit	2,7%
		Espagne (3% en 2003)	11,5%	Oman	2,3%
		Maroc (76 entreprises cotées)	10%		
		Belgique (6% en 2006)	10,7%		
		Turquie	10%		

**Chiffres issus des rapports de la Commission européenne pour l'égalité Homme/femme arrêtés en Octobre 2012 et portant sur les plus grandes entreprises cotées en Bourse.*

Pour les continents américain et asiatique, chiffres de Catalyst arrêtés en Août 2012 et portant sur les plus grandes entreprises cotées en Bourse

2. Portrait des femmes siégeant au sein des instances de gouvernance

Portrait des femmes administrateurs et/ou membres de comités de direction (interviewées lors du volet qualitatif)

26 femmes interrogées

Répartition en termes de type de lycée fréquenté	
Mission française	15
Lycée public	9
Lycée privé	2

Répartition en termes de ville d'obtention du baccalauréat	
Casablanca	15
Rabat	7
Fès	3
Tanger	1

Répartition en termes de type de baccalauréat	
Bac scientifique	16
Bac littéraire	6
Bac Economie ou Gestion	4

Répartition en termes de pays où ont été suivies les études supérieures	
Etudes supérieures en France	18
Etudes supérieures au Maroc	5
Etudes supérieures aux Etats Unis	2
Etudes supérieures en Belgique	1

Répartition en termes de type de diplôme obtenu (le plus élevé)	
Diplômes universitaires (DESS, DEA, Doctorat)	12
Diplôme d'Ecole de Commerce	8
Diplôme d'ingénieur	6

Une majorité de femmes issues de mission française, de Casablanca, avec un profil scientifique, un diplôme de 3ième cycle et des études supérieures effectuées en France.

Le rapport au travail et la vision de la carrière

Des femmes peu carriéristes

Dans la majorité des cas, les femmes ne tracent pas une trajectoire de carrière en début de parcours. La majeure partie des femmes interrogées déclare avoir débuté sa carrière « au bas de l'échelle », malgré un niveau de diplômes élevé puis avoir **gravi les échelons grâce à la qualité de son travail et à son implication :**

« Malgré mon diplôme d'ingénieur, je suis entrée dans ma première entreprise au bas de l'échelle. Mais je ne fonctionne pas en me reposant sur mes acquis, j'ai besoin de mériter chaque pas, c'est l'esprit qu'on m'a transmis au lycée (Descartes). Je dois prouver que je mérite les choses ».

« Le plus important c'est la persévérance »

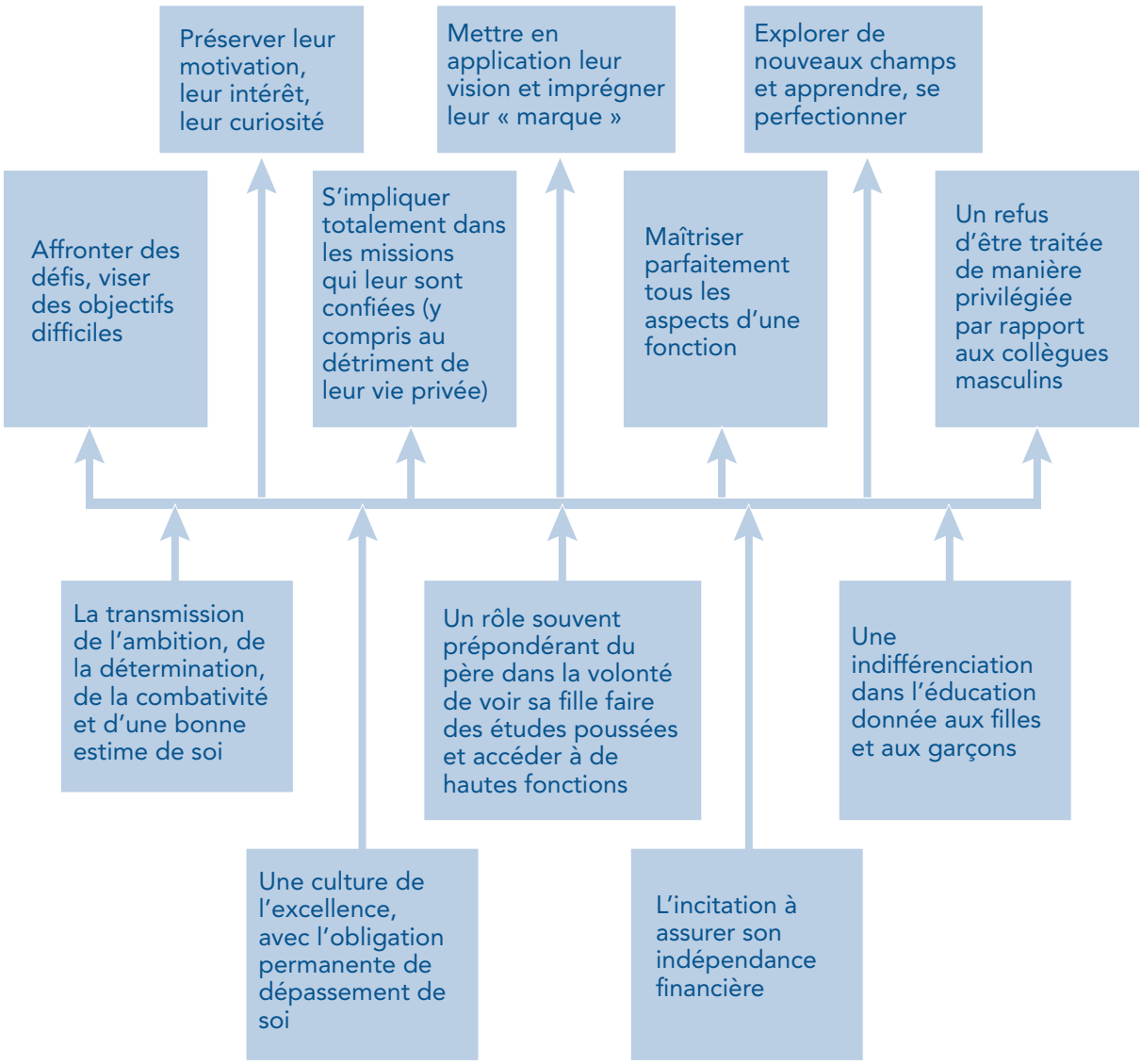
L'épanouissement et la passion comme moteurs essentiels

Toutes les répondantes insistent sur leurs **priorités en termes d'épanouissement** dans des secteurs qui les intéressent, **à travers des challenges stimulants**, et sur le fait que leurs choix ne sont jamais fondés sur le fait de briguer un pouvoir ou un statut.

« Ayant fait des études en finances, je voulais intégrer une structure où on peut faire différents métiers de la finance : le corporate finance, les directions financières des filiales, les fusions acquisitions… Donc en terme d'évolution, la possibilité de passer d'un métier à l'autre et d'une expérience à l'autre. Si je pouvais avoir dans la foulée des promotions, tant mieux, mais pour moi, ce n'était pas la priorité. Aujourd'hui, ça fait 2 ans que j'occupe ce poste, j'estime qu'il faut 3 à 4 ans pour effectuer des changements durables, après je commencerais à réfléchir où je peux apporter de la valeur ajoutée, ne pas m'ennuyer et faire des choses intéressantes».

Des valeurs communes et des personnalités relativement proches

Dans l'exercice de leurs missions



Un rôle déterminant de l'éducation reçue

« Tout commence par l'éducation et les messages qui sont délivrés. On peut trouver des femmes compétentes qui peuvent siéger dans les Conseils d'administration ; il y a celles qui voudront, et celles que ça n'intéresse pas, parce que cela leur ferait du travail en plus. Les diplômes ne sont pas suffisants. C'est l'éducation et la culture qui font la différence ».

Les leviers de promotion dans les carrières féminines

Selon les répondantes, les femmes restent globalement défavorisées par rapport à leurs collègues masculins lorsque des promotions sont en jeu. « Naturellement », les dirigeants ont tendance à penser en premier lieu à des hommes lorsqu'un poste à responsabilité se libère. Par conséquent, elles ont développé leurs propres « armes » pour assurer l'évolution de leur carrière et l'accès aux postes qui les intéressent.

» Savoir saisir les opportunités mais aussi les détecter
» Prouver à chaque fonction l'étendue de leurs capacités et leur implication sans faille en espérant être repérées ; notamment en développant des services ou activités délaissées dans l'entreprise
» Convaincre leur hiérarchie en organisant leur succession au poste qu'elles veulent quitter
» Miser exclusivement sur le mérite pour pallier l'absence de réseaux
» Changer de fonction, de service ou d'entreprise à chaque fois que la situation est bloquée pour « contourner le plafond de verre » et avancer par des chemins détournés

Cependant, tous ces efforts peuvent rester vains en l'absence du seul réel levier déterminant : le bon vouloir des dirigeants, le fait de croiser le patron qui va lui faire confiance et/ou qui n'a pas de préjugés discriminants vis-à-vis des femmes voire a une volonté de les promouvoir: « *Le destin des femmes est entre les mains des hommes* **»**

Des carrières **féminines qui se construisent sur des périodes plus longues**, en progressant plus lentement et souvent de manière **peu linéaire**.

Des discriminations en termes de rémunération et d'avantages

Pour une majorité de répondantes, il est évident que les pratiques en termes de rémunération favorisent largement les hommes, et ce pour trois raisons majeures :

Une dimension culturelle

… qui influence la manière d'appréhender ce sujet par les décideurs (qui sont essentiellement des hommes) ; ils estiment que les hommes (chefs de famille) doivent garder la mainmise et l'autorité sur le foyer en gardant la supériorité des revenus, alors que les femmes sont toujours estampillées « deuxième salaire ».

Des disparités dans les évolutions de carrière

… qui pénalisent les femmes. Dans les entreprises structurées, il y a souvent des grilles de salaire qui assurent aux jeunes recrues hommes ou femmes une égalité de rémunération à profil équivalent. Cependant, les hommes vont progresser beaucoup plus vite, gravir les échelons, accéder à des promotions et donc faire progresser leur salaire.

Des femmes moins exigeantes

… en termes de rémunération ou d'avantages associés à leur fonction alors que pour les hommes les avantages sont un signe extérieur de puissance fondamental, indissociable de leur statut. Les femmes seraient aussi, tout simplement moins armées, douées et préparées à la négociation.

Le secteur public ressort comme le plus exemplaire sur cette question ; les salaires et leur progression étant strictement encadrés par des systèmes de grade, échelle, échelon... les répondantes concernées considèrent qu'il n'y a pas de discrimination en termes de rémunération.

Trajectoires féminines : les zones et les facteurs de blocages

Instances de gouvernance

Les femmes administrateurs ou membres de comités de direction

Atouts

- Une expérience solide
- Des qualités personnelles et professionnelles reconnues
- L'accès préalable à un poste de direction
- Une culture et un fonctionnement d'entreprise favorables

Obstacles

- *Les pratiques de cooptation par les administrateurs (en majorité des hommes)*
- *Le poids des habitudes et des mentalités*
- *L'absence de réseaux de cooptation*
- *L'attitude attentiste des femmes qui ne vont pas revendiquer des promotions*
- *Un manque d'appétence pour le pouvoir*

Top management

Seule une minorité de femmes y accèdent : les «guerrières », les « battantes », les plus travailleuses

Atouts

- Une réussite reconnue dans les fonctions antérieures
- Une implication et une disponibilité sans faille
- La reconnaissance d'un dirigeant ouvert

Obstacles

- *Les postes à responsabilité élevée sont « réservés » et « brigués » par les hommes.*
- *La crainte des dirigeants que les femmes soient entravées dans l'exercice de ces fonctions par le poids de leurs responsabilités familiales*
- *Les perceptions que certaines fonctions sont plutôt masculines (directions techniques par exemple)*
- *Une fragilité de l'estime de soi chez les femmes*
- *La crainte chez les femmes de ne pas pouvoir concilier vie privée et vie professionnelle et le refus de « sacrifier » leur vie familiale*

Middle management

Les jeunes femmes sont recrutées volontiers parfois même de préférence aux hommes

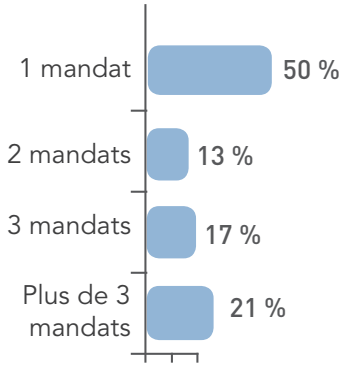
Atouts

- De bons résultats et de bons diplômes à la fin du cursus scolaire
- Travailleuses, sérieuses, très impliquées
- Peu revendicatrices en termes de salaire et d'avantages

3. Focus sur les modalités d'accès et d'exercice de la gouvernance au féminin

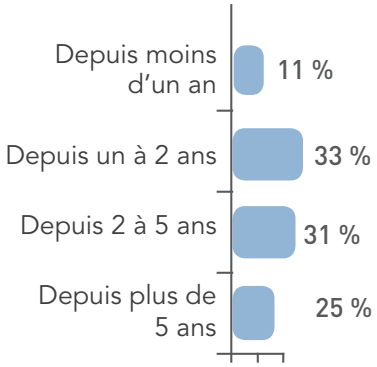
Nombre et type de mandats

Dans l'ensemble, combien de mandats occupez-vous actuellement dans les instances de gouvernance des entreprises au Maroc ?



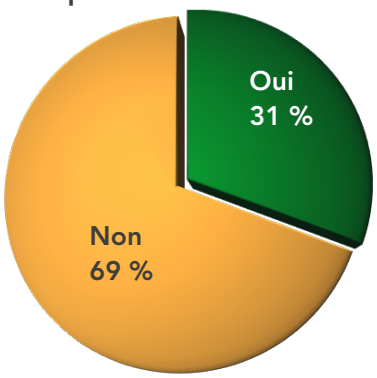
Base: 24 femmes administrateurs

Pour chacune de ces entreprises, en quelle année avez-vous commencé à occuper un mandat au CA/CS/ Directoire ?



Base: 36 mandats de 18 femmes administrateurs s'étant exprimé sur la question

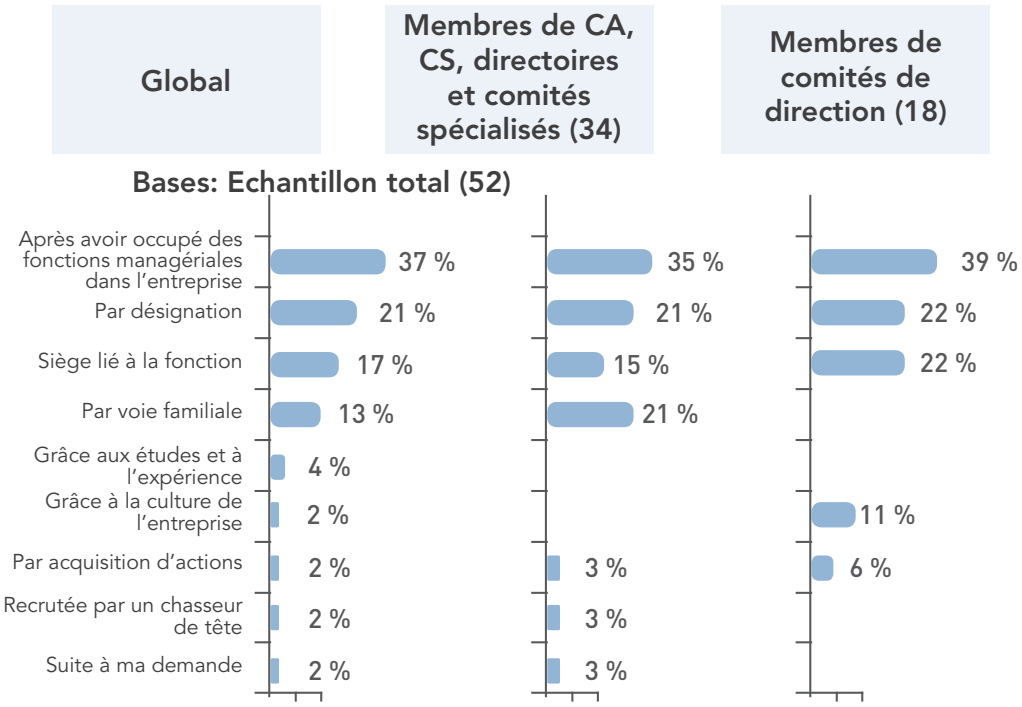
Avez-vous des liens familiaux avec les propriétaires / actionnaires de chacune de ces entreprises ?



Base: 45 mandats de 23 femmes administrateurs s'étant exprimé sur la question

Modalités d'accès aux instances de gouvernance et de direction

Comment avez-vous accédé au mandat / à la fonction que vous occupez actuellement ?



Comme on peut le constater, les femmes sont rarement en demande de ce type de fonctions.

Seules 2% ont accédé au mandat suite à leur demande.

Dans une bonne partie des **grands groupes** institutionnels, les **mandats** des Conseils d'Administration dans les multiples filiales sont **répartis entre les membres du top management**. Par conséquent, lorsque des femmes accèdent à des postes de direction, elles se voient naturellement confier des mandats d'administrateurs.

Ainsi, les femmes nommées dans ces conditions sont considérées comme **légitimes** parce qu'elles ont fait la **preuve de leurs compétences dans les fonctions managériales** et ont acquis une bonne connaissance de l'entreprise.

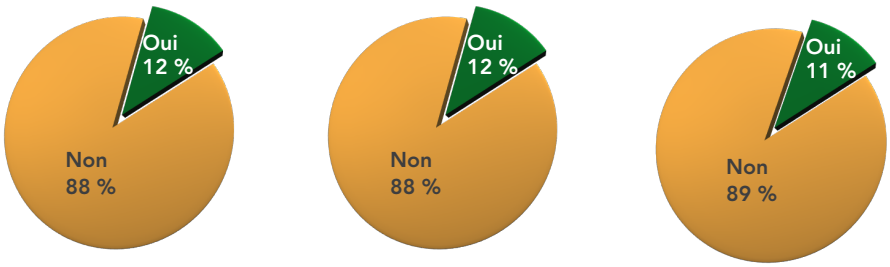
Dans la plupart des cas, le statut de femme n'entre pas en ligne de compte dans ces nominations, mais il arrive aussi que le choix de femmes résulte d'une politique volontariste et active d'un dirigeant.

Difficultés d'accès à la fonction

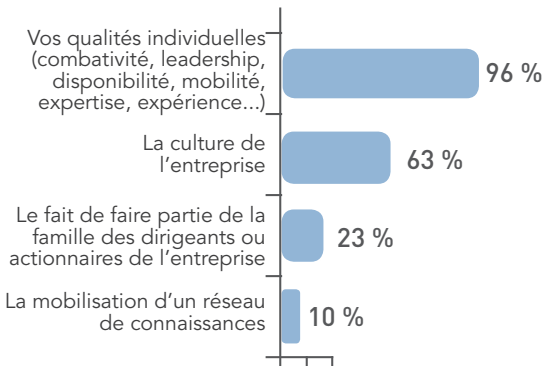
Avez-vous rencontré des difficultés pour accéder la première fois à une fonction de gouvernance/managériale ?

Global	Membres de CA, CS, directoires et comités spécialisés (34)	Membres de comités de direction (18)

Bases: Echantillon total (52)



Pour chacun des atouts qui pourraient faciliter l'accès à une instance de gouvernance/de direction, dîtes-moi SVP si vous en avez personnellement bénéficié.



Bases: Echantillon total (52) / Réponses multiples

C'est donc à la lumière du résultat précédent (les femmes ne demandent pas l'accès à ces fonctions) qu'il faut appréhender la question suivante concernant les difficultés d'accès à la fonction.

Une majorité de femmes n'a pas rencontré de difficultés parce qu'elle n'avait pas l'objectif d'accéder à cette fonction, ce qui ne signifie pas qu'elle n'a pas rencontré de difficultés dans la progression de sa carrière.

Elles estiment avoir été nommée à ces fonctions grâce à leurs qualités professionnelles.

Les contraintes et difficultés pour s'imposer dans la fonction

L'accès aux organes de gouvernance ne se fait pas toujours dans une ambiance sereine. Plusieurs répondantes font part des résistances et réactions négatives qu'ont engendrées leurs nominations, notamment par les hommes mais parfois aussi par les autres femmes.

La nomination de femmes PDG par exemple suscite de **nombreuses réticences** dans l'environnement concerné et restent **entourée de suspicions.** Les hommes qui auraient pu prétendre à la fonction estiment généralement qu'il s'agit de **postes « trop importants » pour les confier à des femmes.**

Si les difficultés et obstacles *pour les femmes se concentrent en amont, dans le fait de* ***se voir attribuer des mandats*** *d'administrateurs (dans certaines structures), et dans une moindre mesure, dans le fait d'arriver dans des Conseils d'Administration jusque là exclusivement masculins ; Il y a un temps d'adaptation nécessaire pour qu'elles puissent* ***s'imposer en tant que membre*** *à part entière.*

Les principales difficultés et désagréments rencontrés

- Subir des remarques jugées «déplacées», sexistes.
- Avoir du mal à se faire entendre au sein des Conseils d'Administration, et à ce que leur parole soit prise au sérieux
- Faire face à la condescendance des présidents de Conseils.
- Faire preuve d'une grande force de caractère pour exprimer ses désaccords dans des instances où règnent souvent des systèmes de connivence systématique.

Revue des parcours de femmes administratrices dans le monde

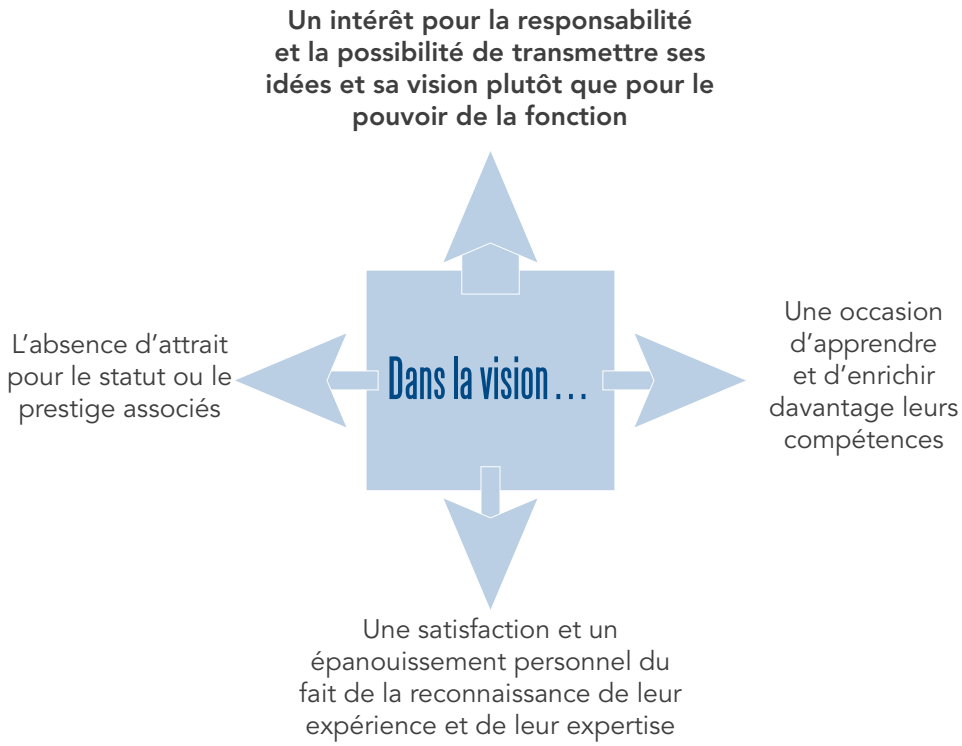
Les caractéristiques répertoriées dans la documentation étudiée montrent les nombreux points communs entre les femmes occupant des fonctions au sein d'instances de gouvernance au Maroc et leurs consœurs à l'international. Cependant, cette comparaison montre également que les femmes marocaines ne disposent pas toujours des mêmes atouts.

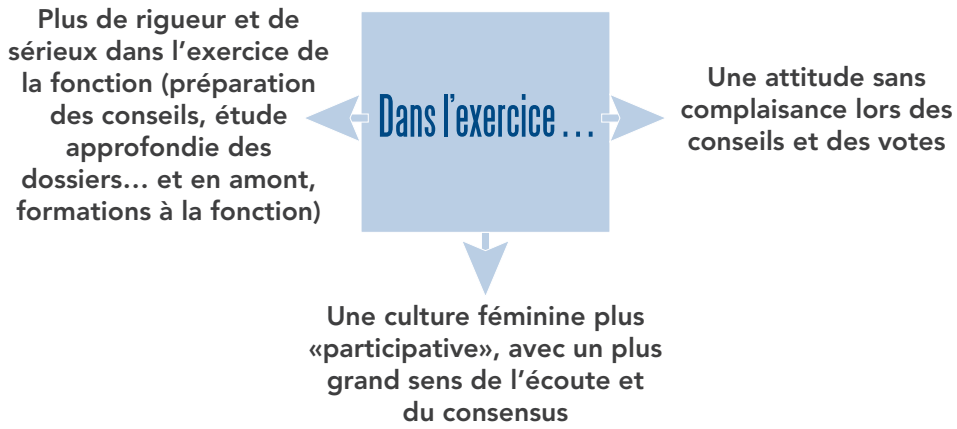
Femmes administrateurs et membres de comités de direction dans le monde	Femmes administrateurs et membres de comités de direction au Maroc
Avoir dépassé les attentes de l'entreprise en termes de performance en travaillant ardemment, en faisant preuve d'une sur - performance et améliorant constamment leurs compétences et expertises ;	*C'est le cas des femmes interrogées, dont plusieurs ont suivi des formations complémentaires en cours de parcours, y compris pour mieux s'acquitter de leur fonction d'administrateur*
Avoir développé un style qui convient aux hommes en s'adaptant à l'environnement masculin prédominant, un style de management ni trop masculin ni trop féminin ;	*Tout en reconnaissant des différences d'approches et de style avec leurs collègues masculins, les répondantes refusent une approche trop « sexuée » de ces fonctions et estiment que la personnalité de chaque individu intervient au moins tout autant que le genre.*
Avoir pris des responsabilités difficiles ou à forte visibilité. Ces missions difficiles leur permettent d'apprendre à gérer les défis, servent d'exercices pour des trajectoires de carrière qui amènent au top management et leur fournissent un accès plus ou moins direct aux décideurs ;	*C'est le cas de la quasi-totalité des femmes interrogées qui se sont distinguées par leurs succès relatifs à des challenges difficiles ou des missions « dont personne ne voulait».*
Un mentor influent qui les sponsorise et les introduit dans les cercles des cadres supérieurs et des réseaux masculins, ce mentor permet d'augmenter leur visibilité et de les appuyer dans leurs parcours.	*Plusieurs femmes ont fait référence à un (ou des) décideur qui, à certains moments clés de leurs carrières, a reconnu leur valeur et les a promu à des postes à responsabilité ; sans pour autant jouer réellement un rôle de mentor.*

Cependant, cette comparaison montre également que les femmes marocaines ne disposent pas toujours des mêmes atouts.

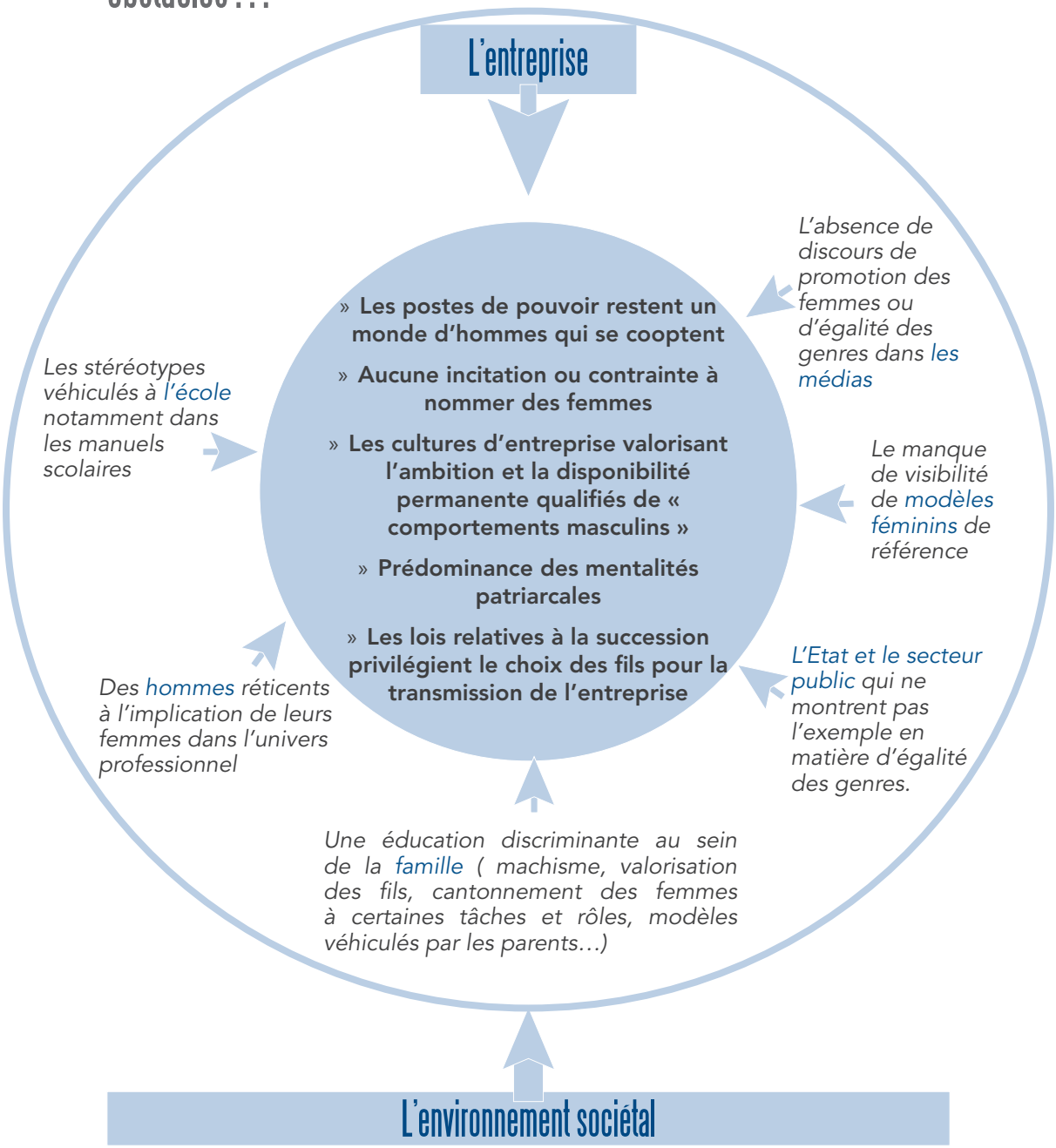
Femmes administrateurs et membres de comités de direction dans le monde	Femmes administrateurs et membres de comités de direction au Maroc
Avoir intégré des réseaux influents : Intégrer des réseaux et des associations permet de construire une image médiatisée de ces femmes éligibles à devenir administratrices.	*Absence de réseaux « féminins » et non intégration dans les réseaux masculins.* *Des initiatives comme le Club des femmes administrateurs d'entreprises n'en sont qu'à leurs débuts et n'ont pas encore eu une influence sur les femmes en place actuellement*
Se rendre visible dans les médias et médias sociaux : Savoir attirer l'attention des journalistes et construire sa notoriété de manière pérenne dans les médias généralistes ou spécialisés. Les réseaux sociaux constituent aujourd'hui une formidable tribune offerte aux femmes pour se faire entendre.	*Selon les répondantes, les médias marocains ne valorisent pas suffisamment les succès féminins, et plus globalement ne sollicitent pas les femmes pour leur expertise économique et financière mais uniquement sur des questions de société.*
Les femmes postulant aux postes de structures de décision ou de Conseil d'Administration doivent développer des stratégies personnelles, promouvoir leurs réussites et gagner en notoriété dans l'espace public.	*La majeure partie des femmes interrogées n'a pas postulé à des fonctions de gouvernance mais a accepté une nomination.*

Revue des parcours de femmes administratrices dans le monde





L'accès des femmes aux postes de pouvoir, de multiples obstacles…

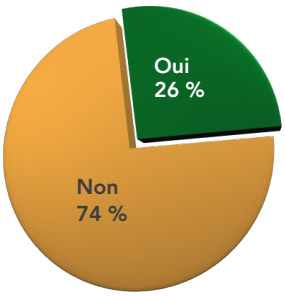


La rupture de ces codes de conduite (tacites) discriminants est souvent le fait de la volonté d'un décideur en particulier et non le résultat d'une évolution en profondeur de la culture d'entreprise.

La conciliation vie privée/vie professionnelle

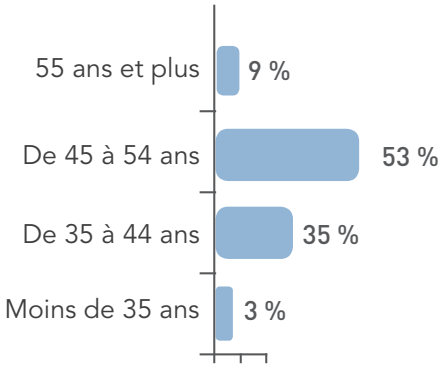
Rencontrez-vous, des difficultés liées à la conciliation entre vie professionnelle et vie de famille dans l'exercice de votre mandat / fonction?

Membres de CA, CS, directoires et comités spécialisés (34)

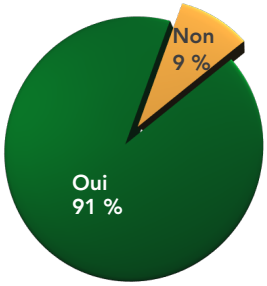


Membres de CA, CS, directoires et comités spécialisés (33)

Age des participantes



Maternité



- ***Une majorité des femmes membres d'organes de gouvernance a plus de 45 ans (voire se situe plutôt autour de la cinquantaine).***
- ***Plus de 85% ont des enfants (1 ou 2 pour la plupart des femmes selon les entretiens qualitatifs).***

Les femmes interviewées lors de la phase qualitative expliquent que leurs enfants sont déjà grands, et donc plus autonomes. Dans de nombreux cas, ils ont même déjà quitté le foyer parental ; par conséquent, une majorité des femmes administrateurs interrogées affirme que **cette fonction n'a posé aucun problème en termes de conciliation entre vie personnelle et familiale.** Plus généralement, elles déclarent avoir géré sans trop de difficultés leur carrière et l'éducation de leurs enfants grâce aux aides domestiques ou familiales ; tout en reconnaissant que cette problématique peut freiner certaines femmes.

Ainsi, les entraves familiales seraient plutôt d'ordre culturel…

- Absence de partage des tâches dans le couple
- Attitude exigeante des maris
- Réticences ou refus des maris que leurs femmes rentrent tard ou partent en déplacement
- Craintes et interdits intériorisés par les femmes elles-mêmes…

4. Mesures et leviers de développement de la présence des femmes dans les organes de gouvernance : perceptions et enrichissement

Les mesures basées sur des quotas

Je vais vous citer un ensemble de propositions sur le renforcement de la participation des femmes aux instances de gouvernance des entreprises au Maroc. Pour chacune de ces affirmations, dîtes-moi SVP si vous êtes tout à fait d'accord, plutôt d'accord, plutôt pas d'accord ou pas du tout d'accord.

	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Plutôt pas d'accord	Pas du tout d'accord
Il faut mettre en place des mesures légalement contraignantes (ex : des quotas) pour ...				
...toutes les entreprises dotées d'un CA ou CS	31%	20%	36%	13%
...les entreprises à participation publique	29%	24%	34%	13%
...les grandes entreprises	32%	24%	34%	10%
Il faut que l'Etat fixe des objectifs sans prévoir de sanctions	19%	33%	26%	22%
Il faut mettre en place un « label égalité » pour les entreprises atteignant certains objectifs	30%	47%	13%	10%

Des répondantes très partagées sur la question des quotas.

- Une mesure qui paraît incontournable pour donner une impulsion aux pratiques de gouvernance,
- Etant donné l'ampleur des résistances, l'évolution spontanée pourrait être très longue.
- Les femmes intégrées par quotas pour ensuite servir de relais pour coacher et coopter d'autres femmes

- **Crainte de nominations « alibi » de femmes incompétentes et sans réel pouvoir**
- **Une mesure prématurée étant donné le degré de maturation de l'environnement économique et sociétal marocain, : « *ça revient à sauter plusieurs étapes et à œuvrer au sommet de la pyramide, sans avoir consolider les fondations* »**
- **Certains pays européens qui ont instauré des quotas assortis de sanctions se retrouvent avec des entreprises qui payent des pénalités, faute d'avoir trouvé des femmes « légitimes » pour leurs CA.**

Application de « quotas » assortis de sanctions : expériences internationales

Cette méthode « forte », consiste à imposer des quotas de représentation des femmes dans les Conseils d'administration, généralement autour de 30 à 40%.

Il arrive que la méthode soit uniquement appliquée aux entreprises publiques (Espagne, Danemark, Pays bas, Malaisie…)

Pays concernés	Sanctions
Norvège, Belgique, Italie	Conseils d'Administration déclarés nuls et non avenus avec suspension des avantages financiers accordés en France et en Belgique jusqu'à la dissolution en Norvège.
Espagne, Pays-bas, Danemark, Autriche, Grèce, Slovénie, Malaisie	L'Etat tient compte de ce critère dans la passation des marchés publics.

Avantages

- Les pays qui adoptent des lois contraignantes en sont ceux qui marquent les scores les plus élevés en termes de réalisations.
- Les quotas permettent de forcer les mentalités et de marquer des évolutions rapides.

Limites

- Une discrimination qui va à l'encontre de la liberté contractuelle.
- Risque de nomination de femmes administratrices sans réels mandats.

Evaluation des politiques incitatives

	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Plutôt pas d'accord	Pas du tout d'accord
Il faut imposer aux entreprises de divulguer toutes les informations relatives à leur politique de parité dans les instances de gouvernance, leurs objectifs et leurs progrès en ce sens	39%	36%	14%	11%
Il faut que la parité soit un des critères préférentiels dans les procédures de passation de marchés publics	11%	43%	29%	18%
Il faut que la parité soit un des critères préférentiels pour l'éligibilité pour certains fonds d'investissement public destinés à aider les entreprises	21%	29%	32%	18%
Il faut que les entreprises s'engagent sur des objectifs volontaires	50%	33%	3%	13%
Il faut laisser faire le temps	15%	12%	27%	45%

Pour autant, les femmes réticentes aux quotas ne pensent pas non plus qu'il faille « laisser faire le temps » ; elles préconisent juste **la « méthode douce »** telle qu'elle est pratiquée dans de nombreux pays avec une série de mesures qui ont pour objectif de favoriser l'accès des femmes aux organes de gouvernance.

La méthode « douce » ou autorégulation

Principe

Promotion de la présence des femmes par une forte volonté politique et une implication de tous les acteurs avec des recommandations aux entreprises et des actions de sensibilisation quant à l'apport économique des femmes aux entreprises. Les entreprises mettent en place des politiques volontaristes d'intégration des femmes dans la gouvernance.

Pays concernés	Mesures mises en place	Taux de présence des femmes dans les CA
Allemagne	• Programmes de promotion de l'égalité des genres dans les comités de direction • Démarches individuelles de « quotas flexibles » de l'ordre de 15% de femmes dans les conseils d'administration d'ici 2020.	15,6%
Royaume Uni	• Objectifs (autodéterminés) d'un minimum de 25% de femmes dans les conseils d'administration d'ici 2015 pour les 300 plus grandes entreprises • Code de gouvernance mis en place en 2011, qui demande aux entreprises anglaises de décrire dans leurs rapports annuels les pratiques mises en place en faveur de la parité Homme/Femme dans les comités de direction, les objectifs à atteindre, ainsi que les évolutions marquées.	15,6%
Etats Unis	• Des programmes qui obligent les entreprises à s'expliquer sur la non-représentativité des différentes « minorités » au sein de leurs conseils d'administration (Race, ethnie, handicap, religion, ... et femmes)	16%

Avantages

Flexibilité dans la mise en place des stratégies égalitaires des entreprises

Limites

Lenteur des réalisations et des évolutions.

Présence de débats forts et permanents sur la mise en place de quotas pour accélérer les réalisations

La professionnalisation de la gouvernance

	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Plutôt pas d'accord	Pas du tout d'accord
Il faut mettre en place des programmes de professionnalisation de la gouvernance (tutorat, mise en réseau, formation pour les candidats à un mandat de gouvernance...)	53%	37%	3%	7%

- Globalement, les répondantes sont **en faveur de la professionnalisation de la gouvernance**. Elles estiment que pour exercer pleinement et sérieusement un mandat d'administrateur, il est **nécessaire de maîtriser certaines compétences.**
- Cependant, si cette mesure est un **bon outil pour améliorer la gouvernance** et intégrer les bonnes pratiques en matière d'éthique et de transparence, elle **ne se répercutera pas forcément sur le taux de présence des femmes.**
- **De même, la limitation de la durée ou du nombre des mandats est perçue comme une mesure favorable pour l'amélioration de la gouvernance mais pas comme un outil efficace de promotion des femmes aux fonctions de gouvernance. «** *Ils trouveront toujours d'autres hommes* **».**

Des femmes insistent sur le fait que si elles sont écartées des instances de gouvernance, ce n'est pas parce qu'elles n'ont pas les compétences nécessaires :

D'une part, la plupart de ces compétences **s'acquiert par l'expérience en entreprise** en particulier dans les fonctions de top management.

D'autre part, une bonne partie des **hommes administrateurs n'ont pas les compétences requises** pour exercer cette fonction.

Des mesures au niveau du système scolaire et de l'éducation

Sur un mode spontané, les propositions des femmes interrogées (aussi bien lors du volet quantitatif que lors du volet qualitatif) mentionnent de manière récurrente un travail essentiel au niveau du système éducatif pour faire évoluer les mentalités.

- **Amélioration le taux et la durée de scolarisation des filles**
- **Evolution des contenus scolaires sur le plan des valeurs et schémas sociétaux** véhiculés en **évacuant tous les stéréotypes** de représentation et de rôle des hommes et des femmes.
- **Sensibilisation des enseignants** à la non discrimination entre les élèves et la notion d'égalité des genres
- **Sensibilisation des familles à une éducation plus égalitaire** notamment dans l'accès à l'instruction et dans les projets professionnels de leurs enfants ; mais aussi dans les valeurs transmises (apprendre aux filles à être combatives, autonomes…)
- **Lutte contre l'idée que seul l'homme est chef de famille**
- **Sensibilisation au partage des tâches domestiques au sein des couples**

Les mesures de développement des réseaux de soutien aux femmes

Des répondantes expliquent que si **les compétences, l'expérience et les résultats sont déterminants pour évoluer lors de la première partie de carrière,** en tant que cadre **; au niveau managérial, ce sont les réseaux qui jouent un rôle clé.**

» Les **femmes** sur ce plan sont **fortement pénalisées** alors que les hommes gèrent souvent leur carrière en marge des bureaux, à travers des réseaux masculins relations professionnelles et amicales se confondent.

» Celles qui occupent des mandats d'administrateur souhaitent pouvoir **coopter d'autres femmes**, les accompagner et les soutenir à l'instar de ce qui se passe entre les hommes. Elles affirment avoir identifier de nombreux potentiels féminins tout au long de leur carrière.

» Certaines répondantes **travaillent activement sur ce créneau**, au travers d'associations ou d'instances diverses (CGEM, IMA, associations sectorielles…). Elles coachent des jeunes, militent au sein d'ONG ou encore, ont crée leur propre outil de promotion des femmes administrateurs comme Nezha HAYAT, à travers **le Club des femmes administrateurs d'entreprises**, rattaché à un réseau mondial, qui **identifie notamment les femmes ayant le potentiel** pour assurer ce type de fonctions ; mais projette également d'agir auprès des entreprises pour les **sensibiliser à la nécessité d'avoir des femmes** dans les organes de gouvernance.

Vivier, fichier de femmes éligibles à des mandats de gouvernance

Les femmes à haut potentiel peuvent être identifiées et préparées à assumer ces fonctions tout en bénéficiant d'un réseau auquel elles peuvent recourir.

Les entreprises disposent d'un vivier pour sélectionner des femmes administrateurs.

Les femmes qui siègent dans des organes de gouvernance disposent d'un cadre pour assumer et assurer leur rôle de modèle tout en favorisant le renouvellement.

Les mesures en faveur de la conciliation travail/famille

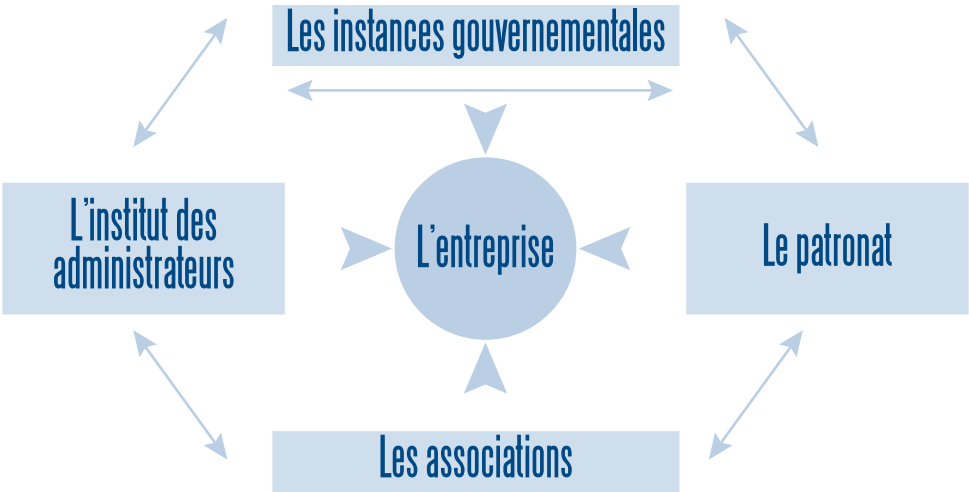
Si les femmes interrogées déclarent **ne pas avoir rencontré de difficultés majeures dans la conciliation travail/famille,** et avoir trouvé les moyens de s'organiser ; elles pensent aussi que **la société marocaine est en train de changer** et que cette problématique va sans doute se poser avec **plus d'acuité dans le futur**.

Elles rappellent aussi que les pays qui parviennent à la mixité au niveau des postes de haut niveau et des instances de gouvernance, sont aussi ceux qui assurent à leurs ressortissants **des conditions optimales pour la conciliation de la vie professionnelle et de la vie familiale.**

Intégrer les **femmes dans les sphères de réflexion et de décision politique et économiques** (au-delà de l'entreprise) : « *les lois sont faites par les hommes, les pays sont gouvernés par les hommes, les entreprises sont dirigées par les hommes* ».

- Aménager différemment le temps de travail : (Permettre aux femmes d'aménager leurs horaires, de travailler chez elles , programmer les réunions en tenant compte des contraintes familiales…)
- Créer des crèches d'entreprise
- Mettre en place des services de conciergerie pour décharger les femmes de certaines tâches domestiques
- Sensibiliser les hommes à un partage des tâches domestiques plus équitable, et au respect des contraintes professionnelles de sa femme

Les pays et entreprises qui réussissent à féminiser les organes de gouvernance adoptent la plupart du temps une démarche systémique qui intègre toutes les parties prenantes et mettent l'entreprise au centre des enjeux.



Répertoire des meilleures pratiques instituées par les instances gouvernementales

Cibles	Mesures
Entreprises, patronat	• Codes de bonne gouvernance intégrant le critère d'égalité homme/femme • Chartes encourageant les entreprises à se fixer des objectifs chiffrés et à mettre en place les actions nécessaires • Sensibilisation des entreprises aux apports de cette politique • Financement d'actions de formation en faveur de l'égalité
Entreprenariat féminin	• Renforcer l'esprit d'entreprise et améliorer les capacités de gestion des femmes tout en misant sur la corrélation constatée entre développement de l'entreprenariat féminin et représentativité des femmes dans les CA
Ecoles de Management et Universités	• Repérer les femmes à potentiel, les promouvoir et les intégrer dans les réseaux officiels et officieux. • Concevoir des formations spécifiquement destinées aux femmes afin de produire de futures dirigeantes

Répertoire des meilleures pratiques instituées par les administrateurs

Entreprises, patronat	Mesures
Entreprises, patronat	• Création de **labels et certification** reconnaissant les entreprises qui mettent en place de bonnes pratiques pour l'intégration des femmes dans les CA • Formation du top management pour lui **faire prendre conscience** des conséquences de ses choix à savoir la prise en considération de **facteurs personnels** (Statut marital, nombre d'enfants) pour choisir ou éliminer des candidatures • **Maintenir la pression** pour la réalisation des objectifs chiffrés et contrôler les réalisations
Femmes et grand public	• Assurer la **détection et l'accompagnement des femmes à haut potentiel** jusqu'au mandat d'administrateur • Organisation de **sessions de formation** pour les femmes à haut potentiel sur des thèmes comme la prise de parole en public, la négociation, la prise de décision, le fonctionnement des conseils d'administration, et les exigences pour atteindre ces mandats. • **Promouvoir l'image** des femmes administratrices dans les médias
Les différentes parties prenantes	• Assurer une **bonne coordination** entre les différentes instances (associations, entreprises et réseaux) • Mise en place de **certifications pour les femmes à haut potentiel éligibles** à la nomination en tant qu'administratrices • Mise en place **d'enquêtes annuelles d'opinion** sur la question spécifique de l'intégration des femmes dans les conseils d'administration.

Répertoire des meilleures pratiques instituées par les entreprises et patronat

Mesures en interne

- **Sensibilisation des différentes parties prenantes à l'apport des femmes** dans les conseils d'administration.
- **Engagement** des entreprises **à atteindre des objectifs** chiffrés (patronat).
- **Détection en interne des femmes pour les préparer et les former** dès le départ afin d'assurer des mandats d'administratrices. Des formations spécifiques sont assurées afin de préparer au mieux les femmes à haut potentiel à cet effet.
- Mise en place de **Coaching** avec l'objectif **d'accélérer la courbe d'apprentissage d'une nouvelle fonction** et d'amener la personne à mieux connaitre son potentiel de changement et à le mettre en action.
- **Mentoring** (cas de la Suède): **système de parrainage** développé avec un programme doté d'objectifs et de règles précises, et avec à la clé des possibilités d'accéder à un mandat d'administrateur. Le mentor peut être un membre du conseil d'administration et la personne parrainée une femme à fort potentiel sélectionnée.
- **Création de réseaux internes** pour faciliter l'accès de femmes aux mandats et augmenter la visibilité des femmes au sein des entreprises. Ces réseaux soutiennent les femmes et les accompagnent dans leur « leadership », ils élaborent également des propositions pour faire émerger des nouveaux modèles de management et d'organisation en faveur de l'égalité professionnelle. La création de réseaux inter-entreprises est aussi utile pour échanger sur les pratiques et réflexions qui favorisent l'accès des femmes à la gouvernance.

Répertoire des meilleures pratiques instituées par les associations

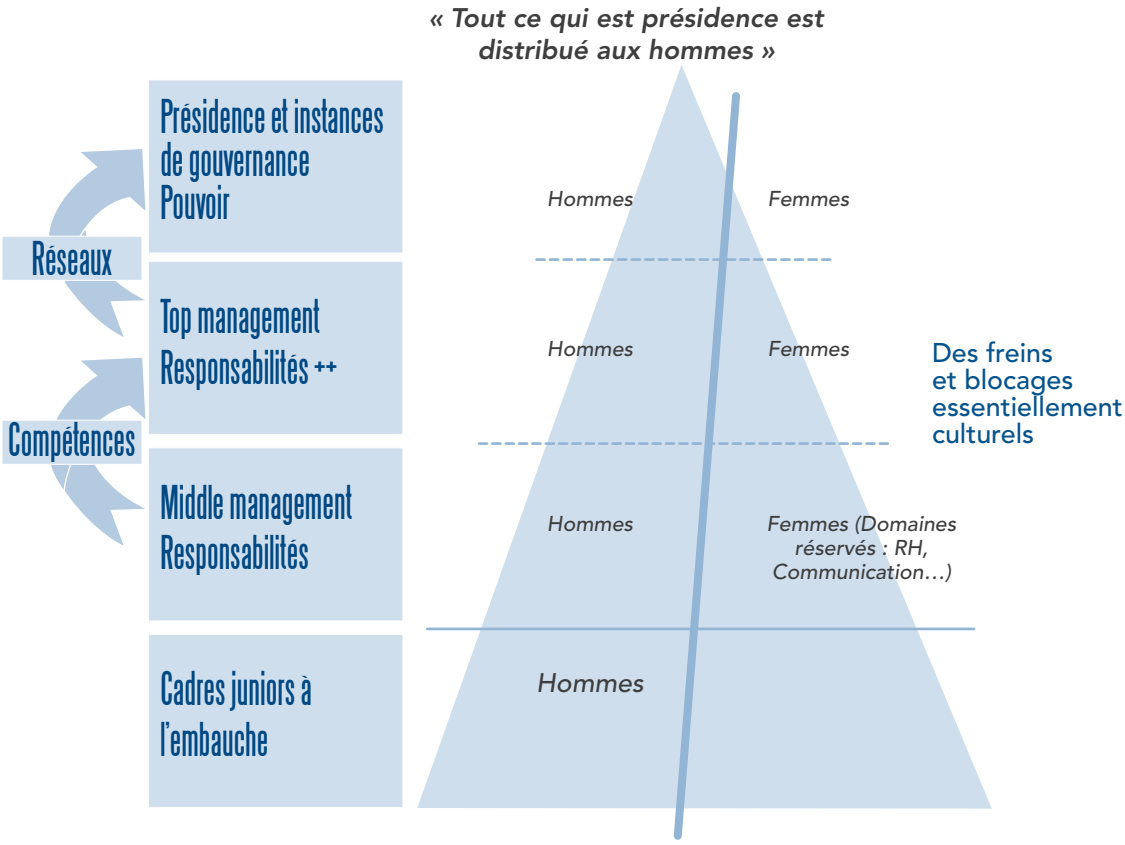
- Prodiguer des **modèles**
- Construire des **réseaux**
- Influer sur les **lois et programmes** des pays
- Jouer le rôle **d'observatoire**, en mettant la lumière sur les entreprises leaders dans le domaine avec des prix et labels destinés à cet effet, ou les entreprises qui marquent des retards dans le domaine.
- **Accompagner les femmes** à l'intégration des CA et **les soutenir** dans l'exercice de leurs fonctions.
- **Elargir le vivier** des décideuses qui seraient susceptibles de devenir membre de CA ou CS.
- **Faire évoluer les mentalités,** travailler sur l'éducation, ainsi que sur l'accès des femmes aux premiers postes de management (surtout dans des pays comme la Turquie ou l'Amérique latine)

Nos recommandations

1er Axe : Lutter contre les représentations sociétales et culturelles discriminantes

1. La faible présence des femmes dans les instances de gouvernance n'est que le résultat d'un long processus de filtrage et d'exclusion tout au long des carrières féminines

Aujourd'hui, il est clair que la rareté des femmes au sommet de la pyramide des institutions publiques et privée ne s'explique pas par un déficit de compétences. Dans plusieurs structures (banques, groupes financiers…), les effectifs comptent autant de femmes que d'hommes au niveau du middle management mais par la suite la proportion de femmes qui gravissent les échelons s'amenuise au fur et à mesure des paliers.



« La vraie preuve de l'égalité c'est quand on nommera une femme incompétente à un poste de responsabilité »

Par conséquent, en comparaison avec les pays européens notamment, le Maroc devra actionner davantage des leviers sociétaux pour rendre l'environnement plus favorable à l'égalité hommes/femmes

Le poids de la mentalité patriarcale et des préjugés affecte la progression des femmes en entreprise.

Il est essentiel d'intégrer la notion d'égalité des genres (en fil rouge) dans toutes les politiques publiques quel que soit le champ où elles s'inscrivent pour favoriser l'efficacité des mesures visant strictement l'augmentation du taux de participation des femmes aux instances de gouvernance.

La non-discrimination en raison du sexe doit se traduire dans le quotidien de tous et devenir une réalité tangible.

Ecole

- Revisiter les contenus éducatifs en les débarrassant des représentations sexuées discriminantes
- Encourager les filles à définir leurs ambitions

Médias

- Mettre en avant les modèles
- Assurer la visibilité du principe de parité en politique

Sphère politique

- Soutenir les jeunes femmes dans les formations supérieures
- Assurer l'application du principe de parité en politique
- Associer les femmes à toutes les réflexions stratégiques

Sensibiliser à la notion d'égalité hommes/femmes

Entreprise

2ième Axe : Sensibiliser, communiquer et diffuser les bonnes pratiques en entreprise

2. Au niveau international, les politiques de promotion des femmes dans les instances de gouvernance sont soutenues par deux types de fondements :

Des bases légales

- **La Charte Internationale des droits de l'homme de l'ONU**, qui consacre les droits essentiels et les libertés fondamentales auxquels peuvent prétendre hommes et femmes du monde entier.
- **La Constitution de l'Organisation internationale du travail** et la déclaration relative aux principes et droits fondamentaux du travail, dont l'élimination de la discrimination fait partie des quatre droits fondamentaux.
- **L'Union Européenne et le droit communautaire** qui consacre l'égalité Homme-Femme comme principe fondamental.
- **Les principes directeurs à l'intention des entreprises multinationales** de l'organisation de coopération et de développement économique **(OCDE)**, qui énoncent des principes de normes volontaires de comportement responsable à l'encontre de toute discrimination.
- **Les Women's Empowerment Principle** (WEP) ou principes d'autonomisation des femmes, ont été établies sur l'initiative du Pacte mondial des Nations Unies (Global Impact) et du fonds de développement des nations unies pour la femme (UNIFEM). Destinés aux entreprises, ces principes, ont pour vocation de servir de ligne directrice pour l'égalité des chances.

Des bases économiques

- Selon **l'OCDE et le BIT**, le développement économique des pays est déterminé par la présence des femmes dans les instances de direction.
- Le « women's matter » du cabinet McKinsey démontre que les qualités de leadership et de prise de décision féminines sont essentielles pour accompagner les entreprises dans le contexte actuel.
- Les études de Catalyst prouvent que les entreprises qui ont un pourcentage plus élevé de femmes dans les conseils d'administration sont plus performantes que les entreprises qui ont un pourcentage moins élevé.
- L'étude de Michel Ferrary (professeur de GRH à l'ESC de Lille) en 2009, montre que les entreprises du Cac 40 dont les organes de gouvernance sont féminisés sont celles dont l'indice boursier a le mieux résisté à la crise financière.
- La prolifération de plus en plus de labels et de certifications qui intègrent l'égalité homme/femmes dans les organes de gouvernance, dans les critères d'attribution.

A l'échelle nationale, l'enjeu est d'inciter les dirigeants à s'inscrire dans le cadre légal et règlementaire et de les convaincre des bénéfices qu'ils peuvent en retirer

Inciter les entreprises à appliquer la réglementation existante et à s'inscrire dans les référentiels législatifs en vigueur

- **Constitution marocaine de 2011 (Article 19 en particulier)**
- L'homme et la femme jouissent, à égalité, des droits et libertés à caractère civil, politique, économique, social, culturel et environnemental, énoncés dans le présent titre et dans les autres dispositions de la Constitution, ainsi que dans les conventions et pactes internationaux dûment ratifiés par le Royaume et ce, dans le respect des dispositions de la Constitution, des constantes et des lois du Royaume. L'Etat marocain Œuvre à la réalisation de la parité entre les hommes et les femmes. Il est créé, à cet effet, une Autorité pour la parité et la lutte contre toutes formes de discrimination.
- **Code Marocain des Bonnes Pratiques de Gouvernance d'entreprise (2008)**
- **Code marocain de bonnes pratiques de gouvernance des entreprises et établissements publics (2012)**

Diffuser les données (études internationales) qui montrent que les femmes apportent une valeur ajoutée qui correspond aux besoins actuels de la gouvernance d'entreprise et s'inscrit parfaitement dans les exigences de bonnes pratiques…

1. **L'apport d'une diversité « évidente » et enrichissante (un regard neuf et du recul)**
2. **Une dimension sociale, plus attentive à l'humain (plus d'écoute, de culture de la concertation…)**
3. **Une sensibilité éthique plus développée**
4. **Une approche plus rigoureuse (les femmes sont encore dans une posture de démonstration de leurs compétences et de leur légitimité)**

S'appuyer sur le référentiel législatif et règlementaire ainsi que sur les bonnes pratiques répertoriées au niveau national

Les textes législatifs

- En 2011, la réforme constitutionnelle a consacré le principe de l'égalité homme-femme, et a clarifié dans les textes la place des conventions internationales par rapport à la législation nationale.

Les prix et labels

- Le Label de la CGEM qui est attribué aux entreprises respectant les critères de la responsabilité sociale, Ce label intègre le critère égalité homme/femme parmi les axes d'évaluation.
- Le prix de la diversité qui a distingué 7 entreprises marocaines en 2012, pour leurs actions en faveur de la diversité. Ce prix a été créé par l'AFMD (Association française des managers de la diversité) en partenariat avec l'IAS (Institut de l'audit social). Initialement destiné aux entreprises françaises, ce prix a été relayé à travers l'IMAS (Institut marocain de l'audit social) pour primer les entreprises marocaines. Ce prix intègre également dans ses axes d'évaluation l'égalité homme/femme.

Quelques politiques d'entreprises avant-gardistes

- Le cas des multinationales où la maison mère impose des politiques destinées à la promotion des femmes qui se traduisent par des quotas en faveur des femmes dans les pratiques de recrutement ou de promotion, ainsi que la gestion de carrière via le mentoring.
- Des entreprises nationales, conscientes de l'apport des femmes, qui réussissent à accompagner leurs ressources féminines et à les promouvoir aux postes de décision.

3ième Axe : Envisager un système contraignant pour impulser le changement

3. Les expériences internationales montrent les limites des méthodes incitatives et l'efficacité incontestable des politiques d'imposition de quotas pour un changement rapide et significatif

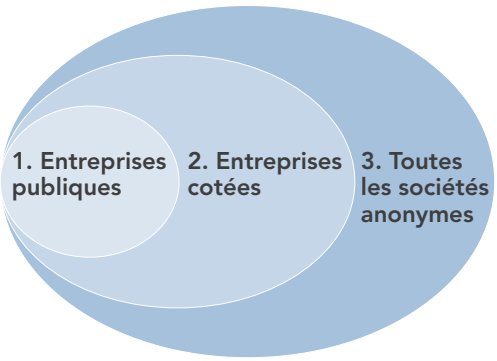
Le cas norvégien

Le pays qui est le mieux classé et a démontré l'efficacité de sa politique est aussi le pays qui impose la méthode la plus contraignante puisque les Conseils d'administration sont dissous s'ils ne comptent pas les 40% minimum de femmes requis.

Le cas français

Dans le cadre de l'Union européenne, l'amélioration la plus marquée a eu lieu en France où la loi du 27 janvier 2011a imposé un quota de 40 % à atteindre d'ici 2017, avec un objectif intermédiaire de 20 % d'ici 2014.

Mise en place de la loi en 2003



Mise en place de la loi en 2011

Sociétés anonymes et aux sociétés en commandite par actions cotées en bourse
Sociétés qui, trois ans durant, emploient un nombre moyen d'au moins 500 salariés permanents et présentent un montant net de chiffre d'affaires ou un total de bilan d'au moins 50 millions d'euros

Bilan

- Aujourd'hui les femmes administratrices en Norvège sont plus jeunes et mieux formées que les administrateurs masculins.
- Pourcentage de femmes administrateurs = 40,1%
- Pourcentage de femmes présidentes de CA = 2% (Sociétés cotées)

La proportion de femmes présentes au sein des CA/CS dans les sociétés françaises cotées au CAC 40 a fait un bond en avant, en devançant les échéances fixées :

- 12,3 % en octobre 2010
- 20,8% en 2011
- 22,3 % en janvier 2012

En 2012, 89,1% entreprises françaises comptaient au moins une femme dans leur CA (63,3% dans les pays industrialisés)
32,7% des entreprises françaises comptent au moins 3 femmes dans leurs CA (contre 10,5% dans les pays industrialisés)

Etant donné que la faible présence des femmes dans les instances de gouvernance est symptomatique d'une discrimination à l'encontre des femmes profondément ancrée dans la société, il apparaît qu'une politique uniquement incitative n'est pas en mesure de provoquer des changements significatifs…

La plupart des femmes interrogées sont convaincues **qu'un objectif de parité est beaucoup trop ambitieux et donc irréalisable et peu crédible et qu'il faut davantage se situer dans un objectif de mixité « significative » habituellement située autour du tiers des membres d'une instance.**

Les femmes interrogées estiment qu'un quota imposé de 15 à 30% (assorti de sanctions) permettrait aux femmes de faire passer leurs idées, tout en soutenant d'autres hauts potentiels féminins et en jouant leur rôle de relais pour renforcer « naturellement » la présence des femmes dans les instances de gouvernance.

- Cela permettrait également de **limiter le risque de nomination de femmes alibis**, d'autant plus important que les exigences en termes de quotas sont élevées.
- De plus, il est certain que **le vivier actuel de compétences** peut alimenter sans problème cet objectif de 30%.

4ième : Axe Accompagner les femmes dans le processus d'accès aux instances de gouvernance

	Types d'actions	Bénéficiaires
A court terme	• Quotas • Formations et coaching en bonnes pratiques de gouvernance • Initiation et soutien de réseaux d'entraide féminins	Les femmes actuellement aux postes de Top management, disposées à assurer ces fonctions
A moyen terme	• Formations et coaching pour développer l'estime de soi.. • Mesures en faveur de l'égalité des chances pour l'évolution de carrière et de rémunération • Mesures en faveur de la conciliation travail/ responsabilités familiales	Les femmes actuellement aux postes de middle management
A long terme	• Evolution des valeurs et modèles éducatifs en faveur de l'égalité des genres • Elimination de toutes les discriminations dans les manuels et les discours scolaires • Sensibilisation des parents par des campagnes médiatiques sur l'importance d'inculquer ces valeurs à leurs enfants	Les jeunes enfants Les lycéens et étudiants

Février 2013