

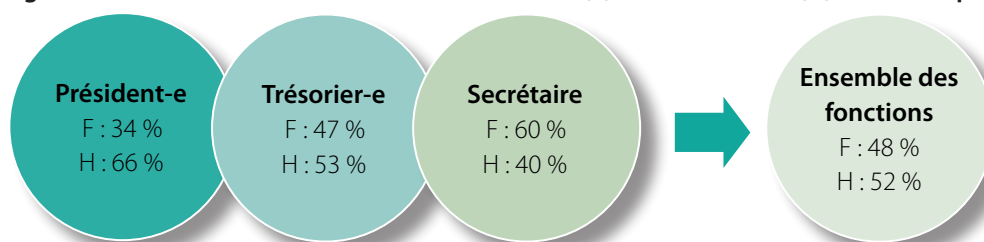
La forte féminisation des emplois de l'ESS (67 %) ne se retrouve pas dans l'échelle hiérarchique, même si elle est en progression et meilleure que dans le privé hors ESS. L'Observatoire de l'Égalité a même constaté que plus une association emploie de femmes, moins elles sont présentes dans les instances dirigeantes.

### Les responsabilités professionnelles femmes-hommes dans l'ESS

Répartition des cadres				MAIS	Niveau de responsabilité dans l'ESS			
ESS		Total privé			Cadres avec fonction de direction		Cadres sans fonction de direction	
Femmes	Hommes	Femmes	Hommes		Femmes	Hommes	Femmes	Hommes
47 %	53 %	34 %	66 %		27 %	38 %	73 %	62 %

Source : [Les cadres de l'économie sociale et solidaire](#) – APEC 11/2012 (Champ : France entière hors enseignement)

### La mixité dans la gouvernance des associations - Part des femmes (F) et des hommes (H) dans les 3 principales fonctions<sup>1</sup>



## A. LES ENJEUX

### 1. BRISER PLAFOND ET PAROIS DE VERRE POUR ASSURER L'ÉGALITÉ

Pour s'attaquer aux obstacles invisibles qui empêchent les femmes d'accéder autant que les hommes aux filières stratégiques (les « parois de verre ») et aux positions les plus élevées en termes de responsabilité et de rémunération (le « plafond de verre ») nécessite une politique délibérée. Pour les employeurs de l'ESS, c'est un enjeu de cohérence avec les valeurs d'égalité et de diversité dont les salarié-e-s attendent la traduction concrète, mais aussi de performance en évitant de se priver de la moitié des talents, dans un contexte où le renouvellement des cadres et des administrateurs est une forte préoccupation pour beaucoup d'associations et d'entreprises.

**Quels sont ces obstacles invisibles ?** Les modèles masculins de management - Les stéréotypes de genre - L'inéquité de la répartition des charges domestiques entre hommes et femmes et la difficulté pour ces dernières de cumuler vie privée et professionnelle – L'impact des interruptions sur la progression de carrière – La carrière de l'épouse parfois vue comme secondaire et son salaire comme complément de revenus – Le manque de mixité des métiers.

### 2. RENOUELER LE MODÈLE DU CADRE DIRIGEANT

La culture d'entreprise peut grandement, voire exclusivement, valoriser un modèle de référence du cadre dirigeant masculin dans lequel les femmes ne se reconnaissent pas et qui ne les incite donc pas à se projeter dans ces postes. Par ailleurs, les impératifs de la fonction (forte disponibilité, mobilité, sollicitations...) et les sacrifices qu'elle requiert peuvent constituer autant d'obstacles insurmontables ou de sacrifices inacceptables pour les femmes, également très investies dans la sphère familiale (cf. Fiche 5).

L'enjeu est de faire évoluer ces modèles « masculins » d'exercice du pouvoir et de renouveler les pratiques managériales qui s'y réfèrent afin d'accorder une égale opportunité d'accès des femmes et des hommes aux postes de direction. Par là même, c'est aussi une occasion de remettre en question les modes de direction des organisations de l'ESS, et d'assurer qu'ils font une plus large part à la co-construction et à la participation, à la responsabilisation collective et à l'innovation nourrie de la diversité des profils.

### 3. LEVER LES FREINS INTERNALISÉS PAR LES FEMMES

Lorsque les femmes envisagent des postes à responsabilités, elles questionnent, plus que les hommes, leurs compétences et leur légitimité.

**EXEMPLE** Dans *Les femmes et le pouvoir dans les associations étudiantes*, étude réalisée par Animafac - le réseau des associations étudiantes - 57 % des femmes interrogées ont hésité à prendre une responsabilité par crainte de ne pas avoir les compétences requises, préoccupation partagée par seulement 12 % des hommes.

Les encourager à ne pas se censurer elles-mêmes et à réaliser leur potentiel participe aussi de l'ambition d'émancipation des personnes dont est porteuse l'ESS.

<sup>1</sup> Source : Enquête CNRS – centre d'économie de la Sorbonne, « Le paysage associatif français », 2011-2012. Cité dans *jurisassociation (LE BIMENSUEL DES ORGANISMES SANS BUT LUCRATIF)* n° 486 du 15/10/2013

## 4. AMÉLIORER L'INNOVATION ET LA PERFORMANCE

Une étude de l'économiste Michel Ferrary<sup>2</sup> sur 42 grandes entreprises, indique que celles où le taux d'encadrement féminin est supérieur à 35 % ont une croissance de leur chiffre d'affaires plus rapide, une rentabilité et une productivité supérieures, et créent 1,5 fois plus d'emplois.

Ces chiffres ne sont sans doute pas spécifiques aux grandes entreprises : si, dans les organisations de l'ESS, les indicateurs de performance et d'impact diffèrent, pour autant la diversification des profils des dirigeants est assurément porteuse de meilleures décisions, de renouvellement des modes d'analyse et de conception de services et produits innovants à forte utilité sociale, et d'une capacité de direction optimisée dans un environnement toujours plus complexe.

### B. AUTODIAGNOSTIC

	Effectif			Ancienneté moyenne		Age moyen	
	Total	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes
Cadres (en détaillant si besoin les niveaux hiérarchiques)							
Cadres de direction							
Conseil d'administration							
Bureau							

Postes à responsabilités ouverts au recrutement interne	Nombre de candidats	Nombre de candidates	Candidat-e sélectionné-e
Poste 1			
Poste 2			

Il est également possible d'intégrer dans les enquêtes internes quelques questions sur les souhaits d'évolution telles que « je souhaiterais prendre des responsabilités dans l'entreprise », « je suis encouragée à postuler sur les postes à plus fortes responsabilités », ... puis d'analyser les réponses par sexe et leur évolution dans le temps.

### C. FAVORISER L'ACCÈS DES FEMMES À DES POSTES À RESPONSABILITÉ

#### 1. ENCOURAGER ET INCITER

→ Mettre en avant des modèles « de réussite » féminins et valoriser les femmes qui sont à des postes de direction pour inciter les autres salariées : « si elle l'a fait pourquoi pas moi ? ».

**EXEMPLE** Cette entreprise organise un évènement lors de la journée des droits de la femme et fait témoigner des femmes à des fonctions de direction au sein de la structure et chez ses clients.

→ Donner des occasions de se tester dans un rôle à responsabilité, par exemple en mettant en place une séquence « Vis ma vie » avec un-e collègue cadre dirigeant-e qui permet de poser toutes ses questions sur l'exercice de la fonction, ou encore à l'occasion d'un remplacement.

→ Remettre en question le contenu des postes à responsabilité et leurs modes d'exercice :

**EXEMPLE** Dans cette association, le CA a accepté un partage de la fonction de direction entre deux salariées mères de famille, permettant à celles-ci d'exercer cette responsabilité sans sacrifier leur vie personnelle, et apportant à cette structure la richesse de profils complémentaires à sa tête.

→ Mettre en place des dispositifs équitables de sélection pour la promotion interne. Comme pour le recrutement externe (cf. Fiche 2), l'absence de facteurs de discrimination directe ou indirecte dans les modalités retenues, le recours à un jury mixte de sélectionneurs sont des éléments essentiels.

→ Encourager le développement professionnel des salariées, notamment à l'occasion de l'entretien professionnel (cf. Fiche 6).

#### 2. QUELLES ACTIONS POUR ACCOMPAGNER LES FEMMES DANS LEUR PRISE DE RESPONSABILITÉ ?

##### → Le mentorat

L'objectif sera de préparer une personne à potentiel à un poste à responsabilité, voire de l'accompagner dans les premiers temps de la prise du poste, en lui assignant un-e mentor, plus expérimenté-e, qui la conseille dans ses choix professionnels et l'aide à se projeter. On peut choisir un-e mentor interne ou externe, selon la taille de la structure.

<sup>2</sup> « Les femmes influencent-elles la performance des entreprises ? » M. Ferrary, Avril 2010, Travail, genre et société N° 23

Outre la transmission de certains savoirs expérientiels (gérer une équipe, des partenaires, ses relations avec le CA...) le/la mentor pourra faire bénéficier la personne mentorée de son réseau professionnel et transmettre les valeurs et la culture de l'organisation ou du secteur.

→ **Le coaching**

De plus en plus répandu dans les associations et entreprises de l'ESS, l'accompagnement d'un-e coach externe lors de la prise d'une fonction à responsabilité, ou lors de situations professionnelles difficiles, facilite la prise de recul, une meilleure confiance en soi et un appui dans l'action.

→ **Le soutien managérial**

Le soutien et l'accompagnement de sa/son responsable est également un facteur propice à la prise de responsabilité par les salarié-e-s. Quand il s'agit d'une direction générale, il est important de définir comment la présidence de la structure va également appuyer la prise de fonction de la personne, cadrer des missions et les suivre, des étapes parfois minimisées dans les associations.

→ **La formation**

L'organisation de sessions de formation sur des thèmes comme « la prise de parole en public », « la négociation » en veillant à ce que les salarié-e-s des deux sexes y participent permet de développer des compétences utiles à la prise de responsabilité. Certaines organisations organisent des parcours en interne pour l'accès à la prise de responsabilités. A l'aide d'approches de partage d'expériences ou de co-développement, elles permettent de renforcer la confiance en soi des participant-e-s, la connaissance mutuelle et de nouer des relations précieuses pour les coopérations internes.

D'autres formations sont également organisées au niveau de la branche, en particulier via les OPCO, pour accompagner le passage au statut de cadre ou l'exercice de nouvelles responsabilités de management. Les formules inter-entreprises peuvent permettre aux salariées de s'inscrire dans des réseaux de pairs, qui sont de précieux appuis pour leur carrière.

→ **Les réseaux professionnels**

On connaît l'influence des réseaux professionnels dans de nombreux secteurs auxquels les activités de l'ESS n'échappent pas. S'ils sont parfois dénoncés comme générateurs d'inégalités, leur caractère spontané et leur capacité à fluidifier les fonctionnements les rendent assez incontournables.

On voit ainsi émerger soit au sein d'organisations de taille suffisante comme certains acteurs des services financiers, soit entre structures des réseaux - mixtes ou uniquement féminins - de partage d'information, de portage d'initiatives collectives au sein duquel les femmes peuvent trouver des ressources précieuses. L'employeur ne peut les prescrire, mais en accepter l'émergence en son sein, ou encourager ses salariées à y consacrer du temps.

Les branches et fédérations peuvent offrir de tels cadres de réseautage, ainsi que des organisations comme le CJDES, le Mouves, ou, hors des frontières de l'ESS, le Women Business Forum. La participation à des réseaux de femmes interentreprises est utile pour échanger sur les pratiques et réflexions qui favorisent le développement des carrières des femmes et notamment dans les filières techniques, comme par exemple Social Builder (présent sur LinkedIn) qui encourage l'accès des femmes aux fonctions de leadership dans les nouvelles technologies.

Source : ORSE

**3. FAIRE ÉVOLUER LE MODÈLE DE DIRECTION**

→ **Disponibilité et présentéisme**

L'implication et la performance des cadres de direction sont fréquemment mesurées à l'aune de leur temps de présence au bureau. Cette culture du présentéisme qui se double d'un impératif de forte disponibilité pénalise particulièrement les femmes. Afin de favoriser leur accès aux postes à responsabilité, ceux-ci doivent être compatibles avec la vie personnelle, et notamment les charges domestiques et familiales qu'elles assument majoritairement (cf. Fiche 5).

Quelles mesures peuvent être prises pour rendre ces fonctions tenables sur la durée ?

- ◆ Des horaires de travail raisonnables et respectés, favorisant une certaine souplesse de l'organisation personnelle.
- ◆ Un respect de la vie privée : pas de sollicitations le soir, le week-end ou pendant les vacances.
- ◆ Utilisation mesurée des ordinateurs et téléphones portables professionnels en dehors des heures de bureau.
- ◆ Planifier la prise des congés payés, en limitant les options de report ou de capitalisation dans un CET.
- ◆ Planifier les réunions aux horaires habituels de travail.
- ◆ Délai de prévenance suffisant pour les déplacements.

Cette réorganisation du travail est également bénéfique aux hommes à plusieurs titres. Un rééquilibrage vie professionnelle-vie personnelle leur permet de réinvestir la sphère privée et citoyenne (enfants, charges domestiques, engagement bénévole..) mais également d'être plus performants dans leur emploi (engagement accru, diminution du stress et des arrêts maladie consécutifs...). Les postes de direction gagneront de plus en attractivité.

<sup>3</sup> Source : [15 engagements pour l'équilibre des temps de vie](#) - Observatoire de l'Equilibre des Temps et de la Parentalité en Entreprise

### → Cycle de vie professionnel

C'est souvent entre 30 et 45 ans que les salariés accèdent aux responsabilités, âge auquel les femmes peuvent être moins disponibles professionnellement du fait de leur maternité ou de jeunes enfants.

Afin de ne pas pénaliser ce « retard professionnel » féminin, l'employeur doit permettre l'accès des femmes à des responsabilités en s'adaptant à leur cycle de vie professionnel, sans oublier que les salariés hommes peuvent aussi avoir le souhait de vivre pleinement leur rôle paternel, et encore que les salarié-e-s des deux sexes n'ont pas besoin d'être parents pour aspirer à un investissement équilibré dans leur travail, si passionnant et utile soit-il.

### → Stéréotypes liés au dirigeant

Il convient de déconstruire le stéréotype (porté par les hommes... mais intégré par les femmes...) selon lequel certaines « qualités masculines » (endurance, pugnacité, compétitivité, leadership « héroïque »...), seraient nécessaires pour tenir des postes à responsabilité, qualités dont les femmes seraient dépourvues. Le recrutement de responsables (candidatures externes ou promotion interne) doit uniquement être réalisé sur des critères objectifs : compétences, aptitudes, qualifications et expériences, en écartant la situation personnelle réelle ou supposée selon l'âge d'une candidate, mais aussi des croyances infondées en lien avec ces qualités stéréotypiques : « ne compte pas ses heures », « s'est battu pour en arriver là », « saura s'imposer face à l'équipe »,... (cf. Fiche 2)

Bonne pratique : Former les managers des deux sexes aux différents types de leadership existants et aux stéréotypes freinant l'accès des femmes aux responsabilités.

## D. ENCOURAGER LA MIXITÉ DANS LES INSTANCES DE GOUVERNANCE

Depuis 2011 en France, la loi Copé Zimmerman incite à une meilleure mixité de la composition des conseils d'administration ou de surveillance des sociétés cotées avec un objectif d'au moins 40 % de femmes en 2017. La loi pour l'égalité réelle de 2014, a étendu l'obligation aux entreprises de plus de 250 salarié-e-s permanent-e-s et 50 M€ de chiffres d'affaires à horizon 2020. Elle a en particulier introduit la mixité dans les fédérations sportives (en intégrant une certaine proportionnalité au regard de l'équilibre femmes-hommes parmi les licencié-e-s de chaque fédération) et dans la mutualité.

Depuis la loi Hamon, le Conseil Supérieur de l'Economie Sociale et Solidaire a aussi pour mission de proposer des mesures pour encourager l'accès des femmes aux fonctions de direction élues ou salariées. De fait, actuellement seul 1/3 des postes de présidence sont occupés par des femmes dans les associations (Source : Paysage Associatif, Viviane Tchernonog, Dalloz 2014).

Au niveau d'une entreprise ou association, il est possible de prévoir la mixité dans les statuts : par exemple par une clause indiquant qu'aucun sexe ne doit représenter moins de 40 % des administrateurs, ou une présidence et une vice-présidence occupées par des personnes de chaque sexe.

Au-delà de l'obligation statutaire, cette recherche d'équilibre peut être facilitée par l'identification le plus tôt possible parmi les adhérent-e-s associatif-ve-s, ou le vivier de dirigeant-e-s potentiel-le-s, des femmes à accompagner vers la prise de responsabilité. L'offre de formation de futur-e-s dirigeant-e-s bénévoles peut y contribuer, ainsi que les dispositifs de mentorat présentés pour les salariées.

**EXEMPLE** *Fontanille est une Scop qui fabrique des dentelles et des rubans élastiques en Haute Loire. Rolland Arnaud, président du Conseil d'Administration et directeur témoigne de son expérience lors de la constitution du CA : « En décembre 2012, lors de la reprise de l'entreprise par les salariés en Scop, j'ai souhaité que les membres du CA soient représentatifs de notre structure. Sur 46 sociétaires-salarié-e-s, il y a 34 hommes et 12 femmes. Ainsi, il a paru important que sur les 8 membres du CA, 4 sociétaires soient des femmes qui travaillent dans les différents ateliers pour avoir les visions diverses de notre structure et permettre à celles qui le souhaitaient de s'impliquer à ce niveau. Des formations ont été mises en place pour permettre aux membres du CA de comprendre leur rôle et de participer activement. Ayant eu l'expérience de l'ancien fonctionnement moins mixte, je peux attester de l'évolution positive. Cette parité apporte une vraie richesse dans la manière d'échanger en réunion mensuelle, de faire avancer les projets et de réfléchir aux pratiques de management.»*

## RESSOURCES POUR APPROFONDIR

- [« Femmes dirigeantes en entreprise : des parcours aux leviers d'action »](#) AFMD, 2014
- [Vademecum pour l'égalité dans son association](#), Animafac
- Les hommes : sujets et acteurs de l'égalité professionnelle – parmi les nombreuses ressources du site [www.egaliteprofessionnelle.org](http://www.egaliteprofessionnelle.org) de l'ORSE
- [Gender Balance Power Map](#) est une initiative européenne qui a mené une étude comparative de l'accès des femmes aux postes à responsabilité entre ESS et économique classique et publié un [guide de bonnes pratiques](#).
- [L'accès et la représentativité des femmes aux organes de gouvernance d'entreprise](#) – ORSE 09/2009
- [Égalité et performance : différentes études, françaises et étrangères qui traitent de l'influence de la présence des femmes dans les entreprises sur leur performance](#) – ORSE
- Le [collectif FemmESS](#) constitué pour permettre à ses membres d'œuvrer en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes dans l'ESS à tous niveaux, élabore, entre autres, des propositions pour faire émerger des nouveaux modèles de management et de gouvernance.