

UNIVERSITÉ MATEJ BEL DE BANSKA BYSTRICA
FACULTÉ D'ÉCONOMIE

**L'IMPACT SOCIO-ÉCONOMIQUE DE L'ÉVOLUTION DES CONDITIONS
DES FEMMES DANS LES ENTREPRISES FRANCAISES**

Résumé en français

Ce travail a pour but d'analyser, les phénomènes économiques et sociaux liés aux difficultés rencontrées par les femmes sur le marché du travail en France. Pour cela, j'ai effectué un travail de recherches à l'aide d'ouvrages, scientifiques, économiques, sociologiques mais aussi d'articles dans des revues. Ainsi j'ai pu étudier les problèmes qui persistent en termes d'évolution des carrières féminines et en comprendre les origines. Les raisons de ces discriminations sont dans la plupart des cas des faits sociétaux français, en effet le sexisme banalisé ainsi que les stéréotypes de genre forment une barrière face aux progressions des femmes dans leur milieu professionnel. Même si il s'agit d'idées ancrées dans la société il est possible d'agir aussi bien au niveau de l'éducation que des entreprises pour faire évoluer les mœurs. Il s'agit d'un réel problème lorsque l'on sait que la France est l'un des pays les plus développés en ce qui concerne les droits humains. C'est pourquoi dans ce travail j'ai choisi de mettre en avant le véritable potentiel que représente les femmes dans les entreprises françaises, et ainsi démontrer la corrélation positive entre les politiques de féminisation et les performances. Certains témoignages d'entreprises agissant en faveur des femmes depuis déjà plusieurs années avec le soutien des mesures prises par l'Etat, me permettent de constater les progrès réalisés et réalisables.

Résumé en anglais

The aim of this thesis is to analyze social and economic phenomenon which points to the difficulties that women have at labour market. Because of this, I decided to make a survey. I read a literature from scientific, economic and also from social sphere. I looked at some articles from different magazines but also from internet. I also had an opportunity to study problems that do not allow any career progress of women at their work, and to understand its origin. The reasons of discrimination are mostly socially originated. Prejudices and stereotype prevent the potencial growth of amount of women at professional sphere. Altought, these toughts are rooted deeply at society, but we can change it. We can destroy prejudices and stereotype by educating youth or we can change the thinking of companies. We talk about the real problem, because France is one of the most developed countries in area of human rights. Because of this, I decided to address mainly the real potencial of women at French companies and also to point at the positive co-operation with the politics supporting women at labour market and their reached results. Thanks to the support of the state, there are several companies that prefer women for seveal years now. I can say that it is conducted and workable progress.

Table des matières

Résumé en français	2
Résumé en anglais	3
Table des matières	4
Introduction.....	6
1. Première partie : théorie	7
1.1. L'évolution des droits des femmes de 1957 à 2017.....	7
1.2. La progression compliquée dans les carrières féminines.....	9
1.2.1. Le plafond de verre	9
1.2.2. La ségrégation horizontale.....	11
1.2.3. La ségrégation verticale	12
1.3. La lutte contre les stéréotypes du genre.....	15
1.3.1. Des données sur l'éducation en Europe.....	15
1.3.2. La mentalité au sein des entreprises	17
1.4. Les obstacles organisationnels dans les entreprises.....	18
1.5. Les politiques de diversité dans les entreprises.....	19
1.6. Les progressions de carrières féminines facilitées.....	20
1.1.1. L'exemple des crèches d'entreprises	21
2. Deuxième partie : pratique	22
2.1. La diversité au travail, les différents acteurs.....	22
2.1.1. Etude de l'implication des PME :.....	22
2.1.2. Les syndicats.....	23
2.2. Les politiques de féminisation au service de la performance.....	23
2.2.1. Les motivations des entreprises	24
2.2.2. Les politiques de féminisation : un outil de marketing RH	26
2.2.3. Les performances commerciales.....	27
2.2.4. Les performances financières et la rentabilité.....	28
2.2.5. Les performances sociales.....	31

Conclusion	34
Bibliographie / Webographie.....	35
Annexe.....	38

Table des illustrations :

Figure 1: Insee - Observatoire des inégalités – 2012 – France Métropolitaine	13
Figure 2 : Commission européenne, orientations prises en 2013 après la classe de troisième (en %) en France métropolitaine et DOM	15
Figure 3 : Commission européenne, orientations prises en 2013 à l'issue de la seconde générale et technologique (en %) en France métropolitaine et DOM	16
Figure 4 : Les motivations à la diversité dans les entreprises, source : CSES Survey of Companies	25
Figure 5 : Féminisation de l'encadrement et rentabilité opérationnelle, source : Femina index.....	30
Figure 6 : Performances de l'indice Femina, source : Les Echos, observatoire de la féminisation des entreprises.....	31

Introduction

La question liée aux droits des femmes fait partie des problématiques récurrentes dans l'actualité française. Si les statuts des femmes depuis plusieurs décennies ont grandement évolués en France, il ne reste pas moins d'efforts à fournir dans cette discipline. Particulièrement dans le domaine économique et social où l'égalité hommes-femmes est loin d'être une notion acquise. Ce travail a donc pour objectif d'étudier les problèmes que rencontrent les femmes dans leurs carrières. Nous allons donc nous poser la question du potentiel qu'apportent les femmes dans les entreprises françaises, à savoir « Comment les politiques de féminisation peuvent-elles impacter les performances d'une entreprise ? ». Pour y parvenir ce travail se découpe en deux parties principales. Dans une première partie théorique il s'agira de rappeler quelques notions historiques concernant les évolutions sociales des femmes dans le monde, puis de définir les problèmes sociaux et économiques liés aux progressions des carrières féminines. Par la suite nous donnerons les principales raisons de ces problèmes, ainsi que les solutions apportées concernant les différents obstacles sociaux qui s'imposent aux femmes. Dans une seconde partie davantage analytique, à partir d'études ayant été menées sur ce sujet nous dégagerons les impacts sociaux et économiques des politiques de féminisation au sein des entreprises françaises. De plus nous prendrons en compte dans ces études les mesures législatives ayant été prises, à propos de l'égalité professionnelle. Ce travail permettra de conclure sur les avancées sociales et économiques dans la vie des femmes. Il s'agit ici d'études basées sur le cas français compte tenu de la situation féminine en France, ainsi cette réflexion prend part d'une idéologie ne s'appliquant pas à tous les cas européens. Par ailleurs, la réflexion sur la contribution des femmes à la performance des entreprises constitue une façon originale de s'intéresser à la place des femmes sur le marché professionnel français.

1. Première partie : théorie

1.1. L'évolution des droits des femmes de 1957 à 2017.

L'égalité professionnelle hommes-femmes, n'a pas toujours été au centre de l'actualité. C'est seulement après de nombreuses mesures, lois et directives que ce problème de discrimination féminine est apparu sur la scène internationale. En effet, si aujourd'hui la question des femmes est primordiale, ce n'était pas le cas il y a quelques années. Voyons comment les mentalités dans la société ont évolué à ce sujet durant ces 60 dernières années.

La notion d'égalité salariale entre les hommes et les femmes est inscrite dans le Traité de Rome depuis 1957, cependant l'Union Européenne a commencé à réfléchir aux moyens d'arriver à cette égalité près de 20 ans plus tard. C'est en 1975 que la première directive relative à l'égalité des rémunérations a été votée. Cet important délai de réaction de la part de l'union européenne traduit parfaitement le manque d'intérêt porté à ces inégalités, durant le XIX^{ème} siècle.

Au cours des années 1970, d'autres directives ont suivi : égalité de traitement en ce qui concerne les prestations de sécurité sociale (1978), modalités relatives aux congés maternité et conditions de sécurité pour les femmes enceintes (1992), organisation du temps de travail (1993), congé parental et congé pour raisons familiales (1996), charge de la preuve rendant plus facile de prouver les cas de discrimination devant les tribunaux (1997), travail à temps partiel (1997). Le premier document légal international considérant la différence de sexe comme possible motif de discriminations a été établi par l'Organisation des Nations Unies (ONU) qui débuta un processus engagé sur la reconnaissance envers les femmes. L'ONU, donna donc une première conférence à Mexico en 1975. Suites à ces premières prises de conscience, les réglementations se sont avérées efficaces en ce qui concerne la diminution des discriminations envers les femmes. Cependant la notion d'égalité reste loin d'être acquise. Femmes et hommes étant toujours considérés comme différents.

C'est en 1980, qu'ont débuté les premières réelles actions spécifiques pour remédier aux discriminations subies par les femmes. Avec notamment, une deuxième et troisième conférence de l'ONU à Copenhague en 1980 puis à Nairobi en 1985. Ces deux conférences

ont permis la « naissance du féminisme mondiale ». Ce fut le début des politiques féministes, même si elles étaient marginales. C'est donc en 1990, qu'il s'avère que les actions spécifiques en faveur des femmes ne pouvaient être qu'une solution partielle. En effet, ces actions préparaient les femmes à agir dans un monde dominé par la culture masculine mais ne leur donnaient en aucun cas la possibilité de faire valoir leurs propres valeurs et modes de fonctionnement.

Nous pouvons constater un tournant dans l'histoire de l'évolution de la condition féminine lors de la dernière conférence de l'ONU à ce sujet, à Pékin en 1995. On y découvrit le concept du gender mainstreaming, qui permet de reconnaître que les structures actuelles ne sont pas sexuellement neutres mais elles favorisent un genre ou l'autre de façon plus ou moins subtile. C'est pourquoi les politiques mises en place si elles, sont neutres, ne compensent pas l'effet du gender mainstreaming dans une institution. Au contraire, une mesure neutre dans un environnement comprenant déjà des inégalités entre les sexes aurait tendance à les accentuer. Ainsi, la division est renforcée, empirant les désagréments tant pour les femmes que pour les hommes.

En 1997, le Traité d'Amsterdam confirma l'importance de promouvoir l'égalité entre les hommes et les femmes et formalisa officiellement l'engagement de respecter le principe du gender mainstreaming.

Dans la plupart des domaines de la vie courante ou professionnelle de réelles améliorations ont été constatées concernant les droits des femmes. Depuis les conférences de l'ONU des renseignements sur les femmes sont régulièrement collectés, en particulier sur leurs états de santé, leurs éducations et leurs situations politiques et économiques afin de constituer un indicateur critique de la mesure des progrès accomplis vers notamment les objectifs de Beijing. Une carte appelée la « Global gender card¹ » a été établie, elle est régulièrement mise à jour et traduit de la situation mondiale concernant les femmes dans 4 domaines : la santé, l'éducation, l'économie et la politique.

¹ Cf : Annexe n°1

1.2. La progression compliquée dans les carrières féminines.

L'accès des femmes aux fonctions de direction ou d'encadrement supérieur, même s'il a évolué à la hausse au cours des vingt dernières années (38% des cadres d'état-major et de gestion courante étaient des femmes en 2013 contre 18,5% en 1998), reste encore limité. Avant d'arriver au sommet de la pyramide professionnelle et donc au pouvoir, d'autres échelons sont à franchir. Or, on constate que les deux tiers des postes de cadre du secteur privé sont occupés par des hommes, et moins de deux dirigeants sur dix sont des dirigeantes. Même constat dans la fonction publique où les femmes sont pourtant majoritaires (57% des emplois), mais connaissent également une forte spécialisation et des écarts de niveau hiérarchique significatifs avec les hommes. Ainsi, en 2015, elles représentaient seulement 14 % des 3 800 emplois de direction et d'inspection, en 10 ans ce chiffre n'a augmenté que de 1,2 point. Selon des études réalisées par la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail il existe une forte ségrégation professionnelle, à savoir que les femmes sont sous-représentées dans certains types d'emplois et fonctions, et sur-représentées dans d'autres par rapport au pourcentage total de leur participation au marché de l'emploi. Cette ségrégation constitue l'une des caractéristiques de la structure de l'emploi dans l'Union Européenne. Voyons comment le plafond de verre, au même titre que la paroi de verre ou le plancher glissant, traduisent des inégalités constatées dans le monde professionnel, que ce soit au niveau du secteur avec la ségrégation horizontale ou encore au niveau du type de contrat avec la ségrégation verticale.

1.2.1. Le plafond de verre

Le plafond de verre (glass ceiling), est un terme apparu aux Etats-Unis à la fin des années 1970 pour désigner l'ensemble des obstacles que rencontrent les femmes pour accéder à des postes élevés dans les hiérarchies professionnelles. Il s'agit alors d'une expression illustrant parfaitement le fait que les femmes sont confrontées à un plafond invisible les empêchant de grimper les échelons. Il s'agit alors de chercher à comprendre, ce qui a compétences égales, contrarie la progression professionnelle des femmes par rapport à celle des hommes. Cette inégalité des chances est depuis les années 1990 au cœur de la

réflexion sur la recherche (en particulier en sociologie du travail et des organisations, et dans les études sur le genre), mais aussi dans le champ politique, national, européen ou international, dans le cadre de la lutte contre les discriminations. Ainsi, les obstacles sont de plus en plus visibles, c'est pourquoi les sociologues préfèrent parler de « ciel de plomb » pesant sur les carrières féminines.

Alors que les femmes sont de plus en plus diplômées mais aussi de plus en plus présentes dans les professions qualifiées, les statistiques mettent en évidence une forte prépondérance masculine aux postes de pouvoir et de décisions. Sur quels éléments s'appuie ce plafond de verre ? Ce dernier n'est pas seulement le résultat de discriminations actives telles que le harcèlement envers les femmes, mais d'avantage celui d'une pression psychologique avec de nombreux stéréotypes et normes. L'ambition et la compétitivité valorisées dans les carrières apparaissent comme des qualités masculines. Certaines expériences de psychologie révèlent que des concepts comme le charisme, la combativité, le pouvoir, l'autorité..., sont associés implicitement aux hommes et peu aux femmes.

Il semble alors que ces stéréotypes ont un impact sur les activités d'une entreprise, et influencent les différents choix des individus. Par exemple, au niveau du recrutement, il paraît évident que le sexisme comporte un réel problème ex-ante de sélection adverse. Par ailleurs, en amont, les choix que font les femmes sont touchés par les normes qui leur procurent notamment une moindre combativité et une moindre confiance en elles. C'est pourquoi je pense qu'en effet le sexisme quotidien peut affecter les performances des compagnies, car les décisions des dirigeants sont indirectement dictées par des « normes » de la société.

Il est alors intéressant d'étudier l'histoire et le fonctionnement des organisations et du monde professionnel. La question de l'articulation entre vie privée et vie professionnelle est cardinale pour appréhender le plafond de verre. La maternité, parce qu'elle induit des discontinuités dans la carrière des femmes, leur est préjudiciable. Si aujourd'hui les mœurs évoluent en voyant par exemple le gouvernement en 2014 faire le choix de réformer le congé parental afin de favoriser le retour des femmes vers l'emploi et de rééquilibrer la répartition des responsabilités parentales au sein du couple. Au niveau des entreprises, l'importance accordée par les entreprises à la mobilité (de plus en plus internationale) pose également

problème puisqu'elle suppose en général qu'un des conjoints fasse passer sa carrière au second plan, alors que classiquement c'est la carrière de l'homme qui est favorisée.

1.2.2. La ségrégation horizontale

Le terme de ségrégation horizontale renvoie à la concentration des femmes dans certains secteurs d'activité. Pour cela nous comparons trois grands secteurs de l'activité économique. Le secteur primaire (agriculture, activités minières), le secteur secondaire (production industrielle et manufacturière) et le secteur tertiaire (services). Au fur et à mesure de l'évolution des sociétés industrielles, on constate une augmentation de la proportion de la population active qui est concentrée dans le secteur tertiaire. La ségrégation horizontale se caractérise par une plus forte concentration des femmes dans le secteur public ou, lorsqu'elles sont employées dans le secteur privé, c'est surtout dans les PME, et dans des emplois de services domestiques, de la santé, de l'éducation, ainsi que dans d'autres activités de soins et dans les métiers de la vente, de l'hôtellerie et de la restauration. On trouvera plutôt les hommes dans les secteurs du bâtiment, de l'industrie manufacturière, des transports, de l'agriculture et des activités financières. Déjà cette ségrégation permet une première distinction entre emplois « à domination masculine » et emplois « à domination féminine ».

À l'échelle de l'Union, 34,4 % des femmes travaillent dans **des emplois faiblement rémunérés pour 19,2 % d'hommes**. Dans beaucoup d'États membres, les femmes travaillent plus souvent que les hommes dans les métiers primaires.

Emplois les plus féminisés	Nombres d'emplois en milliers	Nombre de femmes en milliers	Nombre de femmes en pourcentage
Aides à domicile et assistants maternels	992	969	97,7
Agents d'entretien	1 234	870	70,5
Enseignants	1 042	685	65,7
Vendeurs	829	610	73,5
Employés administratifs de la fonction publique	806	592	73,4
Aides-soignants	575	521	90,4
Infirmiers, sages-femmes	543	476	87,7
Secrétaires	434	424	97,6
Employés administratifs d'entreprise	394	303	76,9
Employés de comptabilité	334	283	84,6
Employés de maison	243	230	94,3
Emplois les moins féminisés	Nombres d'emplois en milliers	Nombre de femmes en milliers	Nombre de femmes en pourcentage
Agriculteurs, éleveurs, sylviculteurs, bûcherons	541	147	27,1
Conducteurs de véhicules	750	79	10,5
Ingénieurs de l'informatique	354	72	20,3
Ouvriers qualifiés de la manutention	436	69	15,8
Militaires, policiers, pompiers	390	58	14,8
Techniciens et agents de maîtrise de la maintenance	435	39	8,9
Techniciens et agents de maîtrise de la maintenance	288	23	7,9
Ouvriers qualifiés du second œuvre du bâtiment	527	12	2,1
Ouvriers qualifiés du gros œuvre du bâtiment	393	9	2,1

Tableau 1 : Dares, d'après Insee - Données 2011 - Observatoire des inégalités, France métropolitaine

1.2.3. La ségrégation verticale

Cette deuxième forme de ségrégation renvoie à la sur-représentation des femmes dans certains niveaux de la hiérarchie professionnelle, indépendamment du secteur d'activité concerné. Cette dimension de la ségrégation sexuée est à mettre en relation avec l'accès des femmes à l'enseignement supérieur et plus généralement aux formations qualifiantes. Cette ségrégation est cependant en diminution avec notamment la féminisation des professions dites « supérieures ». Il n'en reste pas moins que l'on compte encore en Europe 63% d'actifs

ayant pour responsables hiérarchiques des hommes. Par ailleurs, quand les femmes occupent des fonctions managériales, c'est essentiellement pour encadrer de petites équipes, généralement féminines (moins de 10% des hommes sont managés par une femme).

Même lorsque les femmes sont très présentes dans certains domaines d'emploi « supérieurs », elles ont tendance à être sous représentées dans les sous-spécialités prestigieuses. Prenons l'exemple des métiers du droit, d'après une étude menée en 2002 les femmes juristes sont sur-représentées dans les métiers du droit de la famille et beaucoup moins visibles dans les métiers du droit de affaires.

A l'échelle de l'Union Européenne, la ségrégation verticale peut se remarquer avec ces chiffres, 34,4% des femmes travaillent dans des emplois faiblement rémunérés contre seulement 19,2% des hommes.

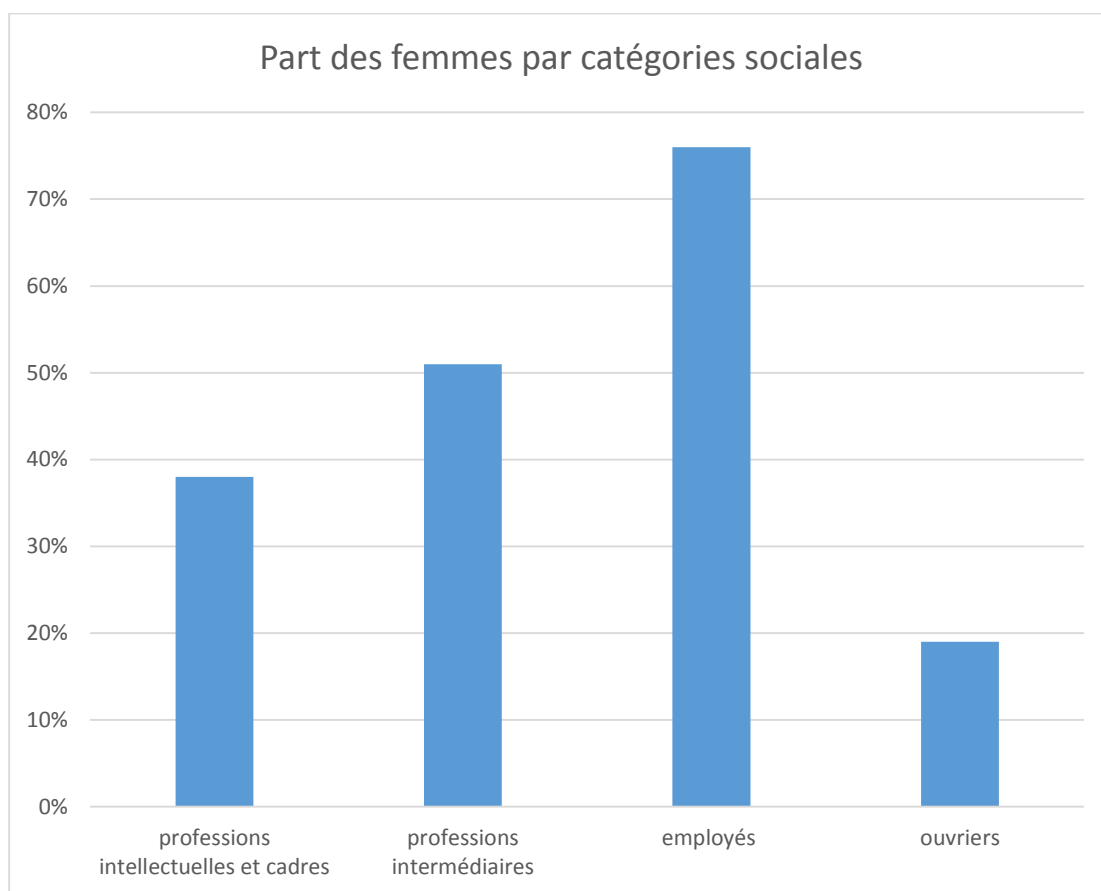


Figure 1: Insee - Observatoire des inégalités – 2012 – France Métropolitaine

Si certaines entreprises « assument » l'existence de ségrégation au sein de leur organisation. Tel que Gaz de France, qui avoue qu'il « y a clairement une ségrégation au

niveau des métiers : les femmes managers se trouvent surtout dans les fonctions support et les métiers d'expertise : communication, finance, droit, comptabilité, gestion, commercial, marketing. Il y a cependant beaucoup de femmes dans les Directions recherche, au niveau middle management (mais il n'y en a pas au plus haut niveau, ni à la direction juridique, des finances ou des RH) ». D'autres, heureusement, luttent contre cette ségrégation. Ainsi, la Sogep (une filiale – pôle vente à distance – du groupe Pinault Printemps La Redoute) emploie des cadres femmes dans la partie opérationnelle, à des postes de Responsable d'Exploitation (chargées de diriger l'équipe du quai : chauffeurs livreurs, préparateurs de tournées, magasiniers), de Chef d'Agence Adjoint, de Chef d'Agence (responsable d'une agence pouvant aller de 11 à 49 personnes) ou même de Directeur Régional (en charge d'une région comprenant minimum 5 agences). Ce premier exemple d'entreprise qui ne se laisse pas influencer par une société sexiste, prouve selon moi que ces normes sur lesquelles s'appuie la société sont infondées. En effet, La Sogep qui assure le transport et la livraison de ces colis, est une entreprise qui a maintenant plus de 30 ans d'existence et qui dépend de la Convention Collective Nationale des Transports. Elle est composée essentiellement d'hommes puisque le tri et la livraison des colis requièrent parfois une force physique importante. La Sogep, n'hésite pourtant pas laisser les femmes contribuer aux postes à responsabilités au sein de cet environnement masculin.

1.3. La lutte contre les stéréotypes du genre.

1.3.1. Des données sur l'éducation en Europe

La commission européenne, afin d'éradiquer les discriminations relevant des stéréotypes sexistes décide de changer les pratiques dès le plus jeune âge, au niveau de l'éducation et du matériel éducatif, de la culture, la recherche, les médias et les sports. On constate que dans l'enseignement supérieur (de 18 à 23 ans) le nombre de filles scolarisées a augmenté de 7% les dix dernières années, contre 4,6% chez les garçons durant la même période. Si les mesures prises en France permettent jusqu'à la classe de troisième une parité dans les enseignements choisis par les filles et garçons. Le poids du genre se fait ressentir pour les élèves lorsqu'il s'agit de choisir une orientation après le brevet des collèges.

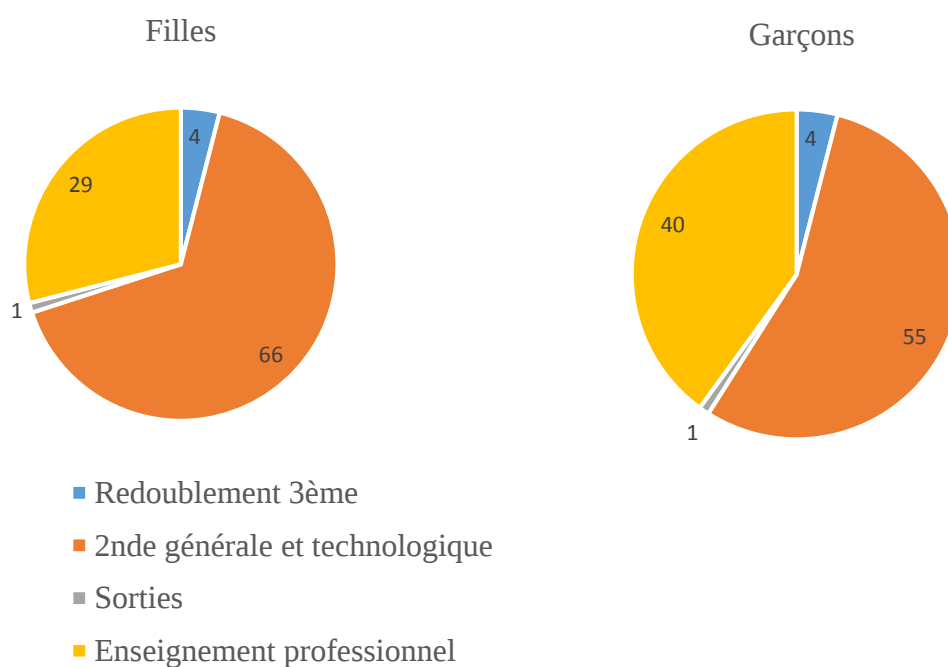


Figure 2 : Commission européenne, orientations prises en 2013 après la classe de troisième (en %) en France métropolitaine et DOM

En effet sur ce graphique résultant d'une étude menée par l'éducation nationale en 2013 on peut lire que 66% des filles choisissent une seconde générale et technologique contre 55% des garçons. Ces chiffres pourraient alors sembler favorables pour les carrières des filles, cependant la plus grande importance des carrières masculines s'explique par les choix des élèves après la seconde générale et technologie. En effet, lorsqu'il s'agit de choisir une filière pour la classe de première.

	Filles	Garçons
Première générale	64,5	59
Première S	29,3	38,6
Première ES	21,7	16,1
Première L	14,3	4,3
Première technologique	21,9	25,4
Première STI2D, STL, STAV	2,9	12,6
Premières technologiques STMG	19	12,9
Réorientation vers la voie professionnelle	4,5	6
Seconde générale et technologique (redoublement)	7,1	8,9
Sorties (sur le marché du travail)	1,1	0,6
Ensemble	100	100

Figure 3 : Commission européenne, orientations prises en 2013 à l'issue de la seconde générale et technologique (en %) en France métropolitaine et DOM

Dans ce tableau issu de la même étude que le graphique précédant, nous pouvons alors constater que les garçons choisissent d'avantage une filière scientifique 38,6% contre 29,3% pour les filles. Inversement pour la filière littéraire qui est d'avantage choisie par les filles 14,3% contre 4,3% pour les garçons. Les choix différents d'orientations des jeunes garçons et filles influent à la fois sur la nature des premiers emplois, les secteurs d'insertion, et souvent sur le déclassement à l'embauche plus fort pour les filles que pour les garçons, quand elles sont issues de filières de formations majoritairement féminines. Ces statistiques me laissent penser que si les travaux contre les stéréotypes de genre ont fait nettement évoluer les mentalités au niveau de l'enseignement chez les jeunes, il reste encore un important travail au niveau professionnel. En effet, les destins pensés pour les filles de nos

jours ne sont plus ceux d'il y a quelques décennies, d'une femme au foyer sans avenir professionnel. Les filles d'aujourd'hui sont comme les garçons vouées à une vie professionnelle. Puisque les secteurs professionnels ne sont pas identiques dans les « normes » que ce soit pour les hommes ou les femmes. Divers travaux de recherches ont établi que les choix faits pour l'orientation scolaire et professionnelle reflètent une segmentation sexuée des univers professionnels : aux hommes la technique, aux femmes le relationnel.

1.3.2. La mentalité au sein des entreprises

Certaines entreprises essaient, dès l'école, de sensibiliser les jeunes filles aux métiers « masculins », plus techniques. Gaz de France ne procède pas de la même façon, mais ils veillent particulièrement dans leurs recrutements à respecter le même taux de sortie des filles des filières de formation techniques : « Il y a effectivement très peu de femmes dans les métiers techniques, mais on s'efforce d'être en phase dans les recrutements avec les sorties d'école, avec le suivi d'un taux repère. On ne parle pas de « quotas » mais on surveille ce taux (on ne va pas au-delà pour autant). Mais ce qui prime avant tout est la recherche des compétences, on ne va tout de même pas choisir une fille parce que c'est une fille, sinon ce serait contreproductif ».

Selon une étude de Catalyst en 2001 les huit obstacles rencontrés par les femmes dans le déroulement de leur carrière sont : « le manque de parrainage, les responsabilités familiales, l'exclusion des réseaux informels de communication, l'absence de modèles féminins, la non-responsabilisation des seniors managers pour l'avancement des femmes, les stéréotypes et préjugés sur leurs rôles et leurs capacités, le manque d'ouverture et finalement le manque d'expérience dans le management opérationnel. ». Les huit obstacles sont donnés par ordre décroissant, on comprend donc que l'insuffisante ouverture d'esprit ainsi que le sexisme quotidien à un impact plus fort sur les évolutions professionnelles des femmes, que leurs expériences.

1.4. Les obstacles organisationnels dans les entreprises.

De nos jours malgré les changements et évolutions constantes de notre société, les entreprises sont toujours basées sur un modèle d'organisation du travail ne prenant pas en compte les obligations que doivent remplir les individus dans la sphère privée. La notion de présentéisme très valorisée dans les entreprises constitue alors un frein, pour les mères en fin de journée par exemple. Comment dans un monde où le travail et l'épanouissement professionnel sont faits de la sorte, la femme peut-elle trouver sa place, sachant que les hommes ont déjà l'habitude d'occuper ce genre de poste ne laissant nulle place à la vie privée ? Ou encore, si l'un des parents d'une famille travaille dans un tel milieu comment le deuxième parent peut-il évoluer professionnellement sachant que pour cela il ne doit avoir aucune obligation personnelle et familiale. Pour moi il s'agit alors d'un problème d'organisation du travail dans les compagnies relatif aux employé(e)s et leurs situations familiales respectives, et non seulement celles des femmes. Sachant que les mesures d'élimination des stéréotypes visent à faire accepter par tous que les obligations relatives à la famille et aux responsabilités domestiques sont autant des problèmes pour les hommes que pour les femmes dans l'évolution de carrière.

L'importance de la valeur du temps de travail est un frein qui pèse très lourdement sur la progression de carrière des femmes. Il est possible de remarquer une idée fausse, de corrélation entre efficacité et temps de présence dans l'entreprise. Ce facteur est d'autant plus discriminant que l'organisation du temps de travail et le rythme de travail sont différents selon le genre. Cette idée ne laisse alors aucune place à un mode d'organisation différent de celui des hommes. Par ailleurs, les absences des femmes dues aux maternités et aux enfants en bas âge sont souvent perçues comme une difficulté supplémentaire à gérer par les managers. Cependant, certaines entreprises ont commencé à réfléchir à un meilleur aménagement de l'organisation du travail pour essayer de s'affranchir du carcan temporel hérité du modèle taylorien.

Ainsi, à la Sogep, la culture de l'entreprise ne favorise nullement le présentéisme aussi bien pour les hommes que pour les femmes. Les cadres disposent donc de leur temps en toute autonomie, ce qui leur permet de répondre à leurs obligations parentales. Ce type d'organisation donne la possibilité aux femmes d'évoluer professionnellement et d'avoir des postes à hautes responsabilités sans compromettre leur vie de famille par exemple. Dans

d'autres entreprises on trouve un système de télétravail mis en place, permettant souplesse et articulation facilitée entre vie professionnelle et personnelle. Dans l'entreprise EDF-GDF par exemple tous les emplois du service peuvent être occupés à distances. Cependant ce système est limité aux activités d'audit, par exemple, on ne peut appliquer ce type de travail dans les activités industrielles.

1.5. Les politiques de diversité dans les entreprises.

Au sein des entreprises, suite aux premières initiatives prises par les associations et les syndicats contre les discriminations, on a vu apparaître de nouveaux thèmes antidiscriminations reformulés sous l'angle de la diversité dans les entreprises. Cette notion de diversité est alors inspirée de « l'affirmative action » développée aux Etats-Unis. Cette action est née à la fin des années 60, de la lutte pour les droits civiques et l'abolition de la ségrégation raciale. Ainsi, le gouvernement républicain de Richard Nixon favorise, par des politiques de traitement préférentiel concernant l'accès à l'emploi et l'admission dans les universités des certains groupes victimes de discriminations. Ces discriminations positives ont alors été rejetées par certains Etats dans les années 90, c'est pourquoi en 1996 la Californie a été le premier Etat à abolir cette affirmative action. Sans parler de quota, l'université privée Stanford en Californie continue à pratiquer très activement la discrimination positive. Cette action a donc été efficace à court terme permettant aux Noirs et aux Hispaniques d'accéder à certaines universités, mais leur intégration complète dans la société reste encore une réelle question.

Ainsi, le think tank² patronal soutient la Charte de la diversité signée initialement par 40 entreprises et ratifiée en mai 2011 par plus de 2 000 entreprises. L'implication des grandes entreprises doit également être analysée dans le contexte de leur internationalisation et de l'influence des modèles développés aux États-Unis, au Canada et en Grande-Bretagne.

En France, des dispositifs légaux ont été mis en place pour favoriser l'égalité professionnelle des hommes et des femmes, en particulier la loi Roudy de 1983 et la loi Génisson de 2001 qui ont toutes deux un bilan mitigé. Un accord national interprofessionnel

² Groupe de réflexion ou laboratoire d'idées

a également été signé le 1er mars 2004 pour favoriser l'égalité hommes-femmes et s'engager pour des mesures concrètes autour de plusieurs axes : évolution des mentalités, meilleure orientation, recrutement plus juste, formation continue, garantie des mêmes possibilités de progression de carrière pour les femmes et les hommes, égalité salariale. La loi du 23 mars 2006 relative à l'égalité salariale entre les femmes et les hommes vise à supprimer les écarts de rémunération dans les cinq ans, à mieux articuler la vie professionnelle avec la vie personnelle et familiale, à favoriser l'accès des femmes à la formation continue et à l'apprentissage.

Les ressources humaines ont alors un rôle primordial, dans la mise en œuvre des politiques de gestion de la diversité. Ces politiques, développent différents outils : évaluations, actions de sensibilisation, système d'assistance aux personnes discriminées, sanctions. On voit ainsi se multiplier des partenariats avec des universités, des grandes écoles, des associations (AFIP, Africagora, SOS Racisme, APC Recrutement, etc.), la mise en place par ministère du Travail fin 2004 dans une perspective volontariste d'un label « Égalité » récompense les entreprises, administrations ou associations qui se sont engagées à valoriser et promouvoir l'égalité professionnelle hommes-femmes. En mars 2008, 38 entreprises, représentant plus de 600 000 salariés, l'avaient obtenu.

1.6. Les progressions de carrières féminines facilitées.

Dans les entreprises ayant obtenu le label « Egalité » le recrutement entend être plus objectif, l'accent n'est plus mis sur la « disponibilité » qui tendait à écarter les candidatures féminines. De plus, l'entreprise garantit le maintien du salaire pendant le congé maternité, accorde six jours d'absence aux parents d'enfants malades et verse même une prime de garde de 7 euros par jour. Cet exemple montre qu'il apparaît déterminant de changer la culture d'entreprise pour qu'elle soit davantage sensibilisée à la question de l'égalité hommes-femmes. Cela exige, explique la sociologue Bénédicte Bertin-Mouro, « une révolution culturelle, à l'heure où la performance et l'efficacité sont souvent mesurées à l'aune du temps de présence dans l'entreprise. Il faudrait que les femmes, si on leur en laisse la possibilité, démontrent qu'il est possible d'être performant en gérant le temps autrement. Alors les hommes adopteraient peut-être également ce rythme. »

1.1.1. L'exemple des crèches d'entreprises

Nous pouvons comprendre à la fin de cette première partie théorique sur la situation des femmes dans les entreprises, que le principal frein à l'épanouissement des femmes au travail est le fait qu'elles doivent gérer deux sphères différentes. A savoir, la sphère professionnelle et la privée. Ces deux sphères sont souvent incompatibles surtout lorsqu'il y a des enfants en bas âge au sein des familles. Les couples doivent alors faire le choix entre un mode de garde pour les enfants ou une interruption de carrière pour s'occuper de leur famille. Cependant en France, le manque de places en crèche pénalise certaines familles. Pourtant la France reste l'un des pays exemplaire en termes de gestion de la petite enfance par rapport aux autres pays européens. Afin de contrer ce problème des entreprises intègrent des crèches dans leurs locaux.

Il n'y a en France qu'environ 300 crèches d'entreprises qui n'accueillent les enfants des employés, soit 5,5% des structures. Pour les parents il s'agit d'un véritable gain de temps, et d'une facilité d'organisation qui se répercute positivement sur les intérêts de l'employeur. En effet, les avantages apportés aux parents permettent aux employeurs de s'assurer la fidélité de leurs employés, car les parents qui mettent leur bébé en crèche d'entreprise ne vont probablement pas changer d'employeur durant les trois prochaines années. Par ailleurs, la meilleure articulation entre sphère publique et privée des employés permet à ces derniers d'être moins préoccupés par le mode de garde des enfants, lors d'horaires de travail décalés ou changées. Le meilleur moral des employés et la diminution de l'absentéisme dû aux enfants, leur permet d'être toujours plus productifs et donc performants. Les entreprises proposant une crèche deviennent alors plus attractives

Mais le bilan coût/avantage des crèches d'entreprises ne permettait pas, il y a quelques années, d'envisager un développement massif rapide. Cependant, certaines améliorations ont vu le jour à travers les mesures prises par l'Etat. Avec, notamment l'existence d'un crédit d'impôts de 50% pour les entreprises, leur permettant de minimiser les coûts liés à la mise en place d'une crèche. Quant aux parents, le coût de la garde revient au même coût que celui de n'importe quel moyen de garde avec les aides de la CAF (Caisse d'Allocation Familiales).

2. Deuxième partie : pratique

2.1. La diversité au travail, les différents acteurs.

2.1.1. *Etude de l'implication des PME :*

Les évolutions concernant l'intégration des femmes dans les entreprises sont des éléments relatifs à toutes les entreprises aujourd'hui, en effet la lutte pour l'égalité hommes-femmes étant d'actualité depuis maintenant plusieurs dizaines d'années. En effet toutes les entreprises indépendamment de leurs tailles doivent prendre plus ou moins de mesures et transmettre des données concernant la parité au sein du groupe. Cependant, en ce qui concerne les informations relatives aux femmes, il y a très peu de données à propos de la gestion de la diversité dans les PME (Petites et Moyennes Entreprises). Il ne s'agit pas là d'un manque d'investissement de la part des PME dans cette problématique, mais d'un manque de communication. Nous pouvons alors comprendre qu'un véritable travail de communication et de marketing RH (Ressources Humaines) dans les grandes entreprises cotées en bourse. Ainsi certaines études ont montré un lien entre la féminisation des équipes dirigeantes ayant des impacts visibles pour les tiers sur les performances financières et leurs cotations en bourse. C'est pourquoi les PME non-cotées n'apparaissent pas dans ce genre de recherches. De même lorsque les études portent sur la féminisation des comités de direction, il est souvent complexe de parler des PME lorsque celles-ci ont un comité de direction d'une ou deux personnes.

Ainsi, même si elles ont un impact limité, il est important de prendre en compte les mesures prises sur cette problématique dans les PME. En effet, le champ d'investigation restreint des entreprises cotées en bourse ne renvoie qu'une partie de la réalité salariale et patronale en France et donc qu'une partie des moyens mis en œuvre en faveur de l'égalité hommes femmes. Les PME sont alors davantage sujettes, à rencontrer certaines difficultés, par exemple leur petite taille rend plus difficile la mise en œuvre de politiques d'envergure

et transversales telles que le sont les politiques de féminisation (problème de temps, de priorités, de moyens financiers...).

2.1.2. Les syndicats

Selon une étude de l'Observatoire de la responsabilité sociétale des entreprises (ORSE), les réseaux féminins d'entreprises et les syndicats, même si ils œuvrent ensemble pour faire progresser l'égalité professionnelle et la mixité, on encore du travail à réaliser. Depuis le 17 aout 2015 une loi impose la création d'une commission égalité professionnelle pour les entreprises de plus de 300 salariés.

Créés par la direction ou initiés par des femmes salariées, principalement cadres, ces réseaux ont pour objectif de faire progresser l'égalité et la mixité femmes-hommes, notamment dans les postes d'encadrement. Concrètement, ils aident les femmes à oser davantage à travers des programmes de formation, de coaching. Ils s'impliquent dans l'organisation du travail et s'efforcent de faire bouger les mentalités.

2.2. Les politiques de féminisation au service de la performance.

Dans un contexte de mondialisation, la diversité des genres s'impose pour les entreprises comme une obligation légale (le respect du principe d'égalité hommes femmes), mais aussi comme un élément central du management. En effet, la gestion de la diversité ou de la féminisation, tout comme la mise en œuvre des politiques d'application, ne doivent pas se voir uniquement comme des contraintes législatives. Tout comme la diversité culturelle, la diversité des genres peut constituer un véritable avantage concurrentiel, notamment sur le plan de la performance.

Dans cette seconde partie analytique, nous pourrons constater un lien existant entre les politiques de féminisation ou de gestion de la diversité et la performance des entreprises. Ainsi, ces politiques longtemps perçues comme coûteuses, s'avèrent « rentables » et offriraient un retour sur investissement non négligeable pour les entreprises.

2.2.1. Les motivations des entreprises

Parmi les principales sources de motivations des entreprises, justifiant la mise en place de politiques d'égalité professionnelle est "le business case". Cette notion apparue aux Etats-Unis dans les années 90, considère les femmes comme un potentiel pour l'entreprise et l'égalité professionnelle un enjeu managérial. On parle alors, d'une managérialisation de la loi, l'argument étant que la diversité augmente la performance de l'organisation en améliorant le climat social, en favorisant l'accès à de nouveaux segments commerciaux et en augmentant la productivité. Il s'agit donc de rentabilité des entreprises appliquée au thème de la diversité. La mise en œuvre des politiques de féminisation ou de diversité devrait donc avoir au-delà de la simple obligation légale et des arguments en termes de justice un intérêt pour les entreprises et donc un retour sur investissement, ce que l'on appelle « la raison d'affaires ». Il s'agit d'un raisonnement comptable en termes de coûts et de bénéfices et d'avantages escomptés du management de la diversité. Ces politiques répondent de manière pragmatique à une double obligation : une obligation de conformité par rapport à la loi et des impératifs économiques et sociologiques (vieillesse des actifs, problèmes démographiques, réservoir de compétences...).

En 2003 un rapport intitulé « coût et avantages de la diversité » établi pour le compte de la Commission européenne, met en évidence les avantages à court et moyen termes des politiques de diversité. Ainsi la législation anti discrimination en Europe n'est pas seulement une question de principe mais elle présente un intérêt pour les entreprises. Quelques 69% des sociétés interrogées dans le cadre de ce rapport déclarent que l'adoption de politiques de diversité leur a permis d'améliorer leur image de marque. 62% admettent que ces politiques les ont aidé à fidéliser un personnel hautement qualifié, 60% conviennent que les actions en faveur de la diversité ont amélioré la motivation et l'efficacité, stimulé l'innovation (57%), accru les niveaux de service et la satisfaction clients (57%) et participé à pallier les pénuries de main-d'œuvre (57%).

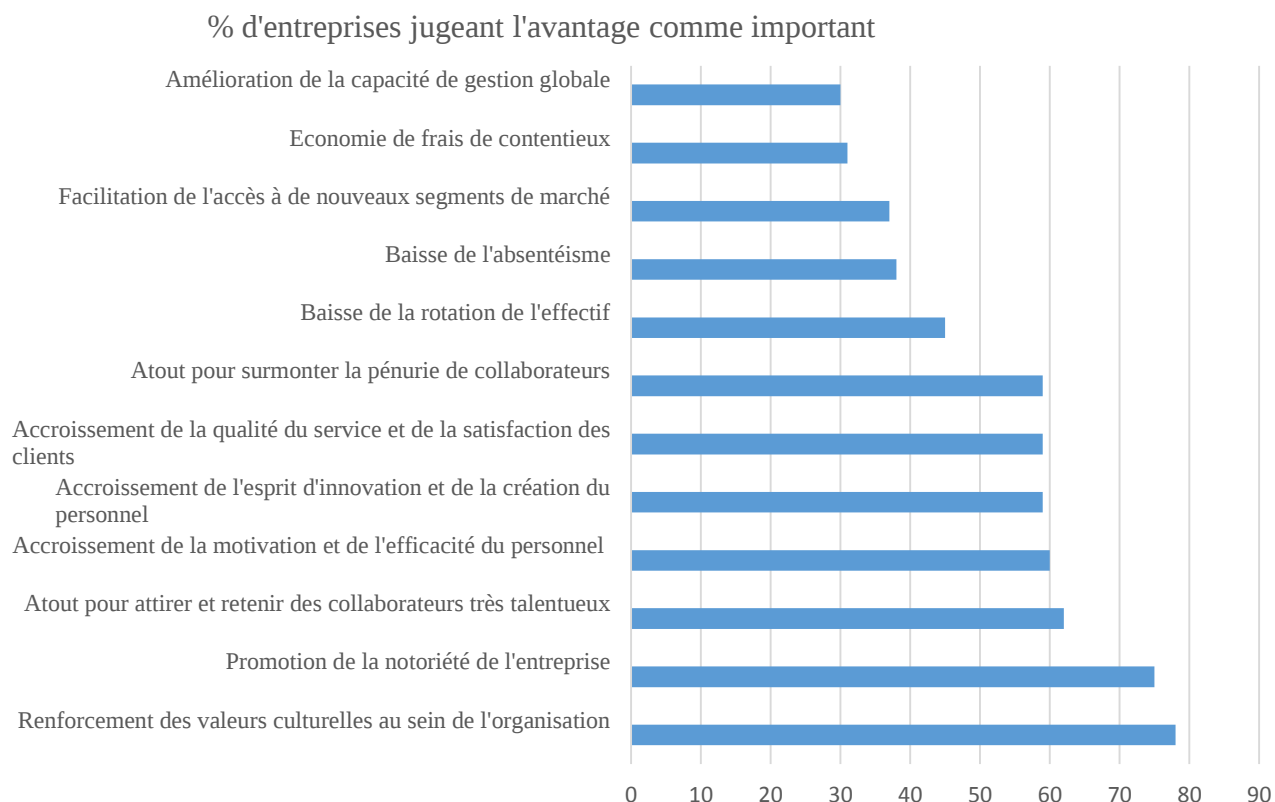


Figure 4 : Les motivations à la diversité dans les entreprises, source : CSES Survey of Companies

Il ressort de ces données que les avantages les plus importants découlant de la mise en œuvre des politiques de promotion de la diversité ont trait au renforcement du capital humain et organisationnel. Outre le capital de savoir-faire, il s'agit des principaux actifs incorporels utilisés par les entreprises dans un large éventail de secteurs pour établir un avantage concurrentiel et générer de la valeur ajoutée.

2.2.2. *Les politiques de féminisation : un outil de marketing RH*

L'égalité professionnelle hommes-femmes est désormais un « plus » commercial, surtout dans une société qui peut tendre vers la « consomm'action ³». En effet, de nos jours les consommateurs accordent de plus en plus d'attention aux valeurs des entreprises. La motivation première des entreprises pour les politiques de féminisation est bien l'aspect marketing,

Ainsi, mettre en œuvre des politiques de féminisation et les communiquer, permettrait d'améliorer l'image de l'entreprise. A l'heure où les marchés financiers sont demandeurs d'informations précises, les entreprises sont attentives à leur réputation vis-à-vis de leurs fournisseurs mais également vis-à-vis de leurs salariés.

C'est pourquoi depuis quelques années, de nouveaux labels et classements existent concernant les politiques pour l'égalité professionnelle mises en œuvre par une entreprise.

D'après une interview de Thierry Geoffroy, le label Egalité professionnelle entre les hommes et les femmes crée en 2004, vise à promouvoir la mixité des sexes dans les entreprises. Depuis un second label Diversité a été instauré en 2008, celui-ci a pour but d'éviter les discriminations afin de promouvoir la diversité dans les secteurs public et privé, en matière de Gestion des Ressources Humaines, ainsi que dans le cadre des relations avec les fournisseurs, les partenaires et les clients ou les usagers. La diversité concerne tous les critères légaux tels que l'origine, le handicap ou l'âge.

Ces deux labels français sont délivrés pour quatre ans par AFNOR Certification, avec l'avis de la Commission Nationale Label Diversité et/ou de la Commission Nationale Egalité professionnelle et mixité, toutes deux présidées par l'Etat. Aujourd'hui environ 400 entreprises ont ce label. Ces labels ont été mis à jour en 2016, le label Egalité ne couvrait

³ La consom'action ou consommation responsable est un néologisme qui exprime cette idée selon laquelle on peut « voter avec son caddie » en choisissant à qui l'on donne son argent, en choisissant de consommer de façon citoyenne et non plus seulement de manière consumériste. C'est alors le consommateur qui décide d'utiliser consciemment son pouvoir d'achat pour défendre les idées en lesquelles il/elle croit.

que les processus internes, notamment RH, c'est-à-dire le recrutement ou la gestion de carrière. Aujourd'hui, la politique égalité professionnelle s'ouvre aux parties prenantes externes. Ainsi, l'organisme doit communiquer à ses fournisseurs son engagement en matière de politique d'égalité et de mixité. Elle doit les inciter à avoir une politique volontariste en la matière. De surcroît, l'organisme doit mettre en œuvre des actions pour promouvoir l'égalité et la mixité professionnelle auprès de ses clients ou de ses usagers.

De la même façon des classements existent, ils permettent de classer les entreprises selon leur engagement social. Les employés et consommateurs peuvent alors avoir une idée de la qualité des conditions de travail d'une entreprise. Par exemple, le classement « great place to work », suite à des recherches dans plus de 45 pays sur les six continents donne les meilleures entreprises. La participation de plus de 10 millions de salariés permet d'obtenir des informations sur le rôle de la confiance dans la culture d'entreprise. Etre dans les premières positions de ce classement offre la possibilité aux entreprises de gagner en attractivité. Catalyst par exemple, a été fondée en 1962 pour permettre aux femmes de carrières intellectuelles et commerciales de réaliser pleinement leur potentiel, Catalyst est une association américaine à but non lucratif qui aide également les employeurs à optimiser le potentiel féminin.

Il faut savoir que près de 4 français sur 10 disent prendre en compte les engagements de citoyenneté d'une marque lors de l'achat d'un produit industriel. Il faut cependant noter que cette tendance impacte notamment les personnes ayant des revenus mensuels supérieurs à 3.000 €.

2.2.3. *Les performances commerciales.*

Sur le plan de la relation client les compétences dites « féminines » peuvent représenter de véritables atouts au niveau des performances commerciales de l'entreprise. Il ne s'agit en aucun cas de généraliser les capacités de chacun, cependant la collaboration d'un maximum de personnes différentes, hommes et femmes, n'ayant pas eu les mêmes éducations (dû aux stéréotypes ancrés) permet une diversité des idées.

Les qualités d'écoute et d'empathie que possèdent les femmes leur permettent une meilleure compréhension des besoins des clients, et donc une fidélisation de la clientèle. Lors d'étude de marché, d'un point de vue marketing une bonne maîtrise de la cible est un avantage stratégique sur les niches de marchés

Selon Catalyst (étude 2004), les entreprises avec une majorité féminine sont plus à même de développer des produits et des services qui pourront attirer des clients déterminés. En effet, cette diversité dans les équipes commerciales peut apporter des éclairages nouveaux et une meilleure connaissance et compréhension des marchés et des consommateurs. Cela peut également permettre à l'entreprise de présenter un visage reflétant celui de la clientèle facilitant la pénétration de certains marchés. Cela aurait pour conséquence l'adaptation des politiques commerciales (marque, produit, communication) en fonction des valeurs et des attentes féminines ou masculines. Selon l'étude Accenture-GEF, sur les entreprises qui réfléchissent à la mise en place de politiques de diversité, 53% le font notamment car une part importante de leurs clients est constituée de femmes. Les consommateurs peuvent souhaiter interagir avec des vendeurs appartenant au même groupe identitaire voire au même sexe. La diversité est alors vue comme le moyen de toucher une clientèle diverse elle aussi et de gagner auprès d'elle en crédibilité. L'entreprise recherche la segmentation de ses marchés et des niches.

Par ailleurs, les femmes n'ont pas le même rapport à la clientèle et aux « affaires » que leurs homologues masculins, se font probablement subir une pression moindre qui les rend sans doute plus performantes en terme de relationnel.

2.2.4. Les performances financières et la rentabilité.

En 2011, en France, selon différentes études nous pouvons constater une légère corrélation positive entre le pourcentage de femmes dans les entreprises et leur rentabilité ou leur productivité du travail déclaré. Cette corrélation est cependant faible, et non significative aux seuils standards de significativité statistique. Les résultats en coupe à partir des données britanniques démontrent une absence de lien fort entre le taux de féminisation

des établissements et leur performance perçue par leurs dirigeants. D'après les études utilisant les panels des études WERS 2004 – 2011, et REPONSE 2004 – 2011

Suite à ces études, nous pouvons comprendre qu'une plus grande proportion de femmes dans les entreprises et/ou parmi leurs dirigeants n'est pas associée à des performances économiques ou financières particulières. Si nos données ne permettent pas de détecter des différences de faible ampleur, nous pouvons noter tout de même que les résultats trouvés vont dans le sens d'un lien légèrement positif entre féminisation et performance économique. Les résultats les plus intéressants sont probablement le lien positif entre la part des femmes parmi les managers et la performance économique.

Des études ont été menées afin de démontrer un lien entre la présence féminine dans les équipes de top management et les performances financières des entreprises.

L'enquête de Catalyst, 2004 The bottom line : Connecting Performance and Gender Diversity démontre que les entreprises ayant des équipes de direction fortement féminisées ont un avantage significatif en termes de performance par rapport aux entreprises de direction majoritairement masculinisées. Cette étude, menée sur 353 firmes entre 1996 et 2000, suggère que la diversité des équipes a un impact sur la bottom line⁴. La performance financière est mesurée par le Return on Equity (ROE) soit le taux de rendement des capitaux propres et le Total Return to Shareholders (TRS) soit le rendement global pour l'actionnaire. Les résultats de l'analyse montrent que les entreprises aux équipes de direction les plus féminisées ont un ROE supérieur de 35% et le TRS supérieur de 34%. De la même manière Catalyst a analysé les 22 entreprises ayant gagné le Catalyst Award⁵ entre 1996 et 2003, 14 d'entre elles ont effectivement constaté une amélioration de leurs performances financières. Ces sociétés ont fait de ces politiques un avantage compétitif puisqu'elles ont vu leur ROE et leur TRS augmenter. Le graphique suivant permet donc de constater le lien existant, les entreprises ayant la rentabilité la plus importante en 2014, sont aussi les entreprises comptant le plus de femmes.

⁴ Le résultat net de l'entreprise.

⁵ Récompense les initiatives ou les efforts en faveur des femmes dans les domaines du recrutement, du développement et de l'évolution des carrières féminines.

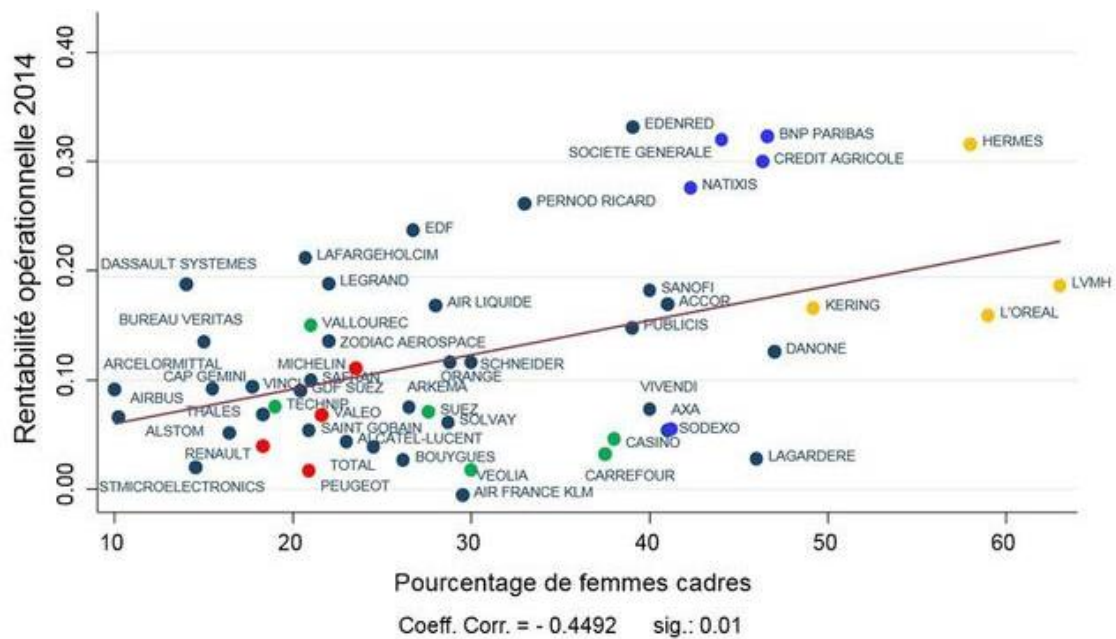


Figure 5 : Féminisation de l'encadrement et rentabilité opérationnelle, source : Femina index

Par ailleurs, d'autres études mettent en avant la féminisation des entreprises et l'amélioration des cours des actions. Les actionnaires dont une grande partie est féminine seraient sensibles aux politiques de féminisation de l'entreprise. En effet, selon l'Observatoire de la féminisation des entreprises créé en 2007 par Michel Ferrary, chercheur affilié à la Skema Business School et professeur à l'université de Genève. Une stratégie d'allocation d'actifs peut être socialement responsable et rentable si elle est basée sur le critère de la féminisation des entreprises. Les actions des entreprises dont plus de 35 % des cadres sont des femmes font beaucoup mieux sur les marchés financiers que le CAC 40. Et ce, à long terme comme à moyen terme. Sur dix ans, de 2006 à 2016, l'indice Femina, qui regroupe les 15 entreprises les plus féminisées du CAC 40, a progressé de près de 60 %, là où l'indice phare de la place de Paris a, lui, reculé de 4,43 %. De 2011 à 2016, les chiffres sont tout aussi éloquentes. L'écart entre les deux indices atteint 23 points de base avec un Femina Index en hausse de 40,76 %.

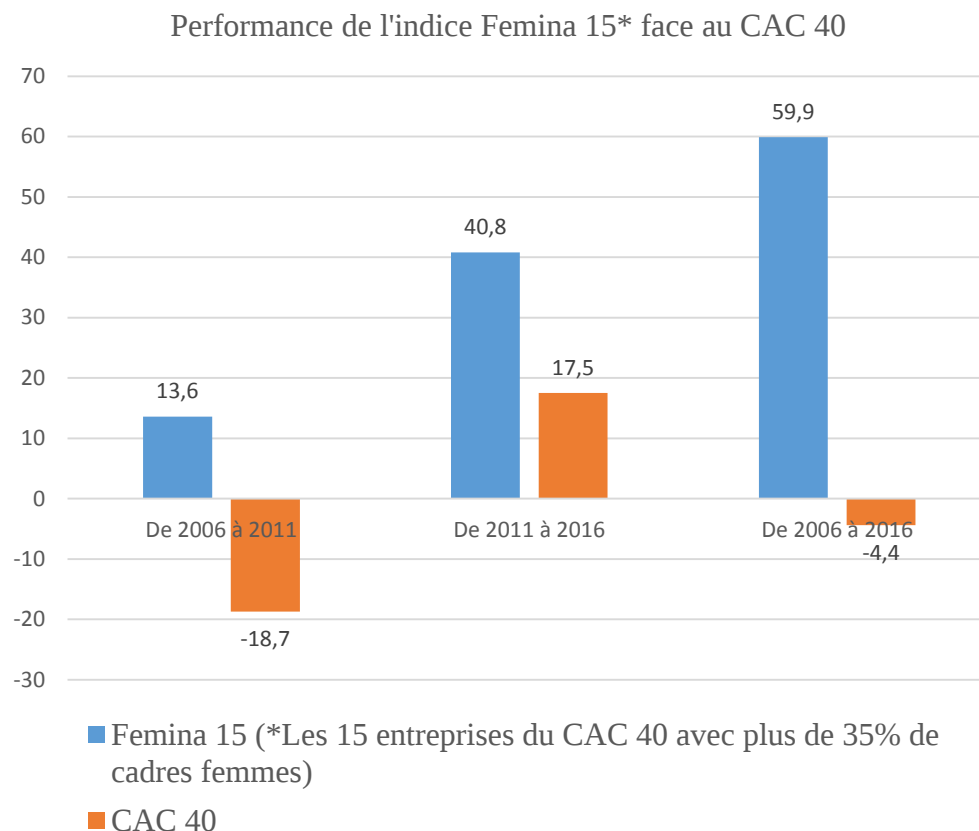


Figure 6 : Performances de l'indice Femina, source : Les Echos, observatoire de la féminisation des entreprises

Cependant il est important d'être conscient de la difficulté de mesurer les réels impacts entre politiques de féminisation et performance. Certes une connexion peut-être mise en avant, mais peut-on parler d'une réelle cause ? Il s'agit ici d'un mariage difficile entre un enjeu humain (la diversité) et une notion de gestion

2.2.5. Les performances sociales.

Si le lien entre performances financières et féminisation des entreprises n'est pas le plus évident, nous pouvons cependant constater un lien beaucoup présent entre féminisation et performances sociales au sein des entreprises. En effet, sur certain aspect de la performance les développent de compétences et domaines d'expertises substituables ou complémentaires aux hommes. L'expertise reste pour les femmes un gage de crédibilité, car plus que les hommes elles doivent prouver de quoi elles sont capables. C'est aussi un signe

d'engagement fort envers leur entreprise en termes d'investissement. Aussi les femmes qui se sentent écartées des postes de direction, se spécialisent dans des rôles d'expertise.

Intelligence émotionnelle des femmes est utile en situation professionnelle. L'intelligence émotionnelle est la vision positive du côté émotionnel qui se dégage d'une personnalité, or dans ce domaine les femmes ont développé une aptitude particulière. Plus sensibles que les hommes et plus intuitives, elles sont souvent pénalisées dans un monde masculin où on ne fait pas place aux sentiments. C'est du moins ainsi que les femmes perçoivent ce trait de personnalité en entreprise. A ce sujet, nous remarquons le pendant négatif où certaines femmes, pour se fondre dans les entreprises et les valeurs « masculines », ont refoulé leurs émotions et durci leur management. Ainsi, l'intelligence émotionnelle est un atout pour l'entreprise, les femmes savent mieux détecter et analyser les sentiments que les hommes, ces derniers ayant laissé de côté ce pan de leur personnalité (on apprend aux petits garçons à ne pas montrer leurs émotions). Cette compréhension de l'autre, cette empathie, cette qualité d'écoute permettent aux femmes de laisser émerger leur intuition situationnelle ou personnelle. Cette compréhension des situations qui ont tendance à se complexifier est un atout : - dans l'analyse de projets transversaux, - dans le management des équipes, - dans la relation client.

Par ailleurs, les femmes font preuve d'une gestion du temps utile à l'organisation de l'entreprise : La gestion des temps n'est pas appréhendée de la même manière par les femmes et par les hommes. Les hommes sont unidimensionnels et s'investissent complètement dans la sphère professionnelle. Cette gestion des temps différenciés a des impacts sur l'organisation du travail en entreprise :

Par exemple, la sociologue Dominique Méda ayant étudié les différents modes d'organisation des temps de travail affirme que « Les carrières des femmes sont beaucoup plus interrompues que celles des hommes. Cela a des impacts sur leurs salaires et leur retraite. ». Dominique Méda nous fait remarquer le besoin croissant pour les femmes de mener de front leur carrière et leur vie privée, sans avoir à choisir entre l'une ou l'autre. La première attente pour les femmes à l'égard d'un travail est précisément qu'il n'envahisse pas la vie privée, l'expérience en entreprise étant loin d'être le pivot à partir duquel s'organise leur existence.

Les femmes ont développé une capacité de gestion multidirectionnelle répondant à la nécessité de gérer des tâches (et des temps) différentes avec des responsabilités multiples, professionnelles, familiales, personnelles, etc... Ainsi la polyvalence est un trait de caractère « féminin » ayant de net avantages au niveau de l'organisation dans les entreprises, impactant de la même façon la performance associée.

Une gestion plus aiguë de leurs contraintes par les femmes est un plus pour l'entreprise, car elle conduit à mieux préparer les réunions, à anticiper davantage, l'entreprise tire ainsi avantage du fait de « l'expertise » féminine en matière de gestion du temps et d'anticipation.

Chez AXA par exemple, la féminisation des équipes dirigeantes est considérée comme productrice de gains en matière d'organisation du temps et de rationalisation du travail. Des études internes ont ainsi montré que lorsque l'entreprise se féminise à un haut niveau, l'organisation du temps en est très fortement impactée. Pour preuve chez AXA, une femme sur huit parmi les cadres est à temps partiel (80% ou 90%), et cela n'affecte en aucun cas leurs résultats. Les outils modernes de téléphonie, d'informatique portable etc. ont modifié l'organisation du travail et ont rendu perméable la frontière entre vie privée et vie professionnelle. Pour toutes ces femmes dirigeantes, le travail à temps partiel est en réalité un travail « délocalisé » mais très bien organisé. Cette rationalisation de la gestion du temps est intéressante pour l'entreprise : on ne fait pas de réunion pour dire ce qu'on fera à la réunion suivante, il n'y a pas d'ordre du jour qui dure deux heures ...

Conclusion

Au vu de toutes les informations collectées et analysées, nous pouvons en savoir plus sur les phénomènes économiques et sociaux liés aux difficultés rencontrées par les femmes sur le marché du travail. Nous pouvons à présent comprendre les impacts des stéréotypes de genres, banalisés, ils peuvent sembler anodins. Cependant il faut prendre conscience de leurs effets sur les représentations des femmes dans la société, agissant sur les ambitions des femmes qui sont inconsciemment dictées par la société. Si les mesures législatives en France actent en faveur de l'intégration de femme dans leur milieu professionnel, les entreprises savent transformer les contraintes en opportunités. Il s'agit de considérer aujourd'hui que de telles démarches de changement sont désormais légitimes et conformes tant à la loi qu'aux aspirations des femmes à plus d'égalité de qualification et de responsabilité, et qu'aux besoins des entreprises qui y trouveront l'outil d'une meilleure maîtrise de leur évolution et de leur performance en y intégrant la contribution féminine. Il me semble important de préciser que dans notre logique nous réfléchissons à coûts constants, pour une majorité d'entreprises c'est la condition indispensable pour concilier performances et égalité professionnelle. S'il est possible de dégager un lien positif entre la mixité dans les postes de directions et les performances économiques d'une entreprise, il faut savoir qu'il ne suffit pas de respecter un « quotas ». En effet, pour que la diversité dans une entreprise soit porteuse de bénéfices, il faut avant tout que l'égalité professionnelle hommes-femmes soit l'une des valeurs principales des dirigeant-e-s. Le pôle des ressources humaines doit être le premier convaincu de l'importance de l'intégration des femmes à même titres que les hommes. Sans attribuer aux femmes des compétences dites « féminines », il faut prendre conscience des éléments apportés à une organisation lorsque la parité y est respectée. Il est nécessaire de garder à l'idée que les femmes ne "servent" pas plus, pas moins que les hommes et qu'elles ne sont ni meilleures ni moins bonnes qu'eux, mais que l'articulation entre hommes et femmes est porteur de diversité et donc de plus de possibilités, d'idées, en termes de performances.

Bibliographie / Webographie

- 1) Ballarin Pilar : « Histoire des femmes et des mouvements féministes en Europe »
Disponible : <http://www.helsinki.fi/science/xantippa/wef/wef21.html> (consulté le 10.03.2017)
- 2) Bairoch Paul (1997), Victoires et déboires - Histoire économique et sociale du monde du XVI^e siècle à nos jours, Paris, Gallimard, 2 vol.
- 3) Commission européenne : « Coûts et avantages de la diversité » Disponible : file:///C:/Users/Gaby/Downloads/costben_fr.pdf (consulté le 10.03.2017)
- 4) Donzel Marie : « Faut-il justifier l'égalité professionnelle par la performance économique ? » Disponible : <http://blog.francetvinfo.fr/ladies-and-gentlemen/2015/06/17/faut-il-justifier-legalite-professionnelle-par-la-performance-economique.html> (consulté le 10.03.2017)
- 5) Duflo Esther, « La femme et le plafond de verre », *Libération* , 27 novembre 2006
- 6) Gérard Mathilde, « L'expérience de la discrimination positive aux Etats-Unis »
Disponible : http://www.lemonde.fr/societe/article/2010/01/18/l-experience-de-la-discrimination-positive-aux-etats-unis_1293336_3224.html (consulté le 10.03.2017)
- 7) Halpern Catherine, « Peut-on en finir avec le plafond de verre ? », Sciences Humaines 2008/7 (n°195).
- 8) Loyer Barbara, « Féminisme et géopolitique », *Hérodote* 2010/1 (n° 136), p. 16-25.
DOI 10.3917/her.136.0016
- 9) Martin et Pignatel : « Plafond de verre : les déterminants de l'avancement de carrière des cadres féminins » Disponible :

<http://archives.strategie.gouv.fr/cas/content/etude-plafond-de-verre.html> (consulté le 10.03.2017)

10) Novel Anne-Sophie : « Tant de temps » Disponible : http://www.lemonde.fr/tant-de-temps/article/2016/11/07/dominique-meda-le-bon-temps-de-travail-c-est-celui-qui-permet-a-tous-de-travailler_5026842_4598196.html (consulté le 10.03.2017)

11) Picut Gaëlle : « Et si syndicats et lobbies s’alliaient pour améliorer l’égalité entre les hommes et les femmes ? » Disponible : http://www.lemonde.fr/emploi/article/2016/06/10/et-si-syndicats-et-lobbies-s-alliaient-pour-ameliorer-l-egalite-entre-les-hommes-et-les-femmes_4947451_1698637.html (consulté le 10.03.2017)

12) Reid Nalliat : « Femmes et entrepreneuriat » Disponible : <http://www.cadre-dirigeant-magazine.com/reussir-en-entreprise/femme-cadre/femmes-entrepreneurs/> (consulté le 10.03.2017)

13) Rossignol Laurence : « La loi pour l’égalité réelle entre les femmes et les hommes » Disponible : <http://www.gouvernement.fr/action/la-loi-pour-l-egalite-reelle-entre-les-femmes-et-les-hommes> (consulté le 10.03.2017)

14) Skrentny John « L’affirmation action américaine en déclin » Disponible : <https://www.monde-diplomatique.fr/2007/05/SKRENTNY/14707> (consulté le 10.03.2017)

15) Simon Patrick, Mohamed Madoui, « Le marché du travail à l’épreuve des discriminations », Sociologies pratiques 2011/2 (n° 23), p. 1-7. DOI 10.3917/sopr.023.0001

- 16) « Une répartition déséquilibrée des professions entre les hommes et les femmes »
Disponible : http://www.inegalites.fr/spip.php?page=article&id_article=1048
(consulté le 10.03.2017)
- 17) « Les sociétés les plus féminisées les plus performantes en bourse » Disponible :
<http://www.lesechos.fr/finance-marches/marches-financiers/021747740527-les-societes-les-plus-feminisees-plus-performantes-en-bourse-1205441.php?t1SU7pCbIi4KqHGR.99> (consulté le 10.03.2017)

Annexe.

1) Global gender card

Source : Wikipédia Disponible :

https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Gender_Inequality_Index.svg (consulté le 10.03.2017).

