

# LES FEMMES DANS LE MANAGEMENT DES PETITES ENTREPRISES

## Étude comparative

*Dans le cadre du projet européen  
Gender Balance Power Map*

*Hana Maříková  
Estelle Huchet  
Lenka Formánková  
Alena Křížková*

# LES FEMMES DANS LE MANAGEMENT DES PETITES ENTREPRISES :

Co-inspiration entre des entreprises sociales et classiques en vue de promouvoir l'accès égalitaire aux postes décisionnels.

Étude comparative





**GENDER BALANCE  
POWER MAP**

## **Auteurs :**

Hana Maříková  
Estelle Huchet  
Lenka Formánková  
Alena Křížková

## **Réviseurs :**

Kateřina Machovcová, PhD.  
Roza Dimova, M.A.  
Tatyana Kmetova, M.A.

---

Avril 2016  
ISBN 978-2-930530-44-4

La présente publication est la propriété intellectuelle des partenaires du projet Gender Balance Power Map. Seule la Commission européenne peut en disposer librement.

Mots-clés : prise de décision, management, promotion des femmes, égalité des genres, entreprise classique, entreprise sociale, Belgique, République tchèque, Finlande, France, Italie et Roumanie.

Partenaires du projet



# TABLE DES MATIÈRES

<b>Note de synthèse</b> .....	6
<b>Introduction</b> .....	8
<b>Chapitre 1 - Cadres théorique et méthodologique</b> .....	12
1.1. Contexte théorique : équilibre entre les genres dans la prise de décision .....	12
1.2. Principaux contextes et théories de l'équilibre des genres dans la prise de décision .....	15
1.3. Économie sociale, entrepreneuriat social et genre .....	18
1.4. Méthodologie appliquée aux études nationales.....	21
<b>Chapitre 2 - Cadre politique</b> .....	24
2.1. Contexte culturel, historique et social de l'égalité des genres dans les six pays .....	24
2.2. Les cadres d'égalité des genres et leur influence sur la participation des femmes aux postes décisionnels dans les six pays comparé .....	35
<b>Chapitre 3 - Opportunités et barrières pour les femmes dans la prise de décision économique : recherche qualitative dans les entreprises des 6 pays comparés</b> .....	46
3.1. La structure genrée des entreprises.....	47
3.2. Dispositions formelles pour le soutien des femmes dans le management .....	54
3.3. Culture d'entreprise sensible à la dimension de genre.....	64
3.4. Mesures incitatives informelles et/ou obstacle à la promotion des employées.....	66
<b>Chapitre 4 - Leçons tirées de la comparaison entre les opportunités et les barrières que rencontrent les femmes dans les entreprises classiques et sociales</b> .....	72
4.1. Opportunités dans la structure .....	72
4.2. Opportunités par les politiques .....	74
4.3. Politiques favorisant l'équilibre vie privée - vie professionnelle .....	74
4.4. Les stéréotypes liés au genre dans le travail et les postes de cadres .....	76
4.5. Contrat de genre et stéréotypes fondés sur le genre dans les rôles familiaux.....	77
4.6. La culture d'entreprise et les mesures informelles en tant que barrière à la promotion des femmes ...	77
4.7. L'entreprise sociale comme modèle pour l'entreprise classique ? .....	78
<b>Chapitre 5 - Recommendations</b> .....	80
5.1. Recommendations pour les entreprises.....	80
5.2. Recommendations aux décideurs nationaux .....	83
5.3. Recommendations aux décideurs européens .....	84
<b>Annexes</b> .....	88
<b>Références</b> .....	100
<b>Ressources en ligne</b> .....	110





# NOTE DE SYNTHÈSE

L'accès restreint des femmes dans les postes décisionnels du secteur des grandes entreprises reste un problème dans tous les pays européens. Néanmoins, certains pays font moins bien que d'autres. De nombreux pays européens ont introduit des lois relatives aux quotas pour assurer la participation des femmes dans les conseils d'administration des plus grandes entreprises cotées en bourse. Malgré ces tendances, même au niveau de l'Union européenne (UE), les lois relatives aux quotas ne concernent pas les petites entreprises. Pour comprendre la situation dans les petites entreprises, nous avons mené en 2014 une étude de recherche qualitative sur les opportunités et les barrières pour les femmes dans le management des petites entreprises classiques et sociales dans six pays (Belgique, France, République tchèque, Roumanie, Finlande et Italie). Cette étude comparative européenne a démontré comment les diverses mesures mises en œuvre par les acteurs politiques et des grandes entreprises contribuent à l'amélioration de la participation des femmes dans la prise de décision économique.

Les six pays comparés représentent diverses conditions en termes de cadre législatif soutenant l'égalité des genres et plus précisément la promotion des femmes dans les postes décisionnels des entreprises par le biais des lois relatives aux quotas. Quatre des six pays comparés ont introduit une législation soutenant les femmes dans les postes décisionnels via l'application de quotas : la Belgique, la Finlande, la France et l'Italie. Ces États membres de l'UE ont introduit divers types de législation, alors que dans les anciens pays socialistes comme la Roumanie et la République tchèque, il n'existe pas encore de lois soutenant la participation des femmes dans le management.

Les entreprises belges et françaises de plus de 50 employés ont des quotas de représentation égale des femmes et des hommes dans le management. Des mesures légales visant à soutenir la participation des femmes dans les postes décisionnels ont été introduites pour les entreprises publiques en Finlande et en Italie, où des quotas ont également été introduits pour les entreprises cotées en bourse. En Finlande, un plan spécial concernant l'égalité des genres devrait déjà être mis en œuvre dans toutes les entreprises de plus de 30 employés. Parallèlement en France, les entreprises de plus de 50 employés travaillent à un accord pour la promotion de l'égalité des chances et de la rémunération. En revanche, dans les pays postsocialistes comme la Roumanie et la République tchèque, le niveau de sensibilisation à la dimension de genre et l'ouverture à la législation relative aux quotas sont très restreints en raison des fardeaux historiques.

Au niveau des entreprises, la comparaison des pays (Belgique, France, République tchèque, Roumanie, Finlande, Italie) et des secteurs (entrepreneuriat classique et social) révèle à la fois des similitudes et des différences quant aux politiques et aux pratiques quotidiennes relatives à l'égalité des genres. **Dans tous les pays comparés et pour les deux secteurs, aucune mesure formelle ni attention spéciale n'est apportée au soutien direct de la promotion et du traitement égalitaire des femmes dans le management de ces petites entreprises.** Parallèlement, les entreprises ont accepté et invité des femmes aux postes à responsabilité, mais uniquement dans les professions ou domaines traditionnellement dominés par les femmes. Comme la plupart des entreprises comparées sont actives dans des secteurs féminisés, la ségrégation verticale y était inférieure à la ségrégation horizontale (sectorielle), sauf en Italie, où la ségrégation verticale est élevée car l'étude a été conduite dans un secteur dominé par les hommes. Le soutien informel pour les femmes dans les postes à responsabilité existait dans les entreprises sociales en France et en Belgique, où la culture d'entreprise est plutôt favorable à la promotion des femmes aux postes à responsabilité. Cette tendance était en revanche absente des entreprises classiques. En République tchèque et en Roumanie, l'approche aveugle à la dimension de genre, présentée comme une pratique neutre dans les organisations tant privées que sociales, explique le faible niveau de sensibilisation et la reproduction des stéréotypes fondés sur le genre et de la discrimination dans les deux secteurs.

En Finlande et en Italie, les salaires dans les entreprises sociales et classiques sont définis dans un accord collectif précis, ce qui devrait réduire l'écart salarial entre les hommes et les femmes dans les deux pays. D'autre part, les





entreprises de République tchèque, de Roumanie et de France n'appliquent aucune transparence sur les salaires. En Belgique, l'absence d'une politique de rémunération dans l'entreprise classique laisse la place à la négociation individuelle sur les salaires. En revanche, le processus est bien plus clair dans les entreprises sociales, où les salaires sont liés à une échelle établie par une commission conjointe de partenaires sociaux pour l'ensemble du secteur des ASBL.

**En général, le niveau d'égalité des genres est plus élevé dans les entreprises sociales que dans les entreprises classiques. Les principales différences entre les pays et les entreprises comparées se situaient dans le domaine des mesures d'équilibre vie privée-vie professionnelle** (comme le travail à domicile, la flexibilité des horaires, la politique de congés etc.). Les mesures d'équilibre vie privée-vie professionnelle sont courantes dans les entreprises classique et sociale en Belgique, mais absentes des entreprises françaises ayant participé à la recherche. Dans les entreprises sociales finlandaises, la sensibilisation à l'égalité des genres a encouragé les hommes à utiliser leur droit au congé parental et à prendre un congé pour s'occuper notamment d'un enfant malade. En Roumanie et en République tchèque, la vie personnelle ou familiale était perçue comme une barrière potentielle à une carrière dans le management, et ce davantage dans les entreprises classiques que dans les entreprises sociales. En Roumanie, des mesures flexibles soutiennent les femmes enceintes ou avec de jeunes enfants. Les entreprises classiques tchèques ont proposé aux mères de jeunes enfants des emplois à temps partiel et la possibilité de travailler à domicile. Dans le secteur des entreprises sociales en République tchèque, la politique d'équilibre vie privée-vie professionnelle ne se concentre pas uniquement sur les parents ou les mères avec enfants, mais s'applique également aux employés désavantagés en termes de santé.

**Une comparaison entre les deux types d'organisations nous a permis de conclure qu'il n'existe aucune différence substantielle générale en termes de politiques ou de mesures qui soutiendraient les femmes dans le management entre les petites entreprises sociales et classiques ayant participé à la recherche. Nous pouvons en conclure que les principales différences entre les entreprises sociales et classiques dans les pays comparés sont les composants sociaux.** Les entreprises sociales emploient des personnes handicapées, mais en termes de responsabilité sociale pour le traitement égalitaire des hommes et des femmes, elles perpétuent souvent le même type de stéréotypes fondés sur le genre que les entreprises classiques. Néanmoins, dans certains pays (comme la Roumanie et la Belgique), la culture d'entreprise dans les entreprises sociales est orientée vers des principes humanistes et favorise dès lors le renforcement de la confiance et l'épanouissement professionnel des femmes, avec davantage d'opportunités de développement de carrière et un meilleur équilibre vie privée-vie professionnelle. **Concernant les opportunités et les barrières liées à la promotion des femmes dans le management dans les pays comparés, les différences sont davantage marquées entre les secteurs comparés qu'entre les entreprises classiques et sociales dans chaque pays.**

Même si les auteurs et les partenaires du projet soutiennent les recommandations largement partagées par les lobbies institutionnels (tels que le Lobby européen des femmes) ou des instituts de recherche (tel que l'Institut européen pour l'égalité entre les hommes et les femmes — EIGE), ils essayent d'alimenter le débat public avec de nouvelles suggestions qui aborderont le déséquilibre sous-documenté qui existe au sein des PME. Ils définissent leurs recommandations pour les décideurs politiques nationaux et européens en référence au niveau des grandes entreprises (ex : adopter une communication sensible à la question du genre, redéfinir le code du management, élaborer des mesures avec des indicateurs bien définis, développer des outils de conciliation vie privée-vie professionnelle et de nouvelles pratiques de travail) en portant une attention particulière aux entreprises sociales. L'objectif de toutes les recommandations est d'œuvrer à la promotion des femmes dans les postes décisionnels de tous les types d'entreprises, même les plus petites et celles dont l'orientation sociale est très marquée.



# INTRODUCTION

Selon le dernier Indice d'égalité de genre datant de 2015, publié par l'Institut européen pour l'égalité entre les hommes et les femmes (EIGE), parmi les six domaines évalués par l'Indice, l'écart entre la représentation des hommes et des femmes dans la prise de décision politique, sociale et économique a affiché le plus faible taux d'égalité. Toutefois, en se concentrant plus particulièrement sur la sphère économique, l'Indice indique une augmentation progressive du nombre de femmes présentes dans les conseils d'administration de 9 % à 20 % entre 2003 et 2014<sup>1</sup>. Cette augmentation est d'autant plus visible dans les États membres qui ont adopté une législation contraignante, comme la Belgique, la France et les Pays-Bas. Malheureusement, cette estimation ne concerne que les grandes entreprises cotées. Bien que les petites et moyennes entreprises (PME) représentent la vaste majorité des employeurs sur le continent (en 2014, elles constituaient 99,8 % de l'ensemble des entreprises dans l'UE-28 et employaient près de 90 millions de personnes – 67 % de l'emploi total)<sup>2</sup>, les mesures et indicateurs politiques se concentrent principalement sur les plus grands conseils d'administration. Bien que les mesures législatives introduites ces dix dernières années ont abouti à un progrès conséquent, surtout lorsqu'elles sont couplées de sanctions, le débat en la matière a tendance à être dominé par les controverses sur le besoin d'établir des quotas par genre au sein des instances décisionnelles des entreprises européennes.

L'égalité des genres dans les petites et moyennes entreprises est une thématique peu explorée, tant dans le domaine de la recherche qu'au niveau politique, en raison du manque de données fiables et détaillées sur la contribution des femmes à leurs activités. Ce manque d'information est encore plus frappant dans le cas des organisations de l'économie sociale, de l'entrepreneuriat social et des entreprises sociales. Les quelques projets de recherche entrepris au cours des 15 dernières années concernant le genre dans l'économie sans but lucratif se concentrent généralement sur les quelques pays dans lesquels des collectes de données ventilées par sexe ont été réalisées (Themudo 2009 ; Faulk, Hamilton Edwards, Lewis et McGinnis 2013 ; Buckingham et Teasdale 2013 ; Huysentruyt 2014 ; Estrin, Stephan et Vujčić 2015 ; Verschuur, Guérin et Hillenkamp 2015). Les divers cadres législatifs s'inscrivant dans la définition des entreprises sociales rendent encore plus complexes les recherches sur cette thématique à l'échelle européenne car tous ces cadres légaux n'existent pas partout en Europe. Pourtant l'économie sociale et les entreprises sociales ont été conceptualisées à la fois par des chercheurs et des acteurs de terrain.

Notre approche des entreprises sociales s'inspire de la définition du réseau international de recherche EMES<sup>3</sup> : « Les entreprises sociales sont des organisations privées sans but lucratif offrant des produits et des services directement liés à leur objectif explicite d'être bénéfiques à la communauté. Elles dépendent des dynamiques collectives impliquant divers types d'acteurs dans leurs organes de gouvernance, elles accordent une grande valeur à leur autonomie et assument les risques économiques liés à leur activité ». (Defourny et Nyssens 2008). En d'autres termes, les entreprises sociales sont des entreprises autonomes et privées opérant sur le marché et ayant l'objectif explicite additionnel d'être bénéfiques à la communauté. Cette orientation sociale est encore renforcée par le critère définissant la gouvernance interne des entreprises sociales qui sont censées représenter des initiatives menées par les citoyens, et sont organisées autour du principe de prise de décision démocratique (non basée sur le capital) dans le cadre d'un processus participatif impliquant les personnes affectées.

L'importante proportion de femmes parmi les employés des entreprises sociales (environ deux tiers dans la plupart des pays européens qui se sont plongés dans ce genre d'estimations, Buckingham et Teasdale 2013) et les valeurs au cœur de l'économie sociale, qui proposent en façade un environnement d'entreprise sensible à la dimension de genre, constituent un sujet pertinent dans le cadre d'une recherche croisée, par exemple l'état de l'égalité des genres dans l'économie sociale. Ce fut là l'objectif du projet de deux ans du Gender Balance Power

<sup>1</sup> Institut européen pour l'égalité entre les hommes et les femmes. 2015.

<sup>2</sup> Commission européenne. 2015 : 3.

<sup>3</sup> Pour de plus amples informations sur l'EMES, consulter <http://emes.net/>.





Map, qui a proposé une approche innovante à l'analyse et à la compréhension de la thématique dans les petites et moyennes entreprises en établissant des comparaisons entre l'état de la situation dans le secteur des entreprises sociales et celui des entreprises classiques<sup>4</sup> concernant l'accès et la participation des femmes dans la prise de décision économique.

Le projet visait à développer la comparaison des différents types de mesures incitatives légales afin de mieux comprendre quels contextes politiques, sociaux, historiques et culturels peuvent véritablement influencer une participation respectant l'équilibre des genres dans la prise de décision politique. Cette étude est donc destinée aux acteurs académiques et politiques des niveaux national et européen et ambitionne de porter au débat public les nouveaux résultats de recherche afin de lutter contre le déséquilibre entre les genres dans la prise de décision économique des petites entreprises classiques et sociales sous-documentées.

L'élan européen insufflé par plusieurs directives adoptées au cours des 40 dernières années sur l'égalité des genres, ainsi que l'expansion des initiatives d'économie sociale et des entreprises sociales en Europe depuis que la Commission européenne a adopté en 2011 l'Initiative pour l'entrepreneuriat social, ont fait de l'Union européenne la zone pertinente pour nos activités de recherche. Les diverses réalités économiques et sociales nationales qui résultent de l'histoire récente en Union européenne ont mené le responsable du projet à sélectionner un éventail de pays potentiellement représentatifs des différentes tendances culturelles en Europe. Le projet - et donc la présente étude - couvre la situation dans des pays occidentaux et latins (Belgique, France, Italie), des pays de l'Europe centrale et orientale (République tchèque et Roumanie) ainsi que des États membres du Nord de l'Europe (Finlande). L'échantillon présente l'avantage de couvrir des pays ayant rejoint l'Union européenne à des périodes diverses, mais il examine également des pays ayant traversé des réalités socio-économiques très diverses au cours des dernières décennies : d'une part en raison de la Guerre froide qui a placé les pays de l'Europe centrale et orientale sous la domination de l'URSS jusqu'à la fin du XXe siècle et d'autre part, en raison de la crise économique et financière de 2008 qui a impacté différemment les économies nationales des pays susmentionnés.

Cette étude comparative issue du projet prend la mesure des niveaux de participation et d'accès des femmes dans les postes décisionnels des entreprises classiques et sociales dans les six pays où la recherche a été menée. Sur la base d'études nationales qualitatives<sup>5</sup> menées en 2015, la présente étude comparative avait pour objectif de répondre aux principales questions de recherche suivantes : quels obstacles et opportunités rencontrent les femmes dans leur participation à la prise de décision économique des petites entreprises sociales et classiques en fonction des différentes approches du genre dans l'Union européenne ? Pour répondre à cette question, une recherche documentaire a fourni l'analyse politique nécessaire en termes de a) contextes politiques, sociaux, culturels et historiques et b) législation, politiques, mesures et acteurs pertinents pour le champ d'application de l'étude. La recherche qualitative est basée sur l'analyse de 103 entretiens semi-structurés dans 12 petites entreprises (6 classiques et 6 sociales ; une entreprise de chaque catégorie dans chaque pays comparé).

Les entreprises sociales sont généralement perçues comme davantage soucieuses de la dimension de genre et égalitaires que les entreprises classiques. En fait nos données ne soutenaient pas cette théorie. L'accès restreint des femmes aux postes décisionnels du secteur des grandes entreprises reste problématique dans tous les pays européens, quel que soit le type d'entreprise considéré. Ce n'est pas l'entité commerciale qui importe mais plutôt le savoir et l'attitude de la direction. Concernant les opportunités et les barrières à la promotion des femmes dans le management, les différences sont plus évidentes d'un pays à l'autre dans les secteurs comparés qu'entre les entreprises classiques et sociales de chaque pays. Même s'il n'existe aucune mesure formelle soutenant directement la promotion et le traitement égal des femmes dans le management de tous les pays comparés, le soutien informel pour les femmes dans les postes à responsabilité existait dans les entreprises sociales en France et en Belgique, où la culture d'entreprise favorise la promotion des femmes aux postes à responsabilité.

<sup>4</sup> L'expression « entreprise classique » se base sur la terminologie établie et utilisée dans la littérature académique pour faire référence aux entreprises qui n'ont pas les caractéristiques de l'entrepreneuriat social (voir Borzaga et Defourny, 2001 ou l'article plus récent Fathi, Perotin et Gago, 2012). Les « entrepreneurs classiques » mesurent les performances en termes de bénéfices et de retours, alors que les « entrepreneurs sociaux » évaluent également leur impact social (Borzaga et Defourny, 2001).

<sup>5</sup> Voir Huchet, Marquet et Tancau (Belgique), Formánková, Maříková, Křížková et Volejníčková (République tchèque), Hämmäläinen et Tarkiainen (Finlande), Miclet, Molenda-Pruvost et Rodriguez (France), Ghibelli et Bellione (Italie), Balica, Dragolea, Marin et Ene (Roumanie).

Cette tendance était en revanche absente des entreprises classiques. En République tchèque et en Roumanie, l'approche aveugle à la dimension de genre, présentée comme une pratique neutre dans les organisations tant classiques que sociales, résulte dans un niveau peu élevé de sensibilisation et dans la reproduction des stéréotypes fondés sur le genre et la discrimination dans les deux types d'entreprises.

La présente étude comparative européenne présente d'abord les cadres théorique et méthodologique ayant permis la collecte de données et la structure de l'analyse (chapitre 1). Elle développe ensuite les cadres politiques en jeux dans les six pays de la recherche, couvrant les contextes culturels, historiques et sociaux de l'égalité des genres ainsi que les infrastructures et les lois relatives à l'égalité des genres, avant de se concentrer de manière plus approfondie sur l'économie sociale, l'entrepreneuriat social et les entreprises sociales dans une perspective de genre dans les six pays (chapitre 2). Le noyau de l'étude est la recherche qualitative analysant les opportunités et les barrières liées à l'accès des femmes à la prise de décision économique, tant dans les entreprises classiques que sociales. Celle-ci s'articule autour de quatre thèmes : (1) représentation des femmes dans l'entreprise, (2) mesures favorables à la famille, (3) processus d'éducation, d'évaluation et de rémunération, (4) promotion des femmes aux rôles de management (chapitre 3). L'étude se termine par un chapitre de conclusion résumant les principaux résultats de la recherche et visant à caractériser la valeur ajoutée des résultats de la présente étude par rapports aux enquêtes précédentes (chapitre 4).





# CHAPITRE I

## Cadres théorique et méthodologique

Ce chapitre a pour objectif d'expliquer pourquoi il est important de se concentrer sur la présence des femmes dans la prise de décision, sur les postes qu'elles occupent et sur la structure genrée des organisations. Le « Gender Balance Power Map » est un projet comparatif international analysant les opportunités et les barrières pour les femmes dans le management des petites entreprises classiques et sociales. La première partie de ce chapitre est consacrée à l'introduction de notre contexte théorique pour l'étude des organisations et de leur structure genrée. Nous y démontrons aussi brièvement que la question du genre dans les organisations est étroitement liée aux inégalités plus larges du marché du travail comme la ségrégation liée au genre et l'écart salarial entre les hommes et les femmes. Nous introduisons ensuite les concepts et théories les plus importants sur l'équilibre entre les genres dans la prise de décision, comme le tokénisme, le plafond de verre, les réseaux informels et l'équilibre vie privée-vie professionnelle. La seconde partie comporte des informations et définitions de base concernant l'entrepreneuriat social d'un point de vue du genre, ainsi que les principales différences entre les entreprises sociales et classiques. La troisième partie de ce chapitre décrit la méthodologie utilisée pour les études nationales qui constituent la base de cette étude comparative.

### 1.1. CONTEXTE THÉORIQUE : ÉQUILIBRE ENTRE LES GENRES DANS LA PRISE DE DÉCISION

Les théories genrées des processus organisationnels ont montré que la répartition du travail et du pouvoir décisionnel tient ses racines dans l'évolution genrée des organisations. Les organisations modernes ont été créées et contrôlées par des hommes à une époque où les femmes occupaient uniquement des postes marginaux sur le marché du travail. La structure de ces organisations reflète donc l'identité et les rôles que la société attribue aux hommes. De même, les théories « classiques » de management, qui souvent sont aveugles à la dimension de genre, ignorent les différences de conditions de vie, de stratégies et d'expériences des hommes et des femmes. Les attributs et les actions traditionnellement définis comme masculins sont considérés comme la norme et l'idéal dont les femmes doivent s'accommoder.

Au cours des trois dernières décennies, des théories de management sensibles au genre ont démontré que le genre est camouflé et perpétuellement incorporé dans les processus et structures organisationnels. Le point de départ courant pour analyser comment fonctionnent les concepts de genre dans l'environnement de management consiste à étudier les conditions, les opportunités et les structures socio-institutionnelles (Witz 1992, Walby 1991) comme facteurs de base dans la formation des stratégies de vie des femmes (Crompton, Harris 1998a, Crompton, Harris 1998b, Crompton (ed.) 1999). La catégorie de genre est institutionnalisée dans les organisations et dans la structure sociale (Connel 2002, Witz 1992, Walby 1991, Acker 1990).

Joan Acker a démontré que le genre est profondément enraciné dans des décisions et des processus organisationnels qui semblent pourtant n'avoir aucun lien avec le genre (Acker 1990). Les postes, leur contenu et les relations entre les différents postes semblent a priori ne pas être liés à la dimension de genre. Les employeurs soutiennent souvent que les obligations des travailleurs pour un poste spécifique sont égales, mais les inégalités de genre découlent de la définition même d'un poste comme neutre et du respect strict de ses règles (Halford, Leonard 2001). Par exemple, les postes de management sont souvent basés sur la présomption de l'idéal plutôt masculin d'une carrière linéaire et ininterrompue. La barrière stricte établie avec la vie personnelle/familiale, qui ne « doit » pas interférer avec la vie professionnelle, joue également un rôle important. Les engagements envers la famille constituent par conséquent un handicap pour la femme. Les femmes sont généralement concentrées aux échelons les plus bas de la hiérarchie organisationnelle et aux postes et professions jouissant des conditions les moins avantageuses (salaires plus bas, moins de prestige, de promotions, d'opportunités, accès réduit à la formation continue, moins d'avantages etc.) La description de Joan Acker des « organisations genrées » souligne les différences entre les genres et les inégalités qui imprègnent l'ensemble de la structure organisationnelle et ses processus (1990). Selon Acker, les « organisations professionnelles sont des lieux critiques de recherche sur la création continue d'inégalités complexes car elles représentent le point d'origine de bon nombre d'inégalités sociétales » (Acker 2006 : 441).





Les inégalités de genre dans les organisations s'opèrent généralement par au moins quatre processus interconnectés (Acker 1990) :

### ***Les divisions selon la spécificité du genre***

Ces divisions impliquent des mécanismes institutionnels qui déterminent la répartition du travail, du comportement autorisé, des actes, de l'espace et du pouvoir entre les hommes et les femmes. Un exemple tiré des organisations pourrait être la concentration d'hommes et de femmes dans divers domaines - ségrégation horizontale et verticale (voir plus bas pour les définitions).

### ***La construction de symboles et d'images***

Cette division implique la formation et le maintien de symboles et d'images qui expliquent, expriment et renforcent les divisions des hommes et des femmes sur la base du genre, y compris la préférence du monde du travail sur celui de la famille. Cette symbolique traverse plusieurs niveaux et aspects de la vie organisationnelle et est notamment visible en ce qui concerne les vêtements. Les vêtements d'un manager sont choisis pour refléter l'image d'hommes brillants et forts, qui ont tout sous contrôle. Inversement, les femmes occupant des postes de service sont supposées évoquer la féminité. La conception du matériel promotionnel des organisations reflète elle aussi des valeurs masculines de réussite, de force physique, de performance et de richesse matérielle. Dans les représentations communes des hommes et des femmes le message transmis est souvent celui la supériorité hiérarchique de l'homme - l'homme est debout et dicte, la femme est assise et écrit ou suit attentivement ce qu'on lui dit.

### ***L'interaction entre les acteurs***

De nombreux processus générant des structures sociales genrées, y compris les organisations, sont des interactions entre les hommes et les femmes, entre les hommes et les hommes et entre les femmes et les femmes. Ces processus sont gouvernés par les relations établies de supériorité et de subordination, qu'ils contribuent également à renforcer. Par exemple, si un homme élève la voix dans un groupe de discussion, ce comportement sera sans doute interprété comme un signe d'assertivité et de force. Si une femme agit de la même manière, ce comportement sera plutôt interprété comme de l'hystérie (Wajcman 1998).

### ***La production d'identités***

Si les personnes souhaitent s'affirmer et survivre dans une organisation, elles doivent apprendre à accepter les règles établies pour les hommes et les femmes. Un individu accepte donc - souvent de manière inconsciente et spontanée - la culture organisationnelle genrée comme étant la sienne et considère son rôle dans l'entreprise comme faisant partie de sa propre identité.

## **I Inégalités des genres et ségrégation sur le lieu de travail**

L'attribution de différents postes et professions aux hommes et aux femmes dans le marché du travail - ségrégation liée au genre - est à la fois une conséquence et une source d'inégalités. À l'inverse des professions dominées par les hommes, celles attribuées aux femmes assurent des salaires moins élevés, de moins bonnes conditions de travail et moins d'opportunités d'avancement de carrière (Anker 1998; Charles, Grusky 2004). On peut distinguer deux types de ségrégation :

1. La ségrégation horizontale liée au genre est comprise comme une sous-(sur)-représentation des hommes et des femmes dans certains secteurs professionnels ou activités économiques. La ségrégation horizontale est constante sur le marché du travail dans tous les pays de l'Organisation pour le développement économique et la coopération (OCDE), mais dans certains secteurs, elles a également tendance à augmenter avec le temps (Anker, 1998, Bettio et al. 2012). Les théories sociologiques expliquent la ségrégation horizontale comme le résultat de la discrimination à l'embauche, de la socialisation, des pratiques institutionnelles et des informations limitées concernant les emplois (England et al. 1988). À l'inverse des facteurs liés au capital humain, la concentration des femmes dans les professions féminisées est liée aux contraintes

structurelles comme le manque de possibilités de garde d'enfants, qui mènent à une augmentation de l'acceptation par les femmes des postes favorables à la famille (ex. Piasna et Plagnol, 2015).

2. La ségrégation verticale liée au genre fait référence à la répartition des femmes et des hommes dans la structure hiérarchique du lieu de travail, de telle sorte que les hommes sont de plus en plus nombreux aux postes hiérarchiquement supérieurs et de direction et les femmes aux postes de service (Reskin & Roos, 1990 ; Crompton & Sanderson, 1990). En conséquence de la ségrégation verticale liée au genre, les hommes ont davantage d'opportunités d'atteindre des postes de pouvoir leur permettant de contrôler leurs subordonnés et les ressources financières, ils sont davantage rémunérés pour leur travail et jouissent de meilleures conditions de travail et de plus de flexibilité dans la planification de leurs tâches professionnelles et dans le choix de leur temps et de leur lieu de travail. Inversement, les femmes sont davantage concentrées dans les postes offrant moins d'opportunités de promotion, elles ont moins de subordonnés, sont moins bien rémunérées et ont moins de contrôle sur les décisions concernant les ressources organisationnelles et les stratégies, elles sont souvent soumises au contrôle et disposent d'une autonomie limitée dans leur travail (Reskin & Padavic, 1994).

*Les ségrégations horizontale et verticale*, souvent combinées dans le système complexe du marché du travail, produisent une distribution genrée des conditions de travail, de l'autonomie et des ressources comme l'argent ou d'autres récompenses et avantages. La ségrégation fondée sur le genre comporte plusieurs conséquences négatives pour l'égalité entre les hommes et les femmes. Tout d'abord, les secteurs professionnels dominés par les hommes sont considérés comme plus prestigieux et jouissent de meilleures compensations (Blau & Ferber, 1987). Dès lors, la ségrégation par le métier est le facteur principal de la persistance de *l'écart salarial entre les genres* ou des différences de revenus entre les hommes et les femmes (England et al., 1988). Ensuite, la ségrégation a un effet négatif sur le fonctionnement et la performance du marché du travail car le potentiel des travailleurs hommes et femmes en tant qu'individus n'est pas exploité efficacement et l'utilisation de leurs compétences est souvent affectée par les stéréotypes fondés sur le genre (Reskin & Padavic, 1994). En troisième lieu, la ségrégation liée au genre affecte négativement l'éducation et la formation des générations futures car les décisions des parents, des écoles et des enfants concernant leurs futurs domaines d'étude sont largement basées sur les opportunités de travail observées (Anker, 1998). Pour finir, la ségrégation restreint l'emploi des femmes car les segments du marché du travail accessibles aux femmes sont réduits et offrent souvent des salaires bas.

La ségrégation liée au genre engendre un *écart salarial entre les genres*, en d'autres termes, des différences de salaire pour un travail de valeur égale. Ces différences de salaires s'observent pour les emplois et tâches rémunérés avec des qualifications comparables et résultent de la moindre valeur accordée au travail des femmes, qui affecte les taux de salaire (England 2005). Il existe également un certain nombre de questions sous-jacentes comme le choix d'un métier et d'un poste en fonction du genre, les différents métiers disponibles pour les femmes et les hommes et le niveau de limite lié au choix de carrière d'un individu. Dans la lignée de cette argumentation, Lips (2012) présente des analyses indiquant que le modèle du statut professionnel basé sur le capital humain ne suffit pas à expliquer complètement l'écart salarial lié au genre. L'examen des investissements réalisés dans le travail et définis par des variables comme l'historique professionnel, l'éducation, les années d'expérience et les différents comportements professionnels, fournissent des explications insuffisantes quant à l'écart salarial entre les hommes et les femmes et à la ségrégation liée au genre. Les stéréotypes sociaux, la discrimination ouverte liée au genre et la nature genrée du lieu de travail et des réseaux sont les facteurs les plus importants qui contribuent à perpétuer les différences fondées sur le genre dans l'accomplissement professionnel (Lips, 2012).





## 1.2. PRINCIPAUX CONCEPTS ET THÉORIES DE L'ÉQUILIBRE ENTRE LES GENRES DANS LA PRISE DE DÉCISION

### I Les femmes utilisées comme tokens dans le management

Quand le nombre de femmes est limité dans le management d'une organisation et par conséquent dans la société, les femmes doivent en plus gérer les conséquences négatives du statut de token. Dans son étude classique de l'environnement organisationnel, Rosabeth Moss Kanter (1977) définit le statut de token par ses trois caractéristiques principales. Tout d'abord, comme ils ne sont pas nombreux, les tokens sont sur-observés. Cette haute visibilité génère une pression accrue de la performance, qui engendre parfois un dépassement (Kanter, 1977). Les tokens sont par ailleurs souvent considérés comme étant en opposition par rapport au reste des employés. Pour conserver la notion de polarité entre les deux groupes, les différences entre les tokens et le groupe dominant sont exagérées. La polarisation entraîne dès lors l'isolation des tokens par rapport au groupe le plus grand, tout spécialement dans les contextes informels. Troisièmement, les caractéristiques individuelles des tokens sont mal perçues en raison des stéréotypes liés au groupe token.

Les tokens réagissent de deux manières aux pressions du groupe dominant. La première stratégie consiste à accepter et à assimiler leur image stéréotypée, ce qui peut les « emprisonner » dans leur rôle (Kanter, 1977). Une seconde stratégie consiste à défier le stéréotype dès que l'occasion se présente. Les tokens trouvent souvent plus simple de se conformer aux attentes (Kanter, 1977). La théorie de Kanter a subi des critiques pour ne pas avoir tenu compte des catégories de genre. Parmi d'autres auteurs, Yoder (1991) argumente que, à l'inverse des hommes qui bénéficient souvent de leur visibilité en tant que tokens dans des environnements professionnels féminisés, les femmes sont plus souvent confrontées aux conséquences négatives du tokénisme, surtout dans les professions dominées par les hommes et considérées comme inappropriées pour les femmes.

Sur la base de la théorie de Kanter, Guillaume et Pochic (2009) ont établi que les managers hommes jouent un rôle actif dans la reproduction d'un ordre symbolique masculin. Ils concluent que les « Femmes sont contraintes par la nécessité de gérer la culture dominante, ce qui signifie d'être soit piégées dans l'encapsulation de leur rôle (correspondre à une généralisation préexistante de la catégorie ou du groupe d'un individu) et d'accepter leur rôle, soit de devenir des insiders en se détournant de leur propre catégorie sociale. » (Guillaume, Pochic 2009:26).

### I Le plafond de verre

La théorie du plafond de verre présente les organisations comme des institutions genrées dans lesquelles la structure organique est considérée comme non-sexiste par ses acteurs, au point de devenir invisible, mais ensuite reconnue et vécue une fois que les femmes tentent d'avancer vers les postes à responsabilité au-delà d'un certain niveau. Le plafond de verre est un « obstacle invisible qui empêche les femmes de s'élever à certains niveaux au sein d'une organisation. Il fait référence aux femmes comme un groupe qui est empêché d'avancer parce qu'elles sont des femmes. » [Baxter, Wright 2000: 276]. Parmi les types d'obstacles particuliers qui favorisent collectivement ou dans des combinaisons diverses le plafond de verre, citons :

- les barrières sociales – elles regroupent les opportunités d'accès à l'éducation et à l'emploi, l'ensemble de la structure genrée de la société et en particulier les stéréotypes fondés sur le genre ;
- les barrières de l'information – elles font référence au fait que les entreprises et la société dans son ensemble ont tendance à ne pas disposer d'informations suffisantes sur la proportion de femmes dans les postes de management et de leadership. Ce manque d'information donne l'impression qu'il n'y a aucun problème. Parallèlement, les informations sur les postes disponibles dans le management ne sont pas toujours largement publiées et partagées avec les personnes qui ne sont pas des insiders - les membres de la « communauté » ou des divers réseaux ;
- la barrière de la différence (parfois appelée « reproduction homo-sociale ») – elle fait référence au fait que des employés qui engagent d'autres employés choisissent des candidats qui ne sont pas significativement



différents d'eux-mêmes. Si davantage d'hommes occupent des postes à responsabilité, il est probable qu'ils vont continuer à engager des hommes ;

- la division par genre sur le marché du travail (ségrégation du marché du travail) – les femmes qui atteignent des postes de management et de management senior ont tendance à travailler dans des domaines moins prestigieux et/ou moins rémunérateurs. Les femmes sont plus souvent employées dans le secteur public et dans l'économie sociale, par opposition à la dominance masculine dans le secteur privé et les entreprises classiques ;
- l'existence de « réseaux de vieux garçons » – il s'agit de réseaux de liens informels que les hommes tissent entre eux au travers d'activités dans le cadre du travail et en dehors. Les femmes ont du mal à s'intégrer dans ces groupes en raison de leur homogénéité de genre (conseils d'administration ou autres instances décisionnelles institutionnelles) et d'intérêts (les sports par exemple). L'appartenance à de tels réseaux pourrait pourtant être l'un des facteurs contribuant à la réussite ;
- le harcèlement sexuel – comportement déplacé de nature sexuelle ou autre forme de comportement de base sexuelle portant atteinte à la dignité et à la position d'une personne. Le harcèlement sexuel est une manifestation des relations de pouvoir au sein des organisations ;
- les imperfections dans la législation anti-discrimination – dans certains pays, la législation contre la discrimination est plutôt vague, non systématique ; elle manque également de sanctions adéquates et efficaces et de mécanismes d'application de la loi.

Par extension de la métaphore du plafond de verre, la « paroi de verre » décrit le phénomène selon lequel les femmes sont davantage susceptibles d'obtenir des postes à responsabilité associés à un risque plus élevé d'échec ou de critique. Le travail des femmes dans le management est utilisé dans les situations de crise et comme opportunité d'épargner en octroyant aux femmes cadres des salaires moins élevés qu'aux hommes. Ryan et Haslam parlent de postes à responsabilité précaires, également connus sous le nom de « paroi de verre » (2005).

### I Réseaux informels

L'une des principales critiques des théories classiques et traditionnelles des processus organisationnels est qu'ils se concentrent presque exclusivement sur la structure formelle des organisations et les règles formelles de leur mode de fonctionnement (Witz, Savage 1992; Mills, Tancred 1992). La structure informelle des réseaux sur le lieu de travail est cependant une force importante et souvent clé dans la dynamique d'une organisation qui comporte des décisions importantes. Les relations informelles contribuent par exemple à l'invisibilité illusoire du plafond de verre. Les réseaux informels qui se forment sur les lieux de travail sont principalement utilisés par les hommes et dans des buts divers : apprentissage ou utilisation de règles tacites de l'organisation du travail en général, coopération au sein d'une équipe, avancement pour un poste plus élevé ou activités extérieures au travail. Le problème est la faible proportion des femmes dans les collectifs de gestion et la nature même de ces réseaux informels, souvent qualifiés de réseaux de « vieux garçons » (Powell 1993; Wajcman 1998). Pour les femmes, ces réseaux représentent un autre désavantage dans les activités liées au travail et celles qui se déroulent en dehors du travail. Les femmes déclarent souvent ne pas avoir envie ou manquer de temps pour se joindre à leurs collègues en dehors du travail, ou elles ne partagent tout simplement pas les mêmes intérêts que les hommes, souvent centrés sur l'un ou l'autre sport, en dehors du travail. Ce choix les exclut de ces réseaux. L'appartenance à ce type de réseaux est cependant un facteur très important, souvent crucial pour l'avancement d'une carrière.

Guillaume et Pochic (2009) qui ont analysé les opportunités et les barrières pour les femmes dans le management d'une grande entreprise française, ont découvert que les femmes qui occupent des postes de cadres ne se sentent pas toujours à l'aise avec les formes de sociabilité à dominance masculine incluant un certain contenu et style de communication, un humour, des blagues et un langage corporel particuliers. Le statut des femmes est miné par la supériorité numérique des hommes et par la répartition du pouvoir fondée sur le genre (2009:26).





## I Politiques d'équilibre vie privée-vie professionnelle et les femmes dans le management

Selon la théorie de la ségrégation liée au genre, la position des femmes sur le marché du travail est restreinte par leur rôle au sein de la famille. Par conséquent, plus les femmes investissent dans leur capital humain et culturel, plus elles perçoivent la maternité comme un choix trop cher payé (Brewster & Rindfuss, 2000). Par ailleurs, le temps passé en dehors du marché du travail a une influence négative sur les perspectives d'une femme sur le marché du travail et sur son niveau de salaire. Dans le marché du travail où règne la ségrégation, les mères sont en général moins bien rémunérées et orientées vers des secteurs à majorité féminine et moins prestigieux, avec une rémunération moins élevée, simplement parce qu'elles sont mamans (England, 2005). L'existence de politiques organisationnelles d'équilibre vie privée-vie professionnelle joue un rôle important dans la promotion des femmes à des postes de management, car la capacité des femmes à combiner le travail et la famille a un impact crucial sur leurs perspectives de carrière (ex. Hochschild, 1997; Lewis et al., 2007). Un environnement organisationnel est très complexe en termes de conditions de travail et certains aspects fondamentaux doivent être pris en considération comme la possibilité et le mode de négociation de mesures alternatives permettant une flexibilité dans les horaires ou le lieu de travail, ainsi que le statut des emplois de ce type, etc. (Lewis et al., 2007). Comme le soutient Joan Acker (1990, 1992, 2006), toutes les organisations ont des régimes d'inégalités qui sont reproduits aussi bien dans les processus formels que dans les interactions informelles (Acker, 2006). Dès lors, même s'il peut exister un objectif égalitaire, certaines inégalités persistent en raison de la division inégale du pouvoir et du contrôle au sein de l'entreprise. Par ailleurs, les politiques d'équilibre vie privée-vie professionnelle ne sont pas neutres d'un point de vue du genre, même si elles visent les deux parents. Leur impact sur les hommes et les femmes doit donc être évalué séparément (Burnett et al., 2010).

Un employé ayant recours aux mesures de conciliation vie privée-vie professionnelle occupe souvent un poste marginal dans l'organisation (Hochschild, 1997). Il/elle peut tomber dans le piège de la rémunération basse, du sous-emploi involontaire, de l'insécurité professionnelle et de la discrimination (McGinnity et McManus, 2007 ; Beck, 2000). Simpson (1998) fait remarquer qu'une évaluation de l'engagement professionnel d'une personne est souvent basée sur le nombre d'heures de travail prestées. Il fait référence à un environnement d'entreprise dans lequel les employés sont évalués sur la base de leurs heures supplémentaires, une pratique qui s'inscrit dans la culture professionnelle du « présentéisme concurrentiel ». Une culture d'entreprise concurrentielle augmente les demandes quant au temps passé au travail, limitant ainsi les opportunités de carrière pour ceux qui optent pour des dispositions alternatives. Dans ce type de culture, le travail à temps partiel et le télétravail sont en toute logique considérés comme moins importants et ces employés sont perçus comme inférieurs. Formánková et Křížková (2015) ont fréquemment abordé l'impact ambivalent et souvent négatif du recours aux mesures de conciliation vie privée-vie professionnelle sur la position des femmes, tout spécialement celles qui occupent des postes marginalisés.

L'État-providence a un rôle proactif à jouer pour initier et soutenir des politiques d'égalité des genres favorables à la famille mises en œuvre dans les entreprises sociales. Les théories de l'État-providence qui se fondent sur des valeurs démocratiques comme l'égalité des genres dans les opportunités et le traitement, construisent un modèle de travailleur adulte (Lewis 2001) ou de travailleur-parent (Leira 2002), qui doit être libre de tout stéréotype fondé sur le genre. Chaque individu doit pouvoir choisir la stratégie qui lui convient pour combiner le travail et les soins pour qu'aucun de ses choix ne soit pénalisé. Pour que les aidants, les parents, les femmes et les hommes puissent choisir en toute égalité le degré de leur engagement envers le travail rémunéré et non rémunéré, il est nécessaire de mettre en place une combinaison de politiques liées au temps (heures de travail, temps consacré au travail, temps consacré aux soins), à l'argent (pour acquérir des soins et soutenir ceux qui les assurent personnellement) et aux services (pour les enfants, les malades et les personnes âgées) (Leitner 2003 ; Pfau-Effinger 2005 ; Bettio et Plantenga 2004 ; Lewis 2006 : 111). Ces combinaisons de politiques varient d'un État-providence à l'autre.

Křížková, Maříková, Dudová et Sloboda (2009 : 544) identifient les six facteurs interconnectés suivants liés à la variabilité des politiques favorables à la famille dans les organisations : la politique concrète de bien-être (1), qui varie entre universalisme et familiarisme et crée le cadre de sensibilisation à la dimension de genre pour le fonctionnement des organisations ; les idéologies parentales (de maternité) (2) comme idées de ce qui constitue la « bonne parentalité » (maternité), qui, au niveau des organisations et de la société, peut favoriser ou aggraver

la performance des rôles parental (maternel) et professionnel en termes d'attitudes et d'évaluations (également reflétées dans les politiques) ; la culture organisationnelle de non-discrimination et d'égalité des chances (3), qui constitue une condition préalable à la volonté des employeurs à proposer aux employés d'appliquer des mesures favorables à la famille ; l'activité des acteurs (4) dans les relations professionnelles car, comme nous l'avons démontré, au niveau des organisations, nous pouvons toujours discerner une culture de passivité des employés quant à la négociations de meilleures conditions de travail et un manque de volonté des employeurs à proposer des mesures favorable à la famille et des modèles de travail flexibles, ainsi que l'acceptation aveugle de la part des employés des mesures top-down (des supérieurs) et des employeurs (de l'état) ; le rôle des syndicats (5) dans la négociation des conditions de travail et en particulier des politiques favorables à la famille au niveau de l'organisation ; et pour finir l'expérience pratique de l'organisation avec leurs employés dans leur qualité de parents (6) importante pour constituer un environnement organisationnel favorable à la famille. Ils soulignent également le rôle de « gardiens » que jouent les managers lorsqu'il s'agit d'utilisation, de mesures individuelles formalisées ou de développement et de mise en œuvre des exigences des employés. Cette approche pourrait être utile pour une analyse comparative des opportunités liées au genre dans plusieurs pays.

### 1.3. ÉCONOMIE SOCIALE, ENTREPRENEURIAT SOCIAL ET GENRE

Un éventail varié d'institutions sécurisent les relations économiques et sociales dans les pays européens contemporains. En plus du secteur public et du secteur privé (représentés par les entreprises classiques), il existe une large gamme d'activités qui ne sont pas clairement liées à l'une de ces deux catégories, ni ne s'y inscrivent simplement. Ces activités sont menées par des organisations dont le nom générique varie d'un pays à l'autre et l'on y fait référence sous les noms de secteur tertiaire, secteur non gouvernemental sans but lucratif, secteur indépendant, secteur associatif, ou encore économie sociale. Selon certains auteurs (cf. Čepelka 2003), l'économie sociale ne couvre cependant pas le même concept que le secteur à but non lucratif et n'en n'est d'ailleurs pas exclusivement constituée.

Par souci de clarté, nous utiliserons dans l'ensemble de cette étude le terme d'économie sociale dans son acceptation la plus large. Par économie sociale, nous entendons les organisations du secteur sans but lucratif, mais pas de manière exclusive. Même si les concepts d'économie sociale varient d'un pays à l'autre, les principes généraux de son fonctionnement sont généralement les suivants :

- a. un objectif premier de service aux membres de la communauté et non d'accumulation du profit ;
- b. une gestion autonome (à l'inverse des programmes publics) ;
- c. un processus décisionnel démocratique, ce qui signifie l'implication/la participation active des travailleurs au travers des processus décisionnels ;
- d. la primauté des personnes et du travail sur le capital et la redistribution des profits.<sup>6</sup>

Notre acceptation de l'économie inclut les coopératives, les sociétés mutuelles, les organisations non gouvernementales sans but lucratif fournissant des services, comme les associations sans but lucratif et les fondations, les entreprises sociales d'insertion professionnelle (WISE)<sup>7</sup> et les organisations caritatives, notamment les églises.

<sup>6</sup>

Cf. Martin, Osberg 2007, Ninacs 2002.

<sup>7</sup> Les entreprises WISE sont des entreprises qui emploient des travailleurs désavantagés. Pour une définition complète, voir (Defourny, Gregoire, Davister, 2004).





## I Entrepreneuriat social : développement et définition

Les concepts d'économie sociale et d'entrepreneuriat social sont étroitement liés, même s'ils ne sont pas totalement identiques. Les définitions variées des deux concepts se caractérisent par des éléments identiques comme : bien social, équilibre, aide aux groupes à risque et impact positif sur la société, la communauté et l'environnement. L'entrepreneuriat social est spécifique par sa combinaison de profit et d'objectif social (voir Dees et Anderson 2003). L'entreprise sociale caractérise un type nouveau d'entité économique dotée de nouveaux schémas de comportement social et économique, mais aussi un nouveau processus composé en partie par des entités diverses avec leurs objectifs finaux divers<sup>8</sup>. L'entrepreneuriat social a été pour la première fois l'objet d'attentions à la fin du 20<sup>e</sup> siècle, lorsqu'une discussion sans précédent s'est développée sur la fonctionnalité des systèmes économiques et des mécanismes de marché et que l'on a commencé à mettre l'accent sur l'aspect social de l'entrepreneuriat (Di Domenico, Haugh, Tracey 2010 : 681-683).

Les résultats de la discussion et la définition de l'entrepreneuriat social qui en a découlé (SEP) ne sont pas complètement identiques en Europe et aux États-Unis. Sur la base d'une analyse de l'histoire du SEP aux États-Unis et dans les différents pays européens,

Defourny et Nyssens (2010) démontrent à quel point les définitions du SEP et leurs utilisations dépendent des conditions historiques, sociales, culturelles et politiques d'un pays spécifique. Malgré certaines caractéristiques spécifiques de la définition du SEP émanant d'une variance du développement historique (social, culturel et politique) des pays individuels (Levie, Hart 2011: 201-206; Di Domenico, Haugh, Tracey 2010: 683-684), toutes les définitions partagent certains éléments. Defourny et Nyssens (2008: 204) résumement comme suit les principales caractéristiques de l'entrepreneuriat social : « *Les entreprises sociales sont des organisations privées sans but lucratif offrant des produits et des services directement liés à leur objectif explicite d'être bénéfiques à la communauté. Elles dépendent généralement des dynamiques collectives impliquant divers types d'acteurs dans leurs organes de gouvernance, elles accordent une grande valeur à leur autonomie et assument les risques économiques liés à leur activité* ».

Étant donné que la collaboration entre les organisations sociales est une tradition de longue date en Europe (à l'inverse des États-Unis), EMES<sup>9</sup> le Réseau européen de recherche qui rassemble les chercheurs de tous les États membres de l'UE, a été créé dans la seconde moitié des années 1990 sous les auspices de la Commission européenne. La Commission a défini comme suit les principaux critères de l'entrepreneuriat social :

5 critères définissent les dimensions économique et entrepreneuriale des entreprises sociales :

- a. une activité continue de production de biens et/ou de vente de services ;
- b. un niveau d'autonomie élevé ;
- c. un niveau élevé de risque économique ;
- d. un minimum de travail rémunéré ;
- e. une initiative lancée par un groupe d'acteurs.

5 critères reflètent la dimension sociale des entreprises sociales :

- a. un objectif explicite d'être bénéfique à la communauté ;
- b. une initiative lancée par un groupe de citoyens ;
- c. un processus décisionnel démocratique, non basé sur la possession de capital ;
- d. une nature participative - plusieurs acteurs impliqués ;
- e. une distribution des profits limitée.

<sup>8</sup> Sociální ekonomika a NNO v ČR, 2005.

<sup>9</sup> Acronyme du nom français « EMergence des Enterprises Sociales en Europe ».

Selon l'analyse de l'OCDE (Huysentruyt, 2014), les entreprises sociales opèrent dans de nombreux secteurs allant de la construction et l'énergie à l'éducation, en passant par la santé et le travail social, la vente au détail et les services à la communauté, souvent avec une emphase spécifique sur les services. Les entreprises sociales sont plus sensibles et responsables quant aux besoins du marché social. Les entreprises de ce type ouvrent également de nouveaux marchés à un rythme nettement plus soutenu que les entreprises classiques. Elles emploient souvent des personnes désavantagées ou marginalisées qui peinent à trouver un emploi.

Au cours des dernières années, l'UE s'est intéressée de plus en plus au SEP. La Commission européenne a lancé en 2001 l'initiative pour l'entrepreneuriat social destinée à améliorer les conditions d'émergence et de développement des entreprises sociales. L'objectif est a) d'améliorer l'accès à l'argent, b) d'accorder une plus grande visibilité aux entreprises sociales et c) d'optimiser l'environnement légal<sup>10</sup>.

### I Économie sociale, entrepreneuriat social et genre

Au cours des dernières années, les recherches sur les SEP se sont également concentrées sur la dimension de genre. Des recherches menées aux États-Unis et en Grande Bretagne ont démontré que davantage de femmes que d'hommes travaillent dans le secteur sans but lucratif, dans l'entrepreneuriat social et les entreprises sociales car elles sont plus motivées (ex. en raison de la flexibilité des horaires) d'entrer dans ce domaine (Levie, Hart 2011). Une analyse secondaire des données de Grande-Bretagne (GEM UK<sup>11</sup> 2009) indique que l'entrepreneuriat social comporte 46 % de femmes contre 27 % dans l'entrepreneuriat classique (Levie, Hart 2011). Teasdale, McKay, Phillimore, Teasdale (2011) soulignent que le genre doit être établi comme l'unité de base de l'analyse des entreprises sociales et de l'entrepreneuriat social car les femmes sont majoritaires dans le secteur tertiaire de l'économie.

L'analyse des données du GEM UK 2009 démontre également que les personnes travaillant dans les entreprises sociales travaillent moins d'heures que celles qui travaillent dans les entreprises classiques. Dans l'entrepreneuriat social, les employés travaillent généralement à temps partiel, alors que dans l'entreprise classique, l'investissement en temps dépasse les 40 heures par semaine. Les femmes sont nettement plus intéressées par l'entrepreneuriat social et sont très motivées à travailler dans ce domaine, principalement en raison des meilleures opportunités de conciliation de la vie professionnelle et familiale. (Levie, Hart 2011 : 207-213).

Par ailleurs, une analyse secondaire a été conduite en Grande-Bretagne sur plusieurs ensembles de données du secteur tertiaire, du volontariat, du secteur sans but lucratif et du SEP<sup>12</sup>. Sur la base de cette analyse, ses auteurs (Teasdale, McKay, Phillimore, Teasdale 2011) parviennent à plusieurs conclusions intéressantes :

- a. les femmes sont plus nombreuses que les hommes comme volontaires et employées rémunérées dans l'éducation et l'encadrement ;
- b. les femmes qui occupent des postes de cadres sont également plus nombreuses dans le secteur tertiaire (que dans les secteurs public et privé) ;
- c. si l'on prend l'ensemble des hommes et des femmes travaillant dans le secteur tertiaire, 45 % de femmes occupent des postes de cadres inférieurs, contre 41 % d'hommes. Pourtant, seulement 10 % des femmes occupent des postes de cadres supérieurs, contre 21 % d'hommes sur l'ensemble ;
- d. 50 % des femmes employées dans le secteur tertiaire occupent un poste de cadre. Parallèlement, les femmes représentent 67 % de la main-d'œuvre du secteur tertiaire<sup>13</sup> ;
- e. si le petit nombre de femmes occupant un poste de cadre est un signe d'inégalité des genres, alors les femmes doivent y faire moins fréquemment face dans le secteur tertiaire que dans les autres secteurs. Selon Teasdale, McKay, Phillimore et Teasdale (2011), le nombre de femmes occupant un poste de cadre

<sup>10</sup> [http://ec.europa.eu/internal\\_market/publications/docs/sbi-brochure/sbi-brochure-web\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/internal_market/publications/docs/sbi-brochure/sbi-brochure-web_en.pdf) (consulté le 5-01-2015).

<sup>11</sup> Enquête spéciale du Global Entrepreneurship Monitor ; seules des données récoltées en Grande-Bretagne figurent dans cette analyse.

<sup>12</sup> Ex : données du National Statistics Socio-Economic Classification –NSSEC; Department for Trade and Industry - Social enterprise: A strategy for success; Office for National Statistics - Population estimates.





dans le secteur tertiaire dépend de la taille de l'entreprise : davantage de femmes occupent un poste de cadre dans les petites entreprises que dans les grandes. Cette pratique peut cependant aussi être perçue comme un signe d'inégalité des genres, particulièrement si les femmes travaillent dans des domaines moins prestigieux et moins bien rémunérés dans ce secteur. Même si l'écart salarial fondé sur le genre existe dans le secteur tertiaire, il n'y est pas aussi répandu que dans les entreprises classiques. Dans le secteur privé en Grande-Bretagne par exemple, les femmes gagnent GBP 10,17 de l'heure, contre GBP 13,51 de l'heure pour les hommes (l'écart salarial entre les hommes et les femmes atteint 33 %) ; dans le secteur public, les femmes gagnent GBP 12,46 de l'heure, contre GBP 15,25 pour les hommes (l'écart salarial entre les hommes et les femmes atteint 22 %) ; alors que dans le secteur tertiaire, les femmes gagnent GBP 11,13 de l'heure contre GBP 12,97 pour les hommes (l'écart salarial entre les hommes et les femmes atteint 16 %). (Teasdale, McKay, Phillimore, Teasdale 2011: 64-69).

L'étude comparative de l'OCDE (Huysentruyt, 2014) indique que l'écart salarial entre les hommes et les femmes est moins important dans l'entrepreneuriat social que dans les entreprises classiques. Par ailleurs, par comparaison à leurs homologues masculins, les femmes semblent privilégier les objectifs sociaux par rapport aux objectifs économiques. La comparaison des entreprises sociales dirigées par des femmes et celles dirigées par des hommes a révélé de nombreuses similitudes (ex : taille, rentabilité, croissance et innovation). Les entreprises dirigées par des femmes semblent cependant plus susceptibles d'ouvrir de nouveaux marchés. Les femmes sont des « meneuses innovatrices » notables, en raison peut-être de leur sociabilisation et de leur sensibilité face aux besoins sociaux. Cette étude confirme également que les entrepreneurs sociaux féminins sont davantage susceptibles d'adopter des pratiques de gestion participatives qui responsabilisent les autres et les aident à développer d'importants talents et compétences. Certains résultats préliminaires de l'étude suggèrent que ce style de gestion est systématiquement associé à une innovation plus importante (ibid. 20-21). L'entrepreneuriat social peut dès lors servir à la recherche d'innovation, d'exemples de bonnes pratiques et à leur application à l'entrepreneuriat classique.

## 1.4. MÉTHODOLOGIE APPLIQUÉE AUX ÉTUDES NATIONALES

Le principal objectif de l'étude est de constituer une base de connaissances des obstacles et des opportunités que rencontrent les femmes quant à leur (tentative de) participation à la prise de décision économique dans les petites entreprises sociales classiques dans six pays européens. L'étude se base sur une analyse comparative à l'échelle européenne d'entreprises sociales en Belgique, en République tchèque, en Finlande, en France, en Italie et en Roumanie. La principale question de la recherche est : quels sont les obstacles et opportunités rencontrés par les femmes dans leur participation à la prise de décision économique dans des petites entreprises sociales et classiques en fonction des différentes approches du genre dans l'Union européenne ?

### I Sélection des pays et des secteurs

Nous avons sélectionné six pays répondant à différents modèles d'engagement féminin dans les processus décisionnel. La législation sur l'égalité des genres, les possibilités et les mesures de conciliation vie privée-vie professionnelle au travers de mesures de l'État providence, les normes culturelles liées au genre dans la division du travail rémunéré et non rémunéré et l'engagement des femmes dans le marché du travail et les processus décisionnels sont autant d'éléments qui diffèrent dans chacun de ces pays.

Parmi les pays concernés par l'étude, la France, l'Italie et la Belgique ont adopté des législations relatives aux quotas à part entière et assorties de sanctions pour les conseils d'administration des entreprises. La Finlande a quant à elle mis en avant des codes de conduite et des mesures volontaires visant à améliorer l'équilibre entre les genres dans les conseils d'administration des entreprises publiques. En République tchèque et en Roumanie, deux anciens pays socialistes, aucune législation ne promeut la présence des femmes aux postes décisionnels dans les grandes entreprises ou l'administration publique.

<sup>13</sup>Dans le secteur public, les femmes représentent 64 % de la main-d'œuvre et 46 % d'entre elles occupent un poste de cadre. Les femmes constituent 40 % de la main-d'œuvre dans le secteur privé, et 24 % occupent un poste de cadre.

Si l'on classe les conditions de conciliation vie professionnelle-vie personnelle dans les six pays selon la classification d'Esping-Andersen, la France, la Belgique et l'Italie sont définies comme des États dits corporatistes et la Finlande comme un État social-démocrate (Esping-Andersen 2000 : 23). Le premier groupe de pays se caractérise par un modèle général favorable à la famille et la Finlande comme un modèle de soutien par le double revenu (Korpi 2000). Le premier groupe de pays représente en outre les États dans lesquels l'accès aux services de soutien et aux avantages est basé sur le statut social, la profession ou le revenu et où il n'existe pas de soutien prononcé pour l'accès des femmes au marché du travail. En Finlande en revanche, l'accès aux services et aux avantages est plutôt universel et les femmes sont soutenues dans leur participation au marché du travail (Lewis 1992). L'inclusion de la République tchèque et de la Roumanie dans cette analyse comparative peut apporter des éléments de connaissance supplémentaires à la présente étude (Pascall et Kwak 2005; Křížková et al. 2009).

L'étude propose une approche très innovante à l'analyse et à la compréhension de la problématique en comparant l'état de la situation dans les secteurs des entreprises sociales et classiques. Les entreprises sociales sont traditionnellement guidées par des valeurs et des principes différents de ceux du secteur classique et les femmes sont mieux représentées dans les postes de cadres dirigeants que dans le secteur classique des affaires. Cependant, bien que les petites et moyennes entreprises représentent la vaste majorité des employeurs du continent, les mesures politiques sur l'égalité des genres se concentrent principalement sur les plus grands conseils d'administration, tout spécialement quand il s'agit de prise de décision.

Dans notre analyse de cas, nous comparons un cas d'entreprise classique et d'entreprise sociale, pour chacun des six pays sélectionnés, soit au total 12 entreprises. Dans chaque entreprise nous avons mené des entretiens avec les employés et les managers, puis nous les avons analysés avec le matériel de l'entreprise. Nous fournissons aussi une analyse du cadre législatif. Dans un modèle de ce type, l'analyse se concentre également sur l'identification des schémas communs dans un petit nombre de cas sélectionnés. La conception de l'étude comparative internationale est très compatible avec l'utilisation des méthodes et des approches quantitatives et qualitatives. Ce type d'intégration des méthodes de recherche apporte des ressources pour établir le lien entre les niveaux macro (état), mezzo (entreprise) et micro (expérience individuelle) de l'analyse sociale et pour aborder plusieurs aspects de la problématique afin de développer une image plus complète et complémentaire.

### I La méthode de collecte de données et d'analyse

Comme précédemment mentionné, pour intégrer l'image complexe de l'environnement d'entreprise dans une perspective comparative internationale, l'étude se base sur un set de données de type multiple. Les données qualitatives - entretiens, documents et données statistiques quantitatives - sont utilisées et combinées pour répondre à la question de la recherche.

L'analyse des politiques est basée sur une recherche documentaire concernant a) le contexte politique, social, culturel et historique et b) la législation, les politiques, les mesures et les acteurs significatifs dans les domaines de l'étude. La sélection des données pour la recherche documentaire est axée sur la théorie ; principalement, les documents sur les femmes dans la prise de décision, l'entrepreneuriat social, les politiques de conciliation vie privée-vie professionnelle, les politiques d'emploi pertinentes (actes légaux, discussions publiques, documents analytiques etc.) et les études au niveau national ont été inclus dans l'analyse.

Le contexte du marché du travail est analysé au travers de données statistiques et d'indicateurs sur la participation au marché du travail et l'application des politiques - les sets de données statistiques d'Eurostat, d'Eurofound et de la Commission européenne sont utilisés. Nous nous sommes concentrés sur les mesures suivantes : l'écart entre les genres dans le travail et la rémunération, l'écart entre les genres dans l'éducation tertiaire en fonction de l'âge, le travail d'indépendant et le travail à temps partiel pour les femmes et les hommes, le pourcentage de contrats fixes par genre, l'impact de l'emploi sur la maternité et la paternité, l'écart salarial entre les genres et le pourcentage de femmes dans les postes à responsabilité.

Pour la recherche qualitative, nous avons mené des entretiens semi-structurés. Nous avons conduit, dans chaque entreprise, une série de 6 à 10 entretiens avec les employés et les managers. Nous avons conduit six





entretiens avec des employées sans subordonnés et interrogé trois à quatre managers hommes et femmes. En tout, 103 entretiens ont eu lieu et les réponses ont été rassemblées et analysées avec les documents d'entreprise lorsqu'ils étaient disponibles. Les thèmes suivants ont été abordés lors des entretiens : parcours éducatif et carrière ; importance de la satisfaction par le travail et l'emploi ; compréhension personnelle des avantages et des coûts du management par des femmes ; structure genrée de l'organisation et définition du processus de l'entreprise d'un point de vue du genre ; mesures prises au niveau de l'entreprise pour faciliter la conciliation vie privée-vie professionnelle dans les politiques et les pratiques destinées à promouvoir la présence des femmes dans les postes décisionnels de l'entreprise et expérience de la discrimination. Les dirigeants ont également été interrogés sur leur expérience des postes de cadres et leur capacité à rechercher des talents et des leaders parmi leurs subordonnés.

Les données ont été récoltées entre septembre 2014 et février 2015. La longueur des entretiens fut très variable en fonction des contextes des entreprises et des pays ; la durée minimum fut de 30 minutes et la durée maximum de 90 minutes. Les entretiens se sont déroulés dans la langue nationale puis structurés par thème selon une grille analytique en anglais. Les passages significatifs des entretiens ont été transcrits et utilisés comme citations directes dans le cadre de l'étude comparative traduite vers l'anglais.

## I Analyse des données

Dans l'analyse, les méthodes qualitative et quantitative sont intégrées de manières différentes et à différents stades de l'analyse. Au cours de la première étape de l'analyse - lors de l'analyse des facteurs structurels et institutionnels - les deux types de données sont utilisés. Au cours de la seconde étape, les données qualitatives des entretiens sont transformées et quantifiées pendant l'analyse. Au cours de la dernière étape, les résultats de toutes les étapes sont intégrés pour réaliser l'inférence commune.

**Première étape** - L'analyse du cadre structurel centré sur l'égalité des genres et la participation au marché du travail, l'accès des femmes dans la prise de décision et l'entrepreneuriat social. Les inférences sont basées sur l'analyse politique des documents pertinents. Les données sur les réformes politiques de la législation nationale, les programmes gouvernementaux officiels, les articles de recherche scientifique et les déclarations politiques sont analysés dans l'optique précise de leur évolution au cours des cinq à dix dernières années.

**Deuxième étape** - L'analyse quantitative descriptive des données des divers sets de données issus de l'enquête européenne. L'analyse est centrée sur les schémas d'emploi des femmes et sur leur position économique dans les six pays, afin de fournir des preuves empiriques sur les conditions structurelles dans l'économie sociale et classique.

**Troisième étape** - L'analyse thématique des entreprises et des expériences individuelles des employés dans les entreprises. L'analyse est centrée sur les thématiques suivantes : l'organisation/l'entreprise et la représentation des femmes, les femmes dans l'éducation, les processus d'évaluation et de rémunération, les femmes dans le processus de promotion, avec une insistance particulière sur les barrières formelles et informelles et sur les opportunités qui se présentent pour les femmes dans le management.

La représentation des femmes dans la main-d'œuvre des entreprises se base sur des données statistiques et est démontrée à l'aide du pourcentage de femmes aux trois niveaux de management (inférieur, moyen et supérieur) et de documents relatifs aux processus organisationnels.

L'accès des femmes à l'enseignement et à la formation ainsi que l'égalité des genres dans l'évaluation et la rémunération se base principalement sur des entretiens et sur l'analyse de matériel d'entreprise, selon la disponibilité. L'analyse des barrières et des opportunités pour les femmes de participer à la direction des entreprises se base principalement sur les expériences mentionnées lors des entretiens.

Les catégories analytiques sont fondées sur la théorie et leurs principaux objectifs sont les inégalités et la discrimination fondées sur le genre. Après l'analyse de chacune de ces entreprises, les deux types d'entrepreneuriat - classique et social - ont été comparés en fonction des points communs et des différences.

L'analyse est orientée sur les cas et donc centrée sur les schémas nationaux d'accès des femmes et des hommes aux postes de cadres dans deux types d'entreprises - sociales et classiques. L'approche séquentielle de l'analyse permet l'intégration des résultats de toutes les étapes du processus analytique ainsi qu'avec le différent niveau de détail dans les méta-inférences



# CHAPITRE II

## CADRE POLITIQUE

Même si l'égalité des genres est une valeur fondamentale de l'Union européenne, les différences socio-culturelles qui caractérisent les États membres sur ce principe sont frappantes. D'un point de vue géographique, la situation reste assez déséquilibrée en raison de la variété des cheminements historiques des différents pays européens. Ce chapitre a pour objectif de couvrir les spécificités nationales concernant l'égalité des genres et l'égalité entre les genres dans la prise de décision des entreprises. Après avoir présenté une perspective générale du contexte culturel, historique et social des six pays comparés, nous allons présenter les cadres nationaux d'égalité des genres et leur influence sur la participation des femmes dans les postes décisionnels. Dans une dernière section, nous nous pencherons plus précisément sur l'économie sociale, l'entrepreneuriat social et les entreprises sociales et sur l'égalité des genres dans cette réalité économique.

### 2.1. CONTEXTE CULTUREL, HISTORIQUE ET SOCIAL DE L'ÉGALITÉ DES GENRES DANS LES SIX PAYS

Le XVIIIe siècle a certes vu naître les premières revendications des femmes, mais les avancées majeures se sont produites au siècle suivant au cours duquel l'alphabétisation et l'éducation des femmes qui sont allées de pair avec l'industrialisation des nouveaux États-nations ont permis aux femmes de sortir de leurs foyers. Même si les femmes avaient accès aux écoles secondaires et aux universités au XIXe siècle, c'est bien le XXe siècle qui a confirmé leur émancipation, avec le développement du suffrage des femmes pendant la première moitié du siècle, suivi de la légalisation du divorce dans les années 1970 (Offen 2012).

L'écart temporel entre les pays de l'UE atteste de la diversité des tendances nationales et régionales qui composent l'histoire féministe européenne, tout spécialement à la fin du XXe siècle. Dans les pays occidentaux, la Révolution française de 1789 a marqué la question de la participation des femmes dans la citoyenneté politique et a abouti à un suffrage étendu autorisé aux femmes. Même si les contre-révolutions ont freiné le développement du féminisme et des droits des femmes en Europe, l'industrialisation de la seconde moitié du XXe siècle a vu la réémergence des revendications féministes et l'accès des femmes à l'éducation. Dans les pays de l'Europe de l'ouest, on aborde l'ouverture de l'enseignement tertiaire aux femmes, parallèlement à l'installation d'écoles secondaires réservées aux filles. Dès les années 1880-1890, des universités françaises et belges prestigieuses autorisent les femmes à étudier pour l'obtention de tous les diplômes universitaires. Les guerres de 1870, 1914 et 1935 interrompent la lutte pour les droits des femmes et les femmes doivent attendre la fin de la Deuxième Guerre mondiale pour obtenir de droit de vote (1945 en France et en Italie, 1948 en Belgique). En tant que pays nordique, la Finlande fait également preuve d'une longue tradition d'égalité des genres et d'une attitude positive envers ce concept. Les hommes et les femmes y furent les premiers d'Europe à bénéficier des droits politiques complets en 1906 lors de l'élection de la Diète de Finlande au suffrage universel. Dès 1910 l'Assemblée comptait 19 femmes. La contribution des femmes dans la prise de décision publique fut certes une aide, mais elle a aussi entraîné l'ajout de nouvelles questions à l'agenda politique, notamment le statut des femmes et des enfants sans protection, les droits des femmes et l'égalité des genres. La contribution d'un nombre sans cesse accru de femmes dans la prise de décision publique, dans les gouvernements ou en tant que Présidente, a même accéléré l'évolution vers l'égalité des genres.

Les anciens pays socialistes comme la République tchèque et la Roumanie ont suivi des voies diamétralement opposées. Le féminisme roumain, à ses débuts au milieu du XIXe siècle, a suivi une évolution similaire à celle de l'Europe occidentale : les universités ont tout d'abord ouvert leurs portes aux femmes privilégiées des villes dans les années 1880 (Clark 2008) ; pendant la période d'industrialisation, même si cela n'a affecté qu'une infime





proportion de la population, de célèbres féministes font entendre leur voix pour la défense de droits civiques et politiques supplémentaires au début du XXe siècle. Pendant les premières décennies du XXe siècle, les femmes luttent pour le suffrage et l'éligibilité des femmes, ce qui permet l'élection de la première sénatrice en 1939. Le suffrage universel est acquis en 1946 lorsque le gouvernement communiste autorise les femmes à voter et à être élues à la chambre des députés au même titre que les hommes (Rodriguez-Ruiz et Rubio-Marín 2012). À l'exception des droits de vote, l'évolution vers l'égalité des genres s'arrête au moment où la Roumanie entre dans l'ère communiste. Pourtant, alors même que la philosophie égalitaire rejette toute forme de discrimination fondée sur le genre, les organisations de femmes et féministes mettent en place une importante mobilisation pour l'émancipation des femmes. Bien que les spécificités de ces organisations varient d'un pays à l'autre, il s'agit toujours d'organisations de masse gérées par l'état et chargées à des degrés divers de mobiliser les femmes du pays et/ou de représenter le pays lors de forums internationaux concernant les droits des femmes. Après le renversement de la dictature communiste en 1989, la Roumanie connaît une période de transition dans les relations entre les genres : le système de valeurs patriarcal dans la famille, qui n'a connu aucune opposition depuis la période communiste, se réinstalle comme la seule valeur et la seule tradition régissant les relations entre les genres, tant dans la sphère publique que privée (Suciu [non daté]). Le processus d'adhésion à l'Union européenne sert d'incitant pour un changement législatif dans le domaine de l'égalité des chances. Cette évolution s'avère toutefois insuffisante concernant les avancées en termes d'égalité des chances ; le manque de volonté politique pour donner la priorité à l'égalité des genres piège les femmes entre opportunités et vulnérabilités. Même si la Roumanie a indiscutablement progressé, la réalité n'en demeure pas moins que le pays a toujours le niveau le plus bas d'égalité des genres dans toute l'UE<sup>14</sup>.

Au XXe siècle, la domination des terres tchèques par l'Empire austro-hongrois pousse les féministes et les nationalistes à rassembler leurs demandes pour réclamer ensemble une plus grande autonomie du peuple tchèque. La contribution des femmes à l'indépendance tchèque au début du XXe siècle, et l'influence de Tomáš Garrigue Masaryk, fondateur de la Première République de Tchécoslovaquie et féministe déclaré, permet aux femmes d'accéder à des droits politiques comme le droit de vote et l'éligibilité dès 1920, plus tôt donc que dans la plupart des pays européens. Au cours de la deuxième moitié du siècle, alors que la philosophie soviétique promeut l'émancipation et l'égalité, la période communiste est marquée une fois encore, comme en Roumanie, par l'étouffement des revendications des femmes. La domination externe du pays explique la convergence de toutes les luttes vers les droits humains et l'indépendance nationale (Ferber et Raabe 2003). En République tchèque après le développement de 1989, les valeurs d'émancipation et d'égalité sont largement rejetées comme étant « l'héritage du système politique communiste » (Havelkova 2010). Après 1989, les efforts estampillés « communistes » pour la promotion de l'égalité des genres sont rejetés et considérés comme une importation du féminisme occidental hostile aux hommes. L'égalité des genres est alors vue comme un héritage du passé communiste ou comme une importation d'un pays extérieur. Dès lors, la transition de la République tchèque dans les années 1990 a accru la défamilisation de la politique sociale, y compris de l'idéologie voulant que les « femmes reprennent leur rôle naturel ». Aujourd'hui encore, la République tchèque est l'un des pays de l'UE où l'on constate le plus de stéréotypes liés au genre concernant la répartition des rôles dans la famille (Hašková 2007).

## I Histoire de la participation des femmes au marché du travail

Parallèlement à leur accession aux arènes éducatives et politiques, les femmes acquièrent un droit progressif d'accès au marché du travail. En ligne avec les premiers droits politiques acquis par les femmes depuis la fin du XIXe siècle, la nécessité d'une reconstruction après la Seconde Guerre mondiale et les débuts de l'intégration européenne contribuent à l'avancée de l'intégration des femmes sur le marché européen du travail. Leur participation dépend largement des processus d'industrialisation et des modèles d'État-providence de chaque pays.

Dans les pays occidentaux et nordiques, des postes précédemment réservés aux hommes s'ouvrent aux femmes à la fin du XIXe siècle : les premières infirmières et sages-femmes entrent en service dans les années 1880. Les femmes peuvent accéder à l'inspection du travail en 1892 en France et en 1901 en Belgique (Schweitzer 2013). La poursuite de l'ouverture de l'éducation et des nouveaux postes aux femmes pendant tout le XXe siècle ne

<sup>14</sup> Institut européen pour l'égalité entre les hommes et les femmes. 2013.

remet cependant pas en question la ségrégation horizontale des disciplines : les femmes restent nettement plus nombreuses dans les humanités que dans les sciences à l'université et certaines professions sont toujours peu accessibles aux femmes, comme les Offices de la guerre ou les tribunaux. Les principales évolutions concernant l'égalité des genres dans les pays occidentaux se produisent au cours des trois dernières décennies du XXe siècle. Le contrôle de la fertilité qui se répand dans tous les pays occidentaux et nordiques européens facilite l'accès au marché du travail pour les femmes. La Finlande légalise en fait l'avortement en 1970, la France en 1975 et l'Italie en 1978.

Toutes les institutions éducatives adoptent la mixité dans les années 1970, ce qui engendre l'augmentation du nombre de diplômées et la féminisation des postes les plus élevés sur le marché du travail. De nos jours, près de 30 % des citoyens européens âgés de 25 à 64 sont titulaires d'un diplôme du troisième degré (voir Annexe 1) et près de trois cinquièmes des diplômés sont des femmes. En France et en Finlande, les femmes représentent environ la moitié de la main d'œuvre sur le marché du travail (avec respectivement 48 % et 49 %). En Belgique, la part du marché du travail occupée par les femmes est proche de la moyenne européenne (46 %). Seule l'Italie contraste, avec une tendance plus proche de la situation en République tchèque et en Roumanie en ce qui concerne la part de femmes sur le marché du travail (43 %-44 %) <sup>15</sup>.

Le socialisme d'état impose une forte pression idéologique pour l'émancipation des femmes au travers du travail rémunéré et adopte des mesures spécifiques sur l'accès égalitaire des genres à l'éducation, à la formation et au marché du travail. La participation des femmes aux emplois rémunérés s'accroît donc pendant la période de l'état socialiste. Alors que le niveau élevé de participation des femmes sur le marché du travail s'intègre dans le style de vie tchèque et roumain, les inégalités des genres sur le marché du travail (écart salarial entre les genres et représentation inégale dans les postes à responsabilité) et dans les foyers (répartition inégale du travail non rémunéré et des soins) restent immuables. Malgré le taux d'emploi relativement élevé des femmes qui bénéficient du soutien important des services de garde d'enfants gérés par l'état pour les enfants en âge préscolaire, les inégalités des genres telles que la ségrégation horizontale et verticale liée au genre et l'écart salarial entre les hommes et les femmes sont importantes au cours de toute la période de socialisme d'état (Křížková et Vohlídalová 2009). Même après la chute de l'Union soviétique, le « patriarcat moderne » précité, qui s'est accru en Roumanie après 1989 se caractérise par le regain de la dépendance économique des femmes par rapport aux hommes en raison du niveau très bas de la rémunération des femmes (trois fois moins élevée que celle des hommes) (Suciu [non daté]). En raison de la négligence de l'importance de l'égalité des genres dans la répartition des charges familiales, de nombreuses femmes tchèques et roumaines sont débordées car elles mènent de front un travail à temps plein et les tâches liées au foyer et à la famille (Kalinova 2007).

Cette diversité des voies suivies par les différents pays ne suggère pas l'aboutissement de l'égalité pour les femmes dans ces pays. Aujourd'hui encore, dans tous les pays européens, les femmes et les hommes n'ont pas les mêmes opportunités sur les marchés du travail. En fait, la dernière enquête européenne sur les conditions de travail réalisée par Eurofound en 2015 souligne que les différences de temps de travail entre les hommes et les femmes restent très marquées : même si les hommes prestent davantage d'heures rémunérées (39 heures par semaine) que les femmes (33 heures), ils travaillent moins dans l'ensemble (temps de travail rémunéré, non rémunéré et de transit). Le temps de travail hebdomadaire des femmes atteint 64 heures, celui des hommes 56 heures<sup>16</sup>. Les sections suivantes visent dès lors à caractériser les différences entre les genres qui s'appliquent sur le marché du travail de chaque pays comparé afin de comprendre leurs contextes culturels, sociaux et économiques.

<sup>15</sup> Eurostat. 2014a.

<sup>16</sup> Eurofound. 2015.





## I L'égalité des genres sur les marchés nationaux du travail

Malgré le fait que les femmes dépassent les hommes dans l'achèvement de l'enseignement de troisième cycle dans la plupart des pays comparés<sup>17</sup>, elles n'en demeurent pas moins défavorisées par certains aspects sur le marché du travail. Alors que le taux d'emploi européen pour les hommes atteignait 75 % en 2015, la proportion de femmes au travail atteignait 11,5 points pourcentage (ci-après « p.p. ») de moins et atteignait seulement 63,5 % seulement (voir Annexe 2). La même tendance s'observe dans tous les pays, même s'il existe des différences frappantes dans les niveaux d'accomplissement des femmes sur le marché du travail. Le taux d'emploi des femmes varie de 50,3 % en Italie à 72,1 % en Finlande, ce qui affecte l'écart national entre les genres ; celui-ci est nettement plus marqué en Italie, en République tchèque et en Roumanie, alors qu'en Finlande le taux d'emploi élevé des femmes indique un faible écart entre les genres (seulement 19 p.p. de différence). À en juger d'après le taux d'emploi des hommes relativement bas en Italie par comparaison à la moyenne européenne, il est fort probable que le pays subisse encore en 2015 les conséquences de la crise économique. En ce qui concerne la République tchèque et la Roumanie, l'écart entre les genres est particulièrement élevé en raison du taux élevé d'emploi des hommes.

À l'inverse du taux d'emploi, le taux de chômage est quant à lui plutôt égal pour les hommes et les femmes – en tout cas si l'on considère la moyenne des pays de l'UE-28 - avec un taux de 8,8 % de la population active masculine (homme âgés de 25 à 74 ans) et 9,2 % de la population active féminine (voir Annexe 3). Cette situation est probablement due aux impacts différenciés de la crise économique sur les hommes et les femmes sur le marché du travail des différents pays. En France par exemple, où le secteur industriel a été le plus affecté par la crise, celle-ci a provoqué une nette diminution de l'emploi chez les hommes. Les femmes, bien qu'également touchées par la crise, ont pu bénéficier de la création d'emplois dans le secteur des services, qui est toujours largement dominé par les femmes<sup>18</sup>.

27

Dans quelques pays, les chiffres du chômage et ceux de l'emploi sont en corrélation. Là où l'on constate des taux d'emploi relativement élevés – par exemple pour la population active masculine en République tchèque (82,2 % de travailleurs) ou la population active féminine en Finlande (72,1 %) – on enregistre de faibles niveaux de chômage. Dès lors, seulement 4,3 % de la population active masculine en République tchèque et 6,4 % de la population active féminine de Finlande sont sans emploi. Parallèlement en Italie, les taux d'emploi relativement bas, tant pour les hommes (69,7 %) que pour les femmes (50,3 %) correspondent aux taux élevés de chômage : 9,8 % pour les hommes et 11,8 % pour les femmes.

Le cas de la Roumanie est plus surprenant puisque le pays affiche de faibles taux d'emploi et de chômage. L'une des hypothèses avancées par Balica, Dragolea, Marin et Ene justifie le taux relativement faible d'emploi des femmes en 2015 par le fait que les Roumaines ont souvent été forcées à la migration économique<sup>19</sup>, à l'emploi informel ou au travail domestique, qui ne sont pas pris en considération dans les taux de chômage (2015). Même s'il est difficile d'évaluer le nombre de migrants en raison du volume important de la migration non documentée, les données officielles d'Eurostat indiquent qu'en 2012 plus de la moitié des migrants d'origine roumaine étaient des femmes (plus de 100 000 femmes sur total de 170 000 migrants). La différence entre les taux officiels d'emploi et de chômage pour les femmes pourrait donc s'expliquer par l'emploi informel. Même s'il est difficile à définir et à mesurer, l'emploi informel en Roumanie est dominé par les femmes jeunes<sup>20</sup>. Par ailleurs en 2012, un pourcentage stupéfiant de 19,5 % de femmes s'identifiait comme des travailleuses domestiques, contre 7 % d'hommes<sup>21</sup>.

<sup>17</sup> Pour la République tchèque, ce constat s'applique uniquement aux groupes d'âges les plus jeunes.

<sup>18</sup> <http://www.inegalites.fr/spip.php?article1122> (consulté le 04-02-2016).

<sup>19</sup> Les principaux pays de migration pour les Roumains (hommes et femmes) sont l'Espagne, l'Italie et plus récemment l'Allemagne.

<sup>20</sup> Pour une discussion sur ce thème concernant la Roumanie, voir : Parlevliet J., Xenogiani T. 2008: 43.

<sup>21</sup> Romanian Institute of Statistics. 2014.

## I Impact de la parentalité sur l'emploi

La parentalité influence dans une large mesure les taux d'emploi des hommes et des femmes dans l'UE, mais leur corrélation semble toutefois différer pour les parents hommes et femmes. La paternité a un effet positif sur l'emploi des hommes : dans l'UE-28, on relève une différence de -11 p.p. entre les taux d'emploi des hommes (du groupe 20-49 ans) sans enfant et ceux qui ont des enfants entre 0 et 6 ans. En d'autres termes, les hommes qui sont parents sont davantage susceptibles d'avoir du travail que ceux qui ne le sont pas. À l'inverse, l'impact sur l'emploi de la maternité atteint +10,7 % (ce qui signifie que les femmes sans enfant ont un taux d'emploi supérieur de près de 11 p.p.), ce qui souligne la corrélation négative entre la maternité et l'emploi des femmes (voir Annexe 4). Une fois de plus, ces impacts varient cependant d'un pays à l'autre.

Dans les pays comme l'Italie et la Roumanie, où le taux d'emploi des femmes est faible, la maternité n'affecte pas le taux d'emploi des femmes (2 et 3,1 p.p. respectivement) autant que dans les pays où les femmes sont largement intégrées dans le marché du travail. En Finlande, pays où le taux d'emploi des femmes est le plus élevé de tous les pays comparés, l'impact de la maternité sur le taux d'emploi est également élevé (17,4 %).

Seule la République tchèque semble fonctionner de manière totalement opposée à cette corrélation : avec un taux national d'emploi des femmes pourtant proche de la moyenne européenne (63,8 % par rapport à 62,6 %), l'impact de la maternité sur le taux d'emploi atteint 35,7 p.p. Les principaux facteurs qui contribuent à cette chute drastique du taux d'emploi des femmes dans certains pays comme la République tchèque sont les suivants : longues périodes de congé parental, manque de disponibilité des services de garde d'enfants, par ailleurs peu abordables, peu de possibilités d'arrangement professionnels flexibles et prévalence des attitudes stéréotypées concernant les genres dans la sphère familiale (Křížková, Maříková, Dudová et Sloboda 2009; Křížková, Formánková et Vohlídalová 2014).

Pour ce qui est de l'impact de la paternité sur l'emploi, les hommes qui ont des enfants ont tendance à occuper des niveaux d'emploi plus élevés dans tous les pays comparés. L'impact le plus faible de la paternité sur le taux d'emploi est relevé dans les anciens pays socialistes, à savoir la République tchèque (-9,6 p.p.) et la Roumanie (-8,2 p.p.) À l'inverse, en Belgique et en Italie, l'impact de la paternité sur l'emploi est élevé. Plusieurs recherches suggèrent deux explications différentes : soit les hommes à l'approche de la paternité, consentent des efforts professionnels substantiels pour subvenir aux besoins de leur famille, soit les hommes sont davantage protégés par les employeurs, tout spécialement dans les sociétés qui les considèrent comme le gagne-pain. L'impact élevé de la paternité sur l'emploi pourrait également être dû à la nécessité pour les pères d'assurer une situation professionnelle sûre avant de devenir parents (Mills, Tsang, Präg, Ruggeri, Miani et Hoorens 2014).

## I Équilibre des genres dans les contrats à durée déterminée et à temps partiel

Dans toute l'Europe, la proportion de contrats à durée déterminée est légèrement supérieure pour les femmes que pour les hommes. 14,2 % des femmes qui travaillent contre 13,3 % d'hommes. Pourtant, le travail dans le cadre d'un contrat à durée déterminée en Europe est légèrement conditionné en fonction du genre. Tout d'abord, l'équilibre entre les genres indique des tendances très différentes d'un pays à l'autre (voir Annexe 5). La Roumanie prend même le contre-pied de cette tendance avec des taux très bas de contrats à durée déterminée et davantage de contrats de ce type pour les hommes (1,7 % contre 1,2 % pour les femmes), une conséquence d'une tradition égale de longue date imposant des réglementations inflexibles concernant le travail temporaire (Clauwaert et Schömann 2013). Les dernières modifications apportées aux réglementations du Code du travail roumain sont entrées en vigueur<sup>22</sup> en 2011 et visent des relations de travail plus flexibles et davantage d'ajustement respectueux de l'employeur<sup>23</sup>. La Roumanie ayant l'une des proportions les plus élevées de bas salaires parmi les employés à durée indéterminée (25,4 %)<sup>24</sup>, il est possible que le bas niveau de salaire constitue également un facteur prohibant qui pousse les citoyens à choisir l'emploi informel et/ou la migration plutôt que le travail temporaire.

<sup>22</sup> Depuis les modifications du Code du travail roumain, les agences d'emploi temporaire peuvent proposer des contrats à durée ouverte avec des travailleurs temporaires et ces contrats peuvent à présent être utilisés librement pour des activités temporaires et spécifiques.

<sup>23</sup> <http://www.aramt.ro/en/info-munca-temporara/> (consulté le 03-02-2016).

<sup>24</sup> Eurostat. 2010a.





En Finlande, la proportion de contrats à durée déterminée est élevée pour les hommes comme pour les femmes, mais l'écart par rapport à la moyenne européenne est particulièrement important pour les femmes. 18,3 % des femmes en Finlande disposent d'un contrat à durée déterminée, contre 14,2 % dans le reste de l'UE-28. Selon Finland Statistics, environ un quart des travailleurs disposant d'un contrat à durée déterminée ne souhaitent pas d'emploi permanent. Cependant, pour 64 % des travailleurs temporaires, l'emploi à durée déterminée découle du manque d'offre d'emplois permanents. Parmi eux, 134 000 étaient des femmes et 72 000 des hommes, ce qui souligne le fait que le travail temporaire des femmes est principalement involontaire<sup>25</sup>.

Les inégalités entre les hommes et les femmes sont nettement plus claires lorsqu'il s'agit de travail à temps partiel (voir Annexe 6). En effet, pour l'UE-28, 32,8 % des travailleuses sont employées à temps partiel, contre seulement 9,7 % de travailleurs. Depuis le début de la crise, la proportion de travail à temps partiel par rapport au taux total d'emploi a augmenté d'environ 2 p.p. pour les hommes et les femmes, ce qui n'engendre aucune modification de l'écart entre les genres (voir Annexes 7 et 8). Une analyse d'Eurofound a démontré que cette tendance à la hausse est particulièrement remarquable pour le travail à temps partiel involontaire qui résulte de la rareté des emplois à temps plein depuis la crise économique de 2008<sup>26</sup>.

Selon Eurostat, l'écart résiduel entre les hommes et les femmes pourrait être lié au fait que les femmes consacrent davantage de temps aux responsabilités familiales car le fait de s'occuper d'enfants ou d'adultes qui en ont besoin était la raison du travail à temps partiel pour 14 % des jeunes femmes, contre 1 % des hommes<sup>27</sup>. De même, la proportion de travailleuses à temps partiel est plus élevée chez les mères : en 2010, 20,5 % des femmes sans enfants (âgées de 20 à 49 ans) travaillaient à temps partiel dans l'UE, contre 36,4 % des mères. En ce qui concerne les hommes, seulement 9 % travaillent à temps partiel lorsqu'ils n'ont pas d'enfant, et 4 % lorsqu'ils ont des enfants (Mills, Tsang, Präg, Ruggeri, Miani et Hoorens 2014), ce qui confirme la corrélation entre paternité et emploi.

Cet écart entre les hommes et les femmes varie aussi selon les pays comparés. En Finlande, les résultats suivent la tendance européenne et le travail à temps partiel est plus répandu chez les femmes que chez les hommes. La Belgique affiche l'écart le plus important avec 9 % des travailleurs employés à temps partiel contre 41,4 % des travailleuses (32,4 p.p.). Cet écart entre les genres est également assez marqué en Italie (24 p.p.) et en France (22,9 p.p.). Cette tendance occidentale peut s'expliquer par les incitants fiscaux mis en place en France et en Belgique notamment. Ces incitants subsidient le travail à temps partiel par le biais de réductions des cotisations sociales et d'allègements fiscaux pour les entreprises (Garnero, Kampelmann et Rycx 2013). Dans le cas de la Belgique, les auteurs ont démontré que, du fait de la prédominance du travail partiel des hommes dans les industries, il est plus probable que les réductions des heures de travail pour les travailleurs résultent de la négociation collective. Le travail à temps partiel des femmes, qui prédomine dans le secteur des services, résulte plutôt de réductions individuelles des heures de travail en raison de tâches domestiques. Le peu d'hommes qui décident eux-mêmes de réduire leur temps de travail le feraient pour se consacrer à de la formation.

À l'inverse, les anciens pays socialistes présentent un taux relativement peu élevé et plus équilibré de travail à temps partiel. En République tchèque, seulement 10,3 % des femmes et 3,1 % des hommes travaillent à temps partiel. En Roumanie, l'écart entre les genres est encore plus mince, avec 11,1 % des travailleuses disposant d'un contrat à temps partiel, contre 9,1 % des travailleurs. Cela peut s'expliquer par le fait que la République tchèque et la Roumanie n'appliquent pas de mesures gouvernementales visant à promouvoir le travail à temps partiel. Même si les Codes nationaux du travail prévoient le travail à temps partiel dans les deux pays, les salaires bas le rendent peu attrayant d'un point de vue économique et en font une option inaccessible pour les familles. Le travail à temps partiel sert plutôt d'outil d'intégration professionnelle destiné aux personnes qui rencontrent des difficultés pour entrer ou revenir sur le marché du travail (comme les personnes de plus de 50 ans ou les personnes handicapées)<sup>28</sup>. Cependant, certaines études indiquent que le travail à temps partiel est souvent involontaire pour ces catégories d'employés (Dudová 2008; Tilly 1996 et 1992; Wallace 2002).

<sup>25</sup> [http://www.stat.fi/til/tyti/2010/15/tyti\\_2010\\_15\\_2011-06-07\\_kat\\_001\\_en.html](http://www.stat.fi/til/tyti/2010/15/tyti_2010_15_2011-06-07_kat_001_en.html) (consulté le 03-02-2016).

<sup>26</sup> Eurofound. 2013.

<sup>27</sup> Eurostat. 2015.

<sup>28</sup> Eurofound. 2010 : 34-35.

## I Un accès différent au statut d'indépendant

Des statistiques ventilées par sexe concernant le statut d'indépendant confirment également des inégalités entre les genres. Sur l'ensemble de l'emploi en Europe, le statut d'indépendant représente 18,4 % dont seulement 9,9 % du nombre total de travailleuses (voir Annexe 9). L'Eurobaromètre Flash n°283<sup>29</sup> identifie un certain nombre de barrières au statut d'indépendant. Citons notamment l'accès aux finances, la complexité des procédures administratives et la difficulté à obtenir des informations suffisantes sur la manière de démarrer sa propre affaire. La crainte de la faillite est également un facteur clé, surtout dans le contexte actuel d'après crise économique.<sup>30</sup> Ces barrières sont particulièrement difficiles à surmonter pour les femmes (De Jong 2013) ; pour le financement par exemple, seules 20,3 % des entreprises de l'UE lancées en 2008 avec un capital-risque étaient dirigées par des femmes. Dans une recherche de 2011, Hertz souligne que les femmes peuvent être soumises à des « contrôles qualité » plus stricts pour les prêts, que l'on peut leur réclamer davantage de garanties pour les prêts, leur imposer des taux d'intérêts plus élevés et leur refuser plus fréquemment des prêts qu'à leurs homologues masculins (2011). Les femmes ont en outre accès à de moins nombreux réseaux pour les aider à valoriser leur entreprise, à trouver des partenaires et des employés, à sécuriser leurs finances etc.

Une fois de plus, la situation varie d'un pays à l'autre. La France compte très peu de personnes travaillant sous le statut d'indépendant, tant hommes que femmes. 14,3 % du nombre total d'emploi pour les hommes et 6,8 % pour les femmes. Même si l'écart entre les hommes et les femmes persiste, les taux faibles par rapport à la moyenne européenne suggèrent la présence en France de barrières nationales entravant l'accès au statut d'indépendant pour l'ensemble des travailleurs. Un système administratif complexe et des charges sociales élevées sont avancés comme étant les principales barrières, même si la France est sur la voie de la simplification de l'accès au statut d'indépendant grâce à l'introduction du statut d'« auto-entrepreneur »<sup>31</sup>. En contraste direct avec la France, le statut d'indépendant représente une part importante du nombre total d'emplois en Italie : 27,2 % pour les hommes et 15,8 % pour les femmes. Alors que le statut d'indépendant est identifié dans de nombreux pays comme la solution à l'actuelle crise<sup>32</sup> économique, les entrepreneurs italiens bénéficient également d'incitants au démarrage visant les jeunes entrepreneurs, les chômeurs et les zones urbaines en crise. Ces incitants ont ciblé les femmes jusqu'en 2006 : en introduisant une loi spécifique (215/92) entrée en vigueur en 1997, l'Italie a financé des start-ups ou des PME comportant une part importante de femmes (pas moins de 60 %) parmi leurs partenaires et dans leurs conseils d'administration. Depuis 2006, aucun financement n'est cependant disponible pour les start-ups féminines, ce qui explique probablement en partie l'écart entre les genres qui existait en 2012 (11,4 p.)<sup>33</sup>.

Il est également intéressant de mentionner la proportion dans les anciens pays socialistes, où le statut d'indépendant est très courant : 12,2 % pour les femmes et 21,6 % pour les hommes en République tchèque et 11,2 % pour les femmes et 23,6 % pour les hommes en Roumanie. Les deux pays ont mis en place des mesures incitatives pour soutenir le statut d'indépendant. La République tchèque a mis en place à petite échelle des mesures de soutien à l'entrepreneuriat et des taux de maintien (permettant par exemple aux entrepreneurs des start-ups d'obtenir des taux d'intérêts bas)<sup>34</sup>. En Roumanie, la mesure la plus significative est la baisse de l'impôt sur le revenu appliquée aux micro-entreprises depuis 2007. Les mesures ont été supprimées en 2010 en raison de restrictions dans les budgets publics mais les PME et les indépendants peuvent toujours obtenir des prêts à un taux préférentiel auprès d'un Fonds d'assurance chômage<sup>35</sup>.

<sup>29</sup> Commission européenne. 2010a.

<sup>30</sup> Commission européenne. 2010b : 12.

<sup>31</sup> Commission européenne. 2010b : 12.

<sup>32</sup> Commission européenne. 2010b : 33.

<sup>33</sup> Commission européenne. 2010b : 22.

<sup>34</sup> Commission européenne. 2010b : 15.

<sup>35</sup> Commission européenne. 2010b : 41.





## I L'écart salarial persistant entre les genres

L'écart salarial entre les genres fait référence à la différence entre les salaires horaires des hommes et des femmes et souligne la discrimination envers le travail des femmes. En 2014 dans l'UE-28, les femmes ont en effet gagné 16,1 % de moins que les hommes pour des emplois équivalents à plein temps, tous secteurs confondus (industrie, construction et services - exception faite de l'administration publique, la défense et la sécurité sociale obligatoire) (voir Annexe 10). Dans tous les États membres comparés, l'écart salarial entre les genres varie de 6,5 % en Italie à 22,1 % en République tchèque. Selon la Commission européenne<sup>36</sup>, un écart salarial entre les genres important comme celui de la République tchèque ou de la Finlande, est typique d'un marché du travail à forte ségrégation où les femmes sont davantage concentrées dans un nombre restreint de secteurs ou de professions. En Italie, l'écart est faible en raison du faible taux d'emploi des femmes. En effet, peu de femmes ont pénétré le marché du travail par comparaison avec d'autres pays européens et celles qui y participent gagnent relativement plus que les salaires moyens. Dès lors, la différence entre les salaires moyens des hommes et des femmes est moindre. Il serait plus élevé si davantage de femmes travaillaient, y compris dans des emplois peu rémunérés. En France, l'écart salarial entre les genres s'explique par le fait que davantage de femmes travaillent à temps partiel, interrompent plus fréquemment leur carrière, prestent moins d'heures supplémentaires que les hommes et ont tendance à occuper des postes qui impliquent moins de responsabilités, nécessitent moins de qualifications et sont moins bien rémunérés. Cependant le Ministère des Droits des femmes a considéré que près de 9 % de l'écart salarial entre les hommes et les femmes en 2010 sont inexplicables<sup>37</sup>.

## I L'égalité des genres dans la prise de décision économique

Selon la classification du métier par ISCO 08 (LFSS) pour 2012, lorsque les femmes sont intégrées dans le marché du travail, elles ont tendance à être surreprésentées dans les métiers comme professionnelles, clerks, personnel de vente dans le service et autres métiers élémentaires, alors que les hommes travaillent principalement dans des métiers manuels et autres métiers liés, ou encore comme opérateurs d'usine ou de machines ou comme assembleurs. Aucune différence majeure n'est relevée d'un pays à l'autre concernant cette ségrégation horizontale. La situation est similaire pour la ségrégation verticale : Les données d'Eurostat sur les femmes dans les postes décisionnels indiquent que le « plafond de verre » persiste dans tous les pays européens. Quelle que soit la tendance de leadership politique ou économique, le nombre de femmes ne dépasse le nombre d'hommes dans aucun pays (voir Annexe 11). En effet, dans l'EU-28, la proportion de femmes au Parlement équivalait à 29 % du nombre total de sièges ; la même proportion (28 %) se retrouve dans les 28 gouvernements nationaux. Dans la sphère économique, l'intégration des femmes est même pire, avec 21 % de femmes dans les banques centrales européennes, et des chiffres encore plus bas dans certaines d'entre elles.

Dans le monde des affaires de manière plus spécifique, la proportion de femmes présentes dans les conseils d'administration des plus grandes entreprises cotées dans l'UE-28 atteint seulement 21 %. Le plafond de verre est néanmoins « plus épais » dans certains pays que dans d'autres (voir Tableau 1 ci-dessous). Les femmes occupent ainsi plus d'un quart des sièges des conseils d'administration des plus grandes entreprises cotées en France (33 %) et en Finlande (30 %). Dans ces deux pays, plus de la moitié des conseils d'administration comptent au moins deux femmes parmi leurs membres<sup>38</sup>. Les récentes lois mises en place en 2011 en France, en Belgique et en Italie (voir ci-dessous) portent toujours leurs fruits : en effet, depuis la mise en œuvre de la législation, la proportion de femmes siégeant dans les conseils d'administration est passée de 11 % à 23 % en Belgique, de 22 % à 33 % en France et de 6 % à 26 % en Italie. Dans le cas de la Finlande, aucune législation contraignante n'a été adoptée mais une longue tradition d'égalité des genres s'est concrétisée en 1987 par le biais de la Loi sur l'égalité. Cette loi marque le développement de l'intégration des femmes dans le marché du travail et favorise leur participation dans la prise de décision économique. Premier pays à définir des objectifs pour les entreprises publiques, la Finlande était depuis longtemps l'exemple à suivre pour les autres pays de l'UE. Pourtant, depuis 2013, l'avancée de la Belgique, de la France et de l'Italie a prouvé que la législation contraignante tend à atteindre

<sup>36</sup> [http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-pay-gap/situation-europe/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-pay-gap/situation-europe/index_en.htm) (consulté le 04-02-2016).

<sup>37</sup> Ministère des Droits des femmes 2014 : 4.

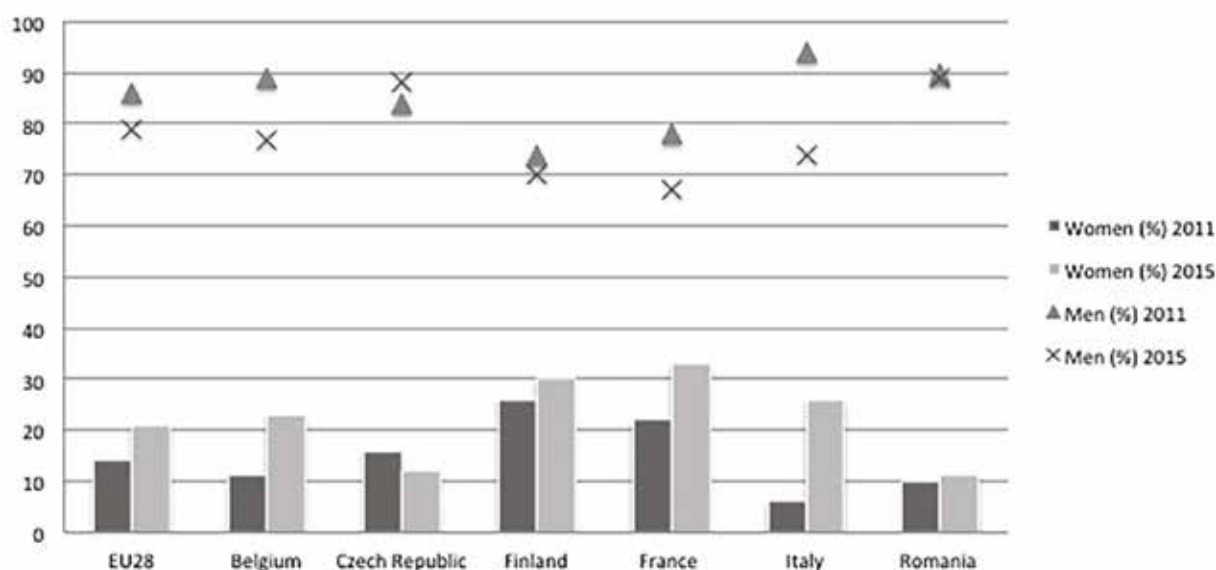
<sup>38</sup> Commission européenne. 2012 : 11.



les résultats les plus significatifs. Entretemps, la situation stagne ou se dégrade dans les pays n'ayant imposé aucune législation. Ainsi en Roumanie, le pourcentage de femmes dans les conseils d'administration a légèrement augmenté pour passer de 10 à 11 % sur la même période. En République tchèque, le nombre de femmes est cependant passé de 16 % en 2011 à 12 % en 2015<sup>39</sup>, ce qui prouve que la législation est clairement un point essentiel.

**Graphique 1 - Femmes siégeant dans les conseils d'administration (évolution de 2011 à 2015)**

Source : Commission européenne 2011 et 2015



### I Participation des femmes dans les entreprises sociales

La grande variété des lois et des définitions dans l'UE (voir Chapitre 1) a compliqué la collecte de données fiables sur les entreprises sociales en Europe. Les données ventilées par sexe sont dès lors encore plus inaccessibles. Néanmoins, les chiffres d'Eurostat de 2010 et les projets nationaux de recherches comparatives nous ont permis d'accéder à certaines données que cette section vise à analyser. Pour commencer, le tableau suivant résume la part qu'occupe l'économie sociale dans l'ensemble des emplois rémunérés des six pays comparés. Parallèlement à l'évolution historique du concept d'économie sociale suivie dans chaque État membre, les taux les plus élevés se retrouvent dans les pays de l'UE dotés d'une longue tradition d'économie sociale, à savoir : la Belgique, la France et l'Italie. La Finlande se classe légèrement au-dessus de la moyenne européenne et juste dans la moyenne de l'UE 15 (7,41 %) alors que la République tchèque et la Roumanie commencent tout juste à développer ce secteur.

Parmi les projets qui ambitionnent d'étudier cette croissance de l'économie sociale en Europe, le SELUSI a cartographié les principaux domaines d'activité couverts par les entreprises sociales en Europe<sup>40</sup>. Les résultats indiquent que 75 % des 600 entreprises sociales de l'échantillon sont actives dans les services sociaux (16,7 %), l'emploi et la formation (14,88 %), l'environnement (14,52 %), l'éducation (14,52 %) ou le développement économique, social et communautaire (14,34 %). Les secteurs de la culture et de la santé représentent chacun environ 7 %, l'hébergement, les associations commerciales et la sphère juridique totalisent ensemble moins de 3 % de l'échantillon. Cependant, cette répartition sectorielle dépend largement du pays. Dès lors, en Roumanie

<sup>39</sup> [http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/business-finance/supervisory-board-board-directors/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/business-finance/supervisory-board-board-directors/index_en.htm) (consulté le 05-02-2016).

<sup>40</sup> Commission européenne. 2013b.



par exemple les entreprises sociales sont principalement établies dans les secteurs<sup>41</sup> de la santé et du travail social et en Italie, 40 % des entreprises sociales sont actives dans le soin social et la protection civique<sup>42</sup>. En République tchèque, les entreprises sociales sont plutôt actives dans l'environnement et les industries terrestres (restaurants et cafés (24 %), la maintenance des espaces verts et le nettoyage (22 %), et la vente et les services alimentaires (21 %)) (Francová 2014).

**Tableau 1 - Emplois rémunérés dans l'économie sociale (2009 – 2010)**

Source : Eurostat, 2010b

	Nombre total des emplois (en milliers)	Nombre d'emplois dans l'économie sociale (en milliers)	Proportion
<b>UE 27</b>	14 128,13	216 397,80	6,53 %
<b>Belgique</b>	462,54	4 488,70	10,30 %
<b>République tchèque</b>	160,09	4 885,20	3,28 %
<b>Finlande</b>	187,20	2 447,50	7,65 %
<b>France</b>	2 318,54	25 692,30	9,02 %
<b>Italie</b>	2 228,01	22 872,30	9,74 %
<b>Roumanie</b>	163,35	9 239,40	1,77 %

Il existe également très peu de données ventilées par sexe concernant l'équilibre entre les genres dans les emplois rémunérés. De récentes recherches ont démontré que la participation des femmes est supérieure à celle des hommes dans le secteur sans but lucratif (y compris pour les emplois rémunérés) (Themudo 2009). Plusieurs auteurs ont estimé la proportion de femmes dans le secteur sans but lucratif à 70 %, même si ce taux varie d'un secteur à l'autre (Preston and Sacks 2010, Leete 2006 in Faulk, Hamilton Edwards, Lewis et McGinnis 2013). Il n'existe encore aucun chiffre fiable en ce qui concerne l'économie sociale en particulier. Quelques études nationales ont estimé la proportion de femmes dans l'économie sociale à environ deux tiers (Buckingham et Teasdale 2013) ; en Belgique, les femmes représentent la majeure partie (69,8 %) des employés alors qu'elles représentent seulement 35,5 % des travailleurs dans le reste du secteur privé (en 2012). En France, environ une femme sur sept occupant un poste de salariée travaille dans le secteur<sup>43</sup> ; et en Italie, 70 % des quelque 160 000 travailleurs des coopératives sociales sont des femmes<sup>44</sup>.

Deux éléments factuels permettent de mieux comprendre cette surreprésentation des femmes dans l'économie sociale (Saussey et Degavre 2015) : d'une part, la spécialisation sectorielle des organisations de l'économie sociale est liée à des secteurs traditionnellement dominés par les femmes, comme la santé, l'action sociale, l'éducation etc. ; d'autre part, l'économie sociale offre des perspectives de résistance et d'autonomisation pour

<sup>41</sup> SELUSI. 2011.

<sup>42</sup> Commission européenne. 2014a : 16.

<sup>43</sup> CNCRES. 2008 : 4.

<sup>44</sup> ISTAT. 2006 in Ghibelli, P. Bellione, S. 2015.

les femmes en réhabilitant les compétences et les connaissances qui ont été banalisées dans le secteur classique. Cette capacité des organisations de l'économie sociale à autonomiser les femmes n'est pas le seul facteur justifiant leur surreprésentation dans le secteur. En effet, le travail de Saussey et Degavre souligne que l'arrivée des femmes dans le secteur de l'économie sociale s'effectue comme une pratique de résistance, en réponse à un cheminement professionnel individuel caractérisé par des difficultés à trouver un emploi dans le secteur privé classique.

En termes de développement de carrière et de participation des femmes dans la prise de décision, les entreprises sociales semblent tournées vers les femmes : on estime que 43 % des entreprises sociales en Europe<sup>45</sup> sont dirigées par des femmes ; elles dépassent même le nombre d'hommes dans l'économie sociale roumaine. Les entreprises sociales dirigées par des femmes sont généralement décrites comme aussi grandes et innovantes que celles qui sont dirigées par des hommes. Pourtant, les plus anciennes entreprises sociales (de plus de 20 ans d'existence) sont principalement (70 %) dirigées par des hommes (Huysentruyt 2014) ; cette constatation suggère que l'entrepreneuriat social féminin est un phénomène relativement nouveau. Les difficultés spécifiques rencontrées par les femmes dans le développement de leurs projets d'entrepreneuriat social peuvent aussi expliquer dans une certaine mesure cette moindre représentation des femmes parmi les cadres dirigeants des plus anciennes entreprises sociales. Comme pour le statut d'indépendant classique, le Lobby européen des femmes a identifié les difficultés d'accès financier comme étant la barrière la plus courante sur le chemin du succès pour les femmes dans l'entrepreneuriat social. Le Lobby a également souligné la charge d'une double journée de travail et le manque de temps comme des obstacles significatifs étant donné que la majorité des femmes sont également responsables des tâches liées au ménage et aux soins (Shrair 2015).

En fait, la surreprésentation des femmes ne suppose pas que l'économie sociale constitue pour elles un environnement favorable. Dans tous les pays comparés, les entreprises sociales et classiques présentent des difficultés en termes d'offre d'un soutien direct pour la promotion et le traitement égal des femmes dans le management (voir Chapitre 3). L'écart salarial entre les genres dans l'économie sociale reflète la faible spécificité des organisations de l'économie sociale en ce qui concerne l'égalité des genres. En fait, les femmes entrepreneurs sociaux en Europe gagnent 29 % de moins que leurs homologues masculins (Estrin, Stephan et Vujić 2015). En France, l'écart salarial entre les genres (-8 % pour les femmes) est plus bas dans les entreprises sociales que dans le secteur privé classique (-13 %) mais la différence augmente si l'on considère des postes hiérarchiquement plus élevés (-21 % pour les managers femmes dans les entreprises sociales françaises). Partout, les plus importants écarts salariaux entre les genres se retrouvent dans les coopératives et les fonds mutuels où les systèmes de gouvernance sont les plus verticaux (respectivement -15 et -25 %) alors que l'écart salarial entre les genres est limité à -6 % dans les associations<sup>46</sup>.

Plusieurs auteurs ont également souligné la moindre qualité des emplois dans le secteur de l'économie sociale. En l'absence de données européennes ventilées par type d'organisation et par sexe, il est impossible d'estimer la tendance au niveau de l'UE. Pour la France, des études comparatives soulignent que le chiffre des femmes travaillant à temps partiel dans l'économie sociale est de 45 %, contre 30 % dans le secteur classique. Le manque de sécurité s'ajoute au risque d'épuisement dû au manque de soutien et de support dans les organisations de l'économie sociale. Même si l'économie sociale semble offrir aux femmes des opportunités de responsabilisation, le manque de qualité des emplois remet encore en question la réelle capacité du secteur à leur offrir des postes durables (Saussey et Degavre, 2015).

---

<sup>45</sup> [http://cordis.europa.eu/result/rcn/146138\\_fr.html](http://cordis.europa.eu/result/rcn/146138_fr.html) (consulté le 11-03-2016).

<sup>46</sup> APEC, CNCRES. 2012.





## 2.2. LES CADRES D'ÉGALITÉ DES GENRES ET LEUR INFLUENCE SUR LA PARTICIPATION DES FEMMES AUX POSTES DÉCISIONNELS DANS LES SIX PAYS COMPARÉS

Ces chiffres doivent être soulignés par les différents cadres nationaux d'égalité des genres qui composent notre échantillon. Ces cadres dépendent à la fois du mécanisme pour l'égalité des genres, que l'Union européenne a rendu obligatoire dans chaque État membre, et d'un ensemble de lois anti-discrimination. Cette section vise donc à proposer une vue d'ensemble de ces mécanismes et du contexte législatif, en ce comprises les lois relatives aux quotas dans les pays qui les appliquent.

### I Infrastructure de l'égalité des genres dans les six pays

L'Union européenne a contraint les États membres à mettre en place un organisme national de l'égalité pour contrôler l'application des lois sur l'égalité des genres. En fonction du contexte historique de chaque pays, les États membres se sont conformés aux Directives de l'UE en désignant des institutions existantes ou en en créant de nouvelles. Les organismes généraux sur l'égalité qui existaient dans tous les pays de l'UE ont pour mission d'aborder des discriminations de toutes sortes : ce rôle revient pour la Belgique à Unia (Centre interfédéral pour l'égalité des chances), pour la République tchèque et la France au Défenseur des droits, pour la Finlande au Médiateur pour l'égalité, pour l'Italie au Bureau national contre la discrimination raciale et pour la Roumanie au Conseil national de lutte contre la discrimination. Certaines de ces institutions couvrent également la discrimination fondée sur le genre. C'est notamment le cas en France où le Défenseur des droits est responsable d'assurer « la bonne application de la loi par le contrôle de la mise en œuvre de la législation et de son impact » et « l'analyse des pratiques pour garantir l'égalité et faciliter le changement »<sup>47</sup> afin de soutenir l'égalité des genres. De même en Roumanie, le Conseil national de lutte contre la discrimination traite de tous les types de discriminations y compris de la discrimination fondée sur le genre. Le Conseil reçoit par exemple des plaintes d'individus qui subissent des discriminations fondées sur le genre (il traite la plupart du temps de cas de harcèlement sexuel ou de discrimination pour cause de maternité).

### I Organismes nationaux obligatoires pour l'égalité des genres

Dans la majeure partie des cas, des organismes d'égalité spécialisés dans les questions de genre ont reçu ces attributions. Un département ou conseil est souvent intégré sous la responsabilité des exécutifs nationaux, à l'exception de la Finlande où Le Médiateur pour l'égalité est une autorité indépendante. Le Médiateur est chargé de superviser par la guidance et le conseil le respect de la Loi finlandaise sur l'égalité entre les hommes et les femmes. Pourtant, le gouvernement finlandais dispose également de sa propre structure sur l'égalité des genres appelée Unité sur l'égalité des genres (TASY), qui dépend du Ministère des Affaires familiales et des Services sociaux. Le TASY est chargé de la préparation, de la coordination et du contrôle du paritarisme au sein de l'administration gouvernementale mais la mise en œuvre politique et pratique sont laissées aux mains de chaque Ministère par le biais d'un groupe de travail sur l'égalité des genres et d'un coordinateur sur le paritarisme. Tous ces groupes de travail et ces coordinateurs sont supervisés par le TASY qui offre à tous les acteurs une arène de partage et de contribution sur les meilleures pratiques.

En Belgique, l'Institut pour l'égalité des femmes et des hommes (IEFH) est une institution publique fédérale créée en 2002 qui dépend du gouvernement. Elle fournit des données concernant la situation des femmes en Belgique, promeut l'égalité des genres dans la sphère professionnelle et combat la violence et la discrimination fondées sur le genre. Pour atteindre ces objectifs, l'IEFH entreprend des recherches, demande des conseils et mène des études de sensibilisation. L'Institut contrôle également l'application des politiques fédérales et régionales concernant l'égalité des genres. Un autre organisme, le Conseil de l'égalité des chances entre les hommes et les femmes, établi en 1993, est également actif au niveau fédéral, mais son rôle est toutefois purement consultatif.

<sup>47</sup> Depuis la Loi organique ratifiée le 29 mars 2011, le Défenseur des droits français regroupe les missions du Médiateur de la République, du Défenseur des enfants, de la Haute Autorité de lutte contre les discriminations et pour l'égalité (HALDE) et de la Commission nationale de déontologie de la sécurité (CNDS).

La Roumanie avait également créé un organisme semi-indépendant avant son adhésion à l'UE, mais l'Agence nationale pour l'égalité des chances entre les femmes et les hommes (ANES), établie en 2005, a été fermée en 2010 en raison de coupes budgétaires. Les responsabilités de l'ANES ont été transférées à une nouvelle division du Ministère du Travail chargé de lutter contre la discrimination en général. À la fin de l'année 2014, Département pour l'égalité des chances entre les hommes et les femmes fut rétabli pour remplacer l'ANES de manière effective ; il est « responsable de la rédaction, de la coordination et de l'application des stratégies et politiques gouvernementales dans le domaine de l'égalité des chances entre les hommes et les femmes, ainsi que de l'application des compétences de l'État dans la stratégie et la réglementation pour le domaine de l'égalité des chances entre les hommes et les femmes. »<sup>48</sup>

En République tchèque, le Département pour l'égalité des chances entre les femmes et les hommes faisait partie du Ministère du Travail et des Affaires sociales avant d'être transféré en 2014 au Ministère des Droits de l'Homme, de l'Égalité des chances et de la Législation. Le Département pour l'égalité des chances est responsable de la coordination des politiques d'égalité des genres avec les « coordinateurs des genres » qui sont responsables de la promotion de l'égalité entre les hommes et les femmes dans leur ministère. Le Département pour l'égalité des chances joue le rôle de secrétariat pour une deuxième institution dédiée à l'égalité des genres, le Conseil gouvernemental pour l'égalité des chances entre les hommes et les femmes. En sa qualité de coordinateur national de l'agenda sur l'égalité des chances entre les hommes et les femmes, le Conseil se compose de quatre comités qui se concentrent respectivement sur l'équilibre vie privée-vie professionnelle, les mécanismes institutionnels d'égalité des genres, les femmes dans la politique et dans les postes décisionnels et la prévention de la violence domestique. En 2012 un nouveau groupe de travail sur les hommes et l'égalité des genres a été créé sous les auspices du Conseil.

En France, en plus de l'organisme indépendant Défenseur des droits, un ministère dédié aux droits des femmes a été créé en 1974. Il fut tour à tour Secrétaire d'État et Ministère délégué en fonction de la forme de l'exécutif choisi par le Président. Depuis 2013, un décret du Prédécent français a permis la création d'un Haut Conseil à l'égalité entre les femmes et les hommes, institué par le Premier ministre pour remplacer l'ancien Observatoire de la parité. Le Haut Conseil était également chargé des responsabilités de la Commission nationale contre la violence envers les femmes et de la Commission sur l'image des femmes dans les médias. Le haut Conseil se compose notamment de hauts fonctionnaires de l'égalité des genre (un dans chaque ministère) chargés de la mise en œuvre d'une approche paritaire dans leurs agendas respectifs. Il fonctionne parallèlement au Service des Droits des Femmes et de l'Égalité (SDFE), l'organisme gouvernemental chargé de l'égalité des genres et du paritarisme aux niveaux national, régional et départemental.

Pour terminer, en Italie, dans le sillage de la Conférence mondiale sur les femmes de Pékin, un Ministère de l'égalité des chances a été créé en 1995, suivi d'un Département pour l'égalité des chances en 1997. Attaché au Bureau du Premier ministre, le Département pour l'égalité des chances est la structure fonctionnelle chargée de la rédaction, de la réalisation et de l'évaluation des politiques d'égalité pour le gouvernement italien. Des conseillers rapportant du Conseil national de l'égalité sont également nommés pour promouvoir et gérer la mise en œuvre des principes d'égalité des chances et de non discrimination sur le lieu de travail. En leur qualité de fonctionnaires publics, ils soutiennent le Ministère du Travail et des Affaires sociales pour les questions concernant l'emploi des femmes, l'équilibre vie privée-vie professionnelle, la sécurité sociale et le bien-être social, ainsi que la lutte contre la discrimination fondée sur le genre. Le Comité pour l'entrepreneuriat des femmes, qui fait partie du Ministère de l'Industrie, vise quant à lui à promouvoir l'égalité formelle et l'égalité des chances pour les hommes et les femmes dans les activités économiques et d'entrepreneuriat. Conformément aux exigences de l'UE, ces acteurs gouvernementaux travaillent principalement avec les comités parlementaires dédiés aux questions de genre.

<sup>48</sup> <http://eige.europa.eu/gender-mainstreaming/countries/romania/structures> (consulté le 2016-03-15).





## I Organisations de soutien locales et non gouvernementales

Dans certains pays, quel qu'en soit le système gouvernemental (centralisé ou fédéré), les organismes nationaux de l'égalité des genres bénéficient également du soutien de partenaires locaux qui appliquent les politiques et plans d'action d'égalité des genres sur le terrain selon une dynamique descendante et font également rapport aux gouvernements quant à l'expérimentation ou à l'évaluation des politiques. Dans l'État fédéral belge, chaque région (Bruxelles, la Flandre et la Wallonie) et chaque communauté (néerlandophone, francophone et germanophone) a son propre gouvernement et son propre organisme d'égalité sous la houlette du gouvernement. Même avec sa forte tradition jacobéenne, le niveau régional français contribue à l'action de l'État au travers de Délégations régionales aux Droits des Femmes et à l'Égalité (DRDFE). Coordinées au niveau national par le Service des Droits des Femmes et de l'Égalité (SDFE), ces directorats sont chargés de donner au niveau local l'influx nécessaire à l'égalité des genres. En Italie, les Commissions pour l'égalité des chances qui ont remplacé les Comités pour l'égalité des chances en 2010 sont actives dans chaque institution du secteur public depuis 1988 (administrations régionales, provinciales et municipales, universités, unités locales du système national de santé etc.). Elles sont chargées de formuler des conseils et de mettre en œuvre des projets visant à améliorer le bien-être des travailleurs et à combattre la discrimination. Cette tendance n'est pas uniquement occidentale puisque la Commission départementale roumaine pour l'égalité des chances entre les femmes et les hommes rassemble des représentants des 41 départements qui constituent le pays.

En plus d'organismes publics, des acteurs privés consacrent également leurs actions à l'amélioration de l'égalité des genres dans leur pays. Il peut s'agir de parties prenantes dans la sphère des entreprises, comme les syndicats - à tout le moins dans les pays d'Europe occidentale - ou d'organisations de la société civile (OCS). En effet, en Belgique, en France et en Italie, les syndicats sont très engagés pour l'égalité des genres. Les syndicats de ces 3 pays ont en fait joué un rôle prépondérant dans la mise en œuvre des politiques d'intégration des questions d'égalité entre les hommes et les femmes en signant en 2004 la « Charte Gender mainstreaming dans les syndicats » (Ardura et Silvera 2002). Dans ce document, les trois principaux syndicats belges (FGTB, CGSLB et CSC) s'engagent à établir des politiques d'intégration des questions d'égalité entre les hommes et les femmes au sein de leurs organisations. En France, les commissions paritaires syndicales, qui se composent de représentants des employeurs et des employés, contribuent à la mise en place de l'égalité des genres sur le lieu de travail par le biais des négociations collectives. Pour terminer en Italie, les syndicats contribuent à l'égalité des genres en élisant avec l'administration un nombre égal d'hommes et de femmes qui composeront la Commission pour la Garantie de l'égalité des chances préalablement citée.

Les contributions des OCS via les infrastructures nationales d'égalité des genres s'opèrent souvent par le biais d'organisations faitières d'associations de femmes. Leur participation à la prise de décision publique et leur niveau d'influence sur l'égalité des genres sont cependant moins formalisés et dépendent dans une certaine mesure du caractère mixte des organismes d'égalité des genres définis dans chaque pays partenaire. Seules quelques institutions participent de manière formelle. En Italie par exemple, la Commission nationale pour l'égalité des hommes et des femmes, établie en 2006 et composée de 26 membres, est chargée de la représentation des organisations de femmes et des organisations de la société civile pour faciliter la collaboration avec le Ministre. Dans un même ordre d'idées, en République tchèque, le Conseil gouvernemental pour l'égalité des chances pour les femmes et les hommes rassemble des représentants des ministères gouvernementaux, des organisations non gouvernementales, des partenaires sociaux et des experts sur les questions de genre. En Roumanie, la récente décision du Ministère du Travail est soutenue par la Commission consultative nationale pour l'égalité des chances entre les hommes et les femmes, composée de représentants des ministères et d'organismes publics centraux, de syndicats nationaux et d'organisations d'entrepreneuriat, ainsi que d'organisations non gouvernementales établies.

Même si des organismes d'égalité des genres existent dans les six pays, leur capacité à influencer l'agenda politique et à mettre en œuvre des politiques d'égalité des genres sur le terrain dépend dans une large mesure des moyens dont ils disposent. La fermeture de l'Agence nationale pour l'égalité des chances entre les femmes et les hommes (ANES) cinq ans après sa création en raison de mesures d'austérité explique probablement en partie

pourquoi la Roumanie a toujours le niveau le plus bas d'égalité des genres dans toute l'Union européenne<sup>49</sup>. En Italie, l'action du Ministre a toujours été entravée par le manque de ressources, la durée limitée du mandat (neuf ministres en 18 ans) et parfois même par le manque d'expérience sur les questions de genre. En Belgique, c'est la superposition des divers organismes aux différents niveaux administratifs qui a freiné l'évolution d'une approche paritaire commune de l'égalité des genres.

## I Législation sur l'égalité des genres dans les six pays

L'égalité des genres est l'une des valeurs fondamentales de l'Union européenne depuis sa création. Le Traité de Rome ratifié par les six États fondateurs de l'Union économique européenne (CEE) en 1957 engageait les États membres à l'égalité au travail pour les hommes et les femmes dans la nouvelle Communauté Européenne (article 119)<sup>50</sup>. À sa suite, tous les traités de l'Union européenne ont mentionné ce fort attachement à l'égalité des genres (Traité d'Amsterdam, Traité de l'UE et Traité sur le fonctionnement de l'Union européenne). En 2000, la Charte des droits fondamentaux réaffirmait l'interdiction de toute discrimination fondée sur le genre (Article 21) et déclarait que l'égalité entre les hommes et les femmes doit être assurée dans tous les domaines, y compris l'emploi, le travail et la rémunération (Article 23). Entre 1975 et 2010, environ 15 directives européennes ont été adoptées pour atteindre l'égalité des genres sur le continent<sup>51</sup>. En plus de ces mesures spécifiques, la Commission européenne a adopté en 1996 le premier texte sur l'intégration des questions d'égalité entre les hommes et les femmes, juste après la Conférence de Pékin.

La Commission européenne considérait l'intégration des questions d'égalité entre les hommes et les femmes dans le processus public comme l'une des meilleures manières de lutter contre la discrimination envers les femmes<sup>52</sup>. Qualifié d'« acquis communautaire », le paritarisme a permis de placer la question de l'égalité des genres au centre de toutes les politiques de l'UE. Ces deux types d'outils, soit spécifique (directives) soit transversal (paritarisme) forment ensemble la double approche de l'UE quant à l'égalité des genres. Au cours des dernières années, les institutions de l'UE ont tenté de redynamiser l'égalité des genres sur le lieu de travail. En mars 2011, la Commission européenne a donc fait appel aux entreprises cotées européennes pour qu'elles signent, dans l'année, l'engagement « Davantage de femmes dans les conseils d'administration, une promesse pour l'Europe » et qu'elles s'engagent volontairement à atteindre un niveau de représentation des femmes de 30 % pour 2015 et de 40 % pour 2020<sup>53</sup>. En raison de l'échec de l'appel de la Commission – seules 24 entreprises avaient signé l'engagement une année plus tard<sup>54</sup>, celle-ci a proposé en novembre 2012 une nouvelle directive améliorant l'équilibre hommes-femmes parmi les membres des conseils d'administration<sup>55</sup>. La proposition établissait un objectif de 40 % de présence du genre sous-représenté parmi les administrateurs non exécutifs, à atteindre pour 2020 pour les entreprises cotées en bourse. Il a fallu plus de trois ans au Conseil pour prendre sa décision et pour finalement refuser en décembre 2015 d'adopter une approche générale<sup>56</sup>. La Présidence du Conseil, assurée à cette période par le Grand-Duché de Luxembourg, a alors publié une proposition de compromis sur la base des mesures nationales déjà en place, mais l'opposition farouche de certains États membres envers toute législation dans ce domaine laisse planer le doute quant à la capacité du Conseil à obtenir un accord sur le texte.

En termes précis de législation, les six pays comparés présentent des cadres différents pour soutenir l'égalité des genres, tout spécialement lorsqu'il s'agit des lois relatives aux quotas visant la promotion des femmes aux postes décisionnels dans les entreprises. Tous les pays ont entériné le principe d'égalité des genres dans leur Constitution, très tôt pour certains, comme la France (1946) ou plutôt tardivement pour d'autre, comme la Belgique (2002). Trois catégories de pays se dégagent parmi les six pays comparés. On retrouve dans la première catégorie les

<sup>49</sup> Institut européen pour l'égalité entre les hommes et les femmes. 2013.

<sup>50</sup> Traité de Rome, Article 119, 1957 : « Chaque État membre assure au cours de la première étape, et maintient par la suite, l'application du principe de l'égalité des rémunérations entre les travailleurs masculins et les travailleurs féminins pour un même travail. »

<sup>51</sup> [http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/law/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/law/index_en.htm) (consulté le 14-03-2016).

<sup>52</sup> Commission européenne, 2004.

<sup>53</sup> Commission européenne. 2014b.

<sup>54</sup> <http://www.eubusiness.com/topics/employment/women-boards/> (consulté le 15-03-2016).

<sup>55</sup> COM(2012) 614 final.

<sup>56</sup> <http://www.eu2015lu.eu/en/actualites/articles-actualite/2015/12/07-conseil-epsco-egalite/> (consulté le 15-03-2016).





« anciens » pays de l'UE (Belgique, France et Italie) qui ont mis en œuvre leurs premières lois sur l'égalité des genres dans les années 1970-1980 après la ratification par l'Union européenne de la Directive 76/207/CEE du 9 février 1976 relative à la mise en œuvre du principe de l'égalité de traitement entre hommes et femmes en ce qui concerne l'accès à l'emploi, à la formation et à la promotion professionnelles, et les conditions de travail.<sup>57</sup> Ces pays, déjà membres de l'Union européenne lorsque le Traité de Rome a introduit la garantie du salaire égal, ont dû se conformer à la législation européenne depuis le tout début. C'est la raison pour laquelle la Belgique a adopté dès 1971 sa première loi relative à l'égalité salariale, qui garantissait aux travailleuses le droit de poursuivre leur entreprise si celle-ci refusait d'appliquer les mêmes conditions salariales aux hommes et aux femmes.<sup>58</sup> La France a suivi une chronologie similaire en adoptant l'égalité salariale pour les hommes et les femmes dans une loi de 1972.<sup>59</sup> En Italie, la question de l'égalité de traitement et de conciliation économiques fut couverte par une loi de 1977.<sup>60</sup> Les trois pays ont poursuivi le développement de leur arsenal juridique pour l'égalité des genres à la fin des années 1980, en Belgique, avec la loi du 4 août 1978 interdisant toute forme de discrimination envers les femmes sur le marché du travail ; en France avec la Loi Roudy du 13 juillet 1983 visant à assurer la parité des droits et des opportunités pour les hommes et les femmes sur le lieu de travail et en Italie avec la loi de 1991 relative à l'égalité des genres sur le lieu de travail.

Alors que le XXe siècle a vu apparaître des cadres légaux nationaux interdisant la discrimination fondée sur le genre sur le lieu de travail, le début du XXIe siècle, sous l'impulsion de l'Union européenne a vu naître de nouvelles lois sur l'égalité des genres par le biais de l'intégration des discriminations indirectes et le développement de lois en faveur de la contribution des femmes au marché européen du travail. Ainsi en Belgique, la loi du 12 décembre 2001 a introduit le « crédit-temps » permettant aux employés de consacrer davantage de temps à l'éducation des enfants, à la formation ou à l'encadrement médical.<sup>61</sup> Les femmes pouvaient alors prendre jusqu'à 36 mois de crédit-temps avant que leur enfant n'atteigne l'âge de 8 ans, à condition que leur entreprise ait signé un accord collectif. La loi du 1er juillet 2002 a complété cette première mesure en garantissant aux hommes un droit égal au congé parental : depuis cette date, les deux parents peuvent partager un congé parental de 12 semaines (Maron, Meulders et O'Dorchai 2008). En 2000, la loi italienne sur le congé parental a intégré dans la législation nationale la Directive européenne 96/34/CE concernant « l'accord-cadre sur le congé parental » et a permis ce que Longo et Sangiuliano décrivent comme un important glissement dans la conception traditionnelle de la femme comme étant le pilier de la prise en charge de la famille (2007). En effet, la loi de 2000 a entraîné d'importants changements en Italie en permettant aux femmes de concilier la vie professionnelle et familiale grâce au partage des tâches avec leur partenaire. En France, où la première loi sur le congé de maternité date de 1909, les années 2000 offrirent une occasion de renforcer l'égalité des genres dans la sphère de l'entreprise en contraignant les entreprises et leurs filiales à négocier des accords sur l'égalité des genres (Loi 2001-397) et l'égalité salariale (Law 2006-340).

Les nuances qui se détachent au sein même de ce groupe de pays ont encore pu être constatées au cours des dernières années. En effet, alors même que la France adoptait des lois contraignantes pour les entreprises, l'Italie ratifiait quant à elle en 2003 un Livre blanc intitulé « Suggestions pour une société dynamique et solidaire » dans lequel le gouvernement italien prône une vision conservatrice et traditionnelle de la famille comme soutien principal et induit dès lors un important recul suite à l'introduction en 2000 d'une législation très progressiste pour le système italien de sécurité sociale. La loi de 2000 visait en effet à structurer un nouveau système de sécurité sociale en fonction des normes européennes et se caractérisait par le financement public, la prestation locale de services sociaux et la prestation de services par des coopératives et organisations sociales. Au beau milieu de la transition vers ce système mixte de sécurité sociale en Italie, le Livre blanc de 2003 a fait figure de relique du passé. Les mesures d'austérité mises en place après la crise économique et financière de 2008 ont encore davantage menacé le développement d'infrastructures sociales adéquates et les améliorations vers une plus grande égalité qui avaient été acquises avant la crise (Rosselli 2014).

La Finlande est le seul pays qui compose le deuxième groupe, caractérisé par une influence très limitée de la législation de l'Union européenne. Lors de l'adhésion du pays à l'UE en 1995, la Finlande se conformait déjà aux

<sup>57</sup> Directive 76/207/CEE du Conseil du 9 février 1976 : L'ensemble des dispositions relatives à cela est repris dans la directive européenne 2006/54/ du 5 juillet 2006 relative à la mise en œuvre du principe de l'égalité de traitement entre hommes et femmes.

<sup>58</sup> Art. 47 bis de la loi du 16 mars 1971.

<sup>59</sup> Loi n°72-1143 du 22 décembre 1972.

<sup>60</sup> Loi n°903 de 1977 sur l'égalité de traitement entre hommes et femmes en matière d'emploi.

<sup>61</sup> Arrêté royal du 12 décembre 2001.



prescriptions législatives de l'époque en termes d'égalité des genres. Dès 1937, une loi sur le congé de maternité était adoptée et assurait des allocations de maternité. En 1972, avant que l'Union européenne n'impose d'établir des organismes nationaux d'égalité des genres, la Finlande fondait le Conseil sur l'égalité des sexes (TANE). En 1985, l'adoption de la loi sur les soins et la garde d'enfants à domicile confirmait les conditions des congés de maternité, de paternité et parental. En 1995 lorsque la Finlande a rejoint l'UE, le pays était nettement plus avancé que les autres pays européens puisqu'elle avait adopté 8 ans plus tôt la loi sur l'égalité entre les femmes et les hommes. Les principales dispositions de la loi sur l'égalité concernent : la promotion de l'égalité dans toutes les activités des autorités ; les quotas dans les organismes nationaux et municipaux ; l'obligation pour les employeurs et les institutions éducatives d'utiliser des plans d'égalité ; l'interdiction de la discrimination, du harcèlement sexuel ou fondé sur le genre, assortie une compensation dans les cas de harcèlement et de discrimination et le contrôle de la législation par le Médiateur pour l'égalité et le Conseil pour l'égalité. Révisée en 2004, la loi actuelle sur l'égalité prévoit des dispositions pour encadrer les nouveaux développements législatifs européens et a déjà mis en place le système pour leur mise en œuvre dans la loi nationale : de nouvelles propositions législatives nationales seraient rédigées en collaboration avec les partenaires sociaux et les organisations de la société civile avant d'être soumises au Parlement finlandais.

Le troisième groupe de pays se compose des États membres ayant rejoint l'UE après l'élargissement de 2004. Pour accéder à l'UE, la République tchèque et la Roumanie ont dû mettre en œuvre les directives de l'« acquis communautaire ». Dans ces pays, les législations relatives à l'égalité des genres se sont principalement développées dans les années précédant l'adhésion à l'UE, à la fin des années 1990 et au début des années 2000. Le gouvernement tchèque n'a initié aucune initiative d'égalité des genres avant 1998 lorsque l'UE a tenu des réunions détaillées sur la politique d'égalité des genres avec les pays candidats à l'adhésion. Avril 1998 a permis un changement important car un gouvernement intérimaire a voté une résolution sur les « Priorités et les procédures du gouvernement pour la promotion de l'égalité des chances pour les femmes et les hommes en République tchèque ». Les objectifs d'égalité des genres figurant dans ce document correspondent aux directives d'égalité de traitement de l'UE et à la plate-forme d'action de Pékin des Nations Unies. À dater de cette période, l'égalité de traitement et la non discrimination dans les relations de travail ont été mises en œuvre par le biais d'amendements au Code du travail et à la Loi sur l'emploi. L'année 2004 fut également celle de l'introduction dans la législation tchèque des définitions de la discrimination directe et indirecte et du harcèlement sexuel. Parallèlement en Roumanie, les exigences en matière d'égalité des genres furent adoptées au début des années 2000 dans le cadre de deux lois principales en 2000 et 2002. La loi 137/2000 traite de tous les types de discrimination. La loi 202/2002 fut adoptée dans le but de régler le principe de l'égalité des chances entre les hommes et les femmes. Elle définit les divers types de discrimination fondée sur le genre (directe, indirecte, multiple, harcèlement sexuel etc.) et régit les domaines dans lesquels l'égalité des chances est d'application : marché du travail, accès aux services, à l'éducation, aux services de santé et aux fonctions publiques. Elle définit par ailleurs les institutions responsables de l'application du principe d'égalité des chances et établit les pénalités en cas de non respect de ces dispositions légales.

Les récentes évolutions de la législation sur l'égalité des genres démontrent que les attitudes et valeurs traditionnelles influencent toujours l'agenda politique dans ces pays. En République tchèque, l'absence de cette législation vitale pendant la période 2006 à 2009 (la loi anti-discrimination ne fut adoptée qu'en 2009) a mené à une protection totalement inadéquate contre les discriminations fondées sur le genre et a eu d'autres répercussions qui ont affecté non seulement le marché du travail, mais aussi les services. Les discussions qui ont entouré la loi anti-discrimination ont prouvé le manque de compréhension élémentaire de ce qu'est l'égalité ainsi que l'existence d'une culture des genres confondant égalité de traitement et cécité face aux questions de genre<sup>62</sup>. En Roumanie, l'Agence pour l'égalité des chances entre les femmes et les hommes fut dissoute en 2010, cinq ans après son ouverture, ce qui prouve également un certain manque de volonté politique d'intervenir sur cette question. Les seules lois sur l'égalité des chances entre les hommes et les femmes passées ces dernières années sont celles imposées par les législations européennes préexistantes, ce qui confirme une fois de plus cette tendance (Băluță 2014).

<sup>62</sup> Après avoir fait valoir le droit de veto sur la loi en 2008 (veto heureusement refusé ensuite par le Parlement), le Président de la République tchèque de l'époque, Vaclav Klaus, a justifié sa décision de la manière suivante : « La République tchèque ne discrimine personne, (...) la loi autorise les citoyens à un traitement égal dans les relations civiles légales, ce qui est par définition impossible ; (...) cela interfère de manière substantielle avec une région qui fait depuis des siècles partie de l'Europe et qui est façonnée par des principes ancrés dans ses coutumes et des principes éthiques ». Source : Président Vaclav Klaus : Antidiskriminační zákon je špatný.





## I Les femmes dans les postes décisionnels : réglementation dans les six pays

Alors que la directive relative aux quotas est toujours dans l'impasse au Conseil de l'UE, seuls quatre des six pays comparés (voir tableau 2 ci-dessous) ont traduit le principe d'égalité des genres de l'UE dans une législation concrète soutenant les femmes dans le management. Les « anciens » États membres, à savoir la Belgique, la Finlande, la France et l'Italie, ont introduit divers types de quotas pour augmenter la proportion des femmes dans le management, alors que, pour des raisons historiques, des lois de ce type manquent toujours dans les États post-socialistes que sont la Roumanie et la République tchèque.

À l'exception de la Finlande, dont nous avons déjà mentionné la Loi sur l'égalité, les quotas sur les genres constituent un outil politique relativement neuf pour assurer l'égalité des genres dans les postes décisionnels aux niveaux politique et économique. En Belgique, où la loi fut promulguée en 2011, la décision a surtout bénéficié du soutien du gouvernement et des organisations féministes. Le monde des affaires était dans une large mesure opposé à la mesure, considérant qu'il n'était pas convenable d'avoir une meilleure représentation des femmes dans le processus de prise de décision économique<sup>63</sup>. Malgré les oppositions<sup>64</sup>, la loi fut votée le 28 juillet 2011. Le processus de mise en œuvre est régulièrement contrôlé par la soumission par les entreprises d'un rapport public annuel concernant la représentation des femmes dans leurs conseils d'administration. Dès la promulgation de la loi, les entreprises publiques ont dû se conformer aux quotas et inclure progressivement au moins un tiers de femmes dans leurs conseils d'administration. Les entreprises cotées en bourse et qui emploient plus de 250 personnes ont eu six ans pour mettre en œuvre la loi, contre huit ans pour les plus petites entreprises. Aucune règle spécifique ne s'applique aux entreprises non cotées pour la représentation des femmes dans les conseils d'administration, à l'exception des associations sans but lucratif wallonnes qui doivent, depuis un décret de 2004, assurer la participation d'au moins un tiers du genre sous représenté dans leurs conseils d'administration si elles bénéficient d'une autorisation de la Région wallonne<sup>65</sup>. La loi comporte plusieurs sanctions en cas de non-respect des dispositions relatives aux quotas. En Belgique, un tribunal peut considérer comme nulles et non avenues les décisions prises par un conseil d'administration qui n'a pas respecté les dispositions légales. Les membres du conseil peuvent également perdre leurs avantages. Ces dispositions légales sont pourtant souvent ignorées en l'absence de réelles mesures d'incitation, notamment de nature financière, pour encourager la participation des femmes dans les organes décisionnels des entreprises. Un tel manquement est d'autant plus déplorable que les entreprises ne semblent pas prévoir de stratégies à long terme pour améliorer la représentation des femmes dans leurs conseils d'administration (Mercer 2008). En ce qui concerne cette tendance, l'Institut pour l'égalité des femmes et des hommes (IEFH) a mis à disposition plusieurs outils de promotion de la participation des femmes dans la prise de décision en entreprise : une base de données des bonnes pratiques, des rapports de progression réguliers etc. Cependant, aucun instrument réellement coercitif n'a été mis en place pour assurer l'application de la loi.

Parallèlement en France, aucune loi ne prévoyait, jusqu'à 2011, l'accès des femmes aux postes décisionnels. Les règles en la matière résultaient principalement d'une jurisprudence cohérente de la Chambre sociale de la cour d'appel. Incitée par l'action du gouvernement, la première loi traitant expressément de la question était la loi de 2011-103 connue sous le nom de Loi Copé-Zimmermann du 27 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle. Concrètement, les entreprises doivent atteindre un quota minimum de représentation des deux genres, équivalent à au moins 40 % des membres du conseil d'administration. La loi vise uniquement les grandes entreprises<sup>66</sup> alors que les plus petites ne sont soumises à aucune exigence légale dans ce domaine. Comme en Belgique, la loi se limite à une recommandation et son non-respect n'entraîne aucune action punitive. Elle prévoit toutefois des objectifs progressifs dans le cadre du processus de mise en œuvre par les entreprises : à la publication de la loi, les entreprises devront nommer au moins une femme pour l'assemblée générale ordinaire suivante. Comme objectif à mi-parcours, elles devraient atteindre un quota de 20 % à l'issue de la première assemblée générale ordinaire qui suit le 1er janvier de la troisième année suivant l'année de publication de la loi.

<sup>63</sup> <http://trends.levif.be/economie/people/femmes-les-pme-belges-ne-veulent-pas-des-quotas/article-normal-200407.html> (consulté le 24-03-2015).

<sup>64</sup> Voir : Huchet, E. Marquet, A.C. Tancou, M. 2015. Étude nationale Gender Balance Power Map : Belgique.

<sup>65</sup> <http://socialsante.wallonie.be/?q=action-sociale/egalite-des-chances/legislation/egalite-hommes-femmes> (consulté le 16-11-2015).

<sup>66</sup> Cette loi vise les entreprises qui, pour le troisième exercice consécutif, emploient un nombre moyen d'au moins cinq cents salariés permanents et présentent un montant net de chiffre d'affaires ou un total de bilan d'au moins 50 millions d'euros.

Un quota de 40 % doit être atteint dans toutes les entreprises privées pour le 1er janvier 2017. Pour atteindre l'objectif au 1er janvier 2017, le gouvernement français poursuit son action en faveur de l'accès des femmes aux postes à responsabilité. En 2013, l'ancienne Ministre des Droits des femmes, Najat Vallaud-Belkacem, a écrit aux plus grandes entreprises françaises pour leur demander de nommer des femmes qui expriment un intérêt pour des postes à responsabilité. Un an plus tard, une plate-forme en ligne reliait des réseaux de femmes avec des entreprises recruteuses<sup>67</sup>. Une fois encore, comme en Belgique, toute nomination non conforme aux quotas précités peut être prononcée nulle et non avenue et les indemnités des administrateurs peuvent être suspendues dans les cas où le conseil d'administration a été constitué en violation de la loi. Cependant, aucune disposition spécifique n'a été adoptée en France concernant l'action en justice possible si une entreprise ne respecte pas les dispositions de la loi de 2011. Les parties concernées et les partenaires sociaux peuvent néanmoins s'en référer au Conseil de prud'hommes suite aux dispositions du Code du travail concernant la non conformité à la loi sur l'égalité des genres.

En Italie, la récente loi Golfo-Mosca, une loi bipartisane de 2011 (120/2011) a établi des quotas pour augmenter la représentation des femmes dans les conseils d'administration italiens des entreprises cotées sur les marchés réglementés et dans ceux des entreprises publiques. La loi Golfo-Mosca a pu être adoptée après une période d'instabilité politique due à la fin du quatrième gouvernement Berlusconi. À l'approche de la fin de son mandat, de nombreux citoyens et organisations de la société civile ont exprimé leurs revendications et protesté contre les discriminations fondées sur le genre (Rosselli 2014). Les campagnes pour la participation des femmes dans la prise de décision des grandes entreprises a permis l'adoption en 2011 des fameux « quotas roses ». La loi exigeait que les conseils d'administration (administrateurs exécutifs et non exécutifs) des entreprises cotées et des entreprises publiques se composent d'au moins 33 % d'hommes et de femmes pour 2015. Pourtant entre 2011 et 2015, les entreprises étaient autorisées à définir des objectifs temporaires de 20 %. À l'inverse des lois belge et française qui octroyaient des périodes de transition plus longues à leurs entreprises nationales, les dispositions de la nouvelle loi italienne s'appliquent aux entreprises cotées à partir du premier renouvellement de la gouvernance de l'entreprise ou des organismes de contrôle après un an suite à l'entrée en vigueur de la loi ; et pour les entreprises d'état suite à l'entrée en vigueur du décret d'application au 12 février 2013. La CONSOB (la Commission boursière italienne) est l'autorité désignée pour le contrôle de la conformité des entreprises cotées en matière de quotas. Si une entreprise n'atteint pas les objectifs fixés par la loi, la CONSOB émet un avertissement à l'entreprise défaillante, lui demandant de se conformer à la loi dans un délai de quatre mois. Si l'entreprise n'y parvient pas, la CONSOB impose une pénalité pouvant atteindre 1 million d'euros au conseil d'administration et définit un nouveau délai de trois mois pour atteindre l'équilibre entre les genres. En cas de non conformité persistante de l'entreprise, les organes élus sont supprimés.

Les chiffres de la participation des femmes dans les postes à responsabilité des entreprises ont déjà été mentionnés au début de ce chapitre. Après ce bref aperçu de la législation relative aux quotas récemment établie dans les pays comparés, il est intéressant de comparer à nouveau ces données à la lumière des différents contextes historiques, culturels et législatifs que nous avons décrits. L'augmentation de la proportion de femmes dans les conseils d'administration des plus grandes entreprises européennes confirme sans ambiguïté la pertinence de l'introduction des quotas pour augmenter la participation des femmes dans les postes à responsabilité dans les grandes entreprises, tout spécialement si on la compare à l'évolution linéaire des chiffres en Roumanie (de 10 % en 2011 à 11 % en 2015) et à sa diminution en République tchèque (de 16 % à 12 % sur la même période). La nette augmentation en Italie est d'autant plus positive que ce pays affichait le moins bon équilibre dans les conseils d'administration avec seulement 6 % de femmes parmi leurs membres en 2011. Le délai plus court accordé aux entreprises pour se conformer à la loi et les sanctions prévues dans le cadre de la loi ont peut-être également contribué à cette évolution positive.

La différence entre les situations française et belge est plus surprenante car les lois relatives aux quotas ont été mises en œuvre la même année et prévoyaient des sanctions comparables et un délai assez similaire pour la période de transition. La Belgique affichait en fait déjà un retard par rapport à la France en 2011 avec 11 % de femmes parmi les membres des conseils d'administration, contre 22 % en France. La remontée rapide de l'Italie fait cependant paraître la loi belge comme relativement moins efficace.

<sup>67</sup> <http://administratrices.femmes.gouv.fr/> (consulté le 15-03-2016).





Si l'on considère l'absence de sanctions dissuasives, il n'est pas surprenant que les effets de la loi soient limités<sup>68</sup>. Même si certaines femmes accèdent aux conseils d'administration des plus grandes entreprises belges, l'égalité des genres ne semble pas prendre d'ampleur en Belgique. L'une des hypothèses avancées pourrait être que les entreprises cotées à la bourse belge diffèrent des entreprises cotées à la bourse française. Les entreprises belges peuvent être plus petites et dès lors moins intéressées par leurs performances en termes d'équilibre entre les genres, alors que les entreprises françaises peuvent être plus grandes et davantage exposées sur la scène internationale. Il se peut donc qu'elles trouvent là une manière de se promouvoir en mettant en avant leur politique de diversité.

**Tableau 2 - Comparaison des législations en termes d'égalité des genres**

	Belgique	Croatie	Finlande	France	Italie	Roumanie
<b>Législation relative aux quotas dans les organisations</b>	OUI	NON	OUI	OUI	OUI	NON
<b>Année de promulgation</b>	2011	/	1987	2011	2012	/
<b>Quotas introduits</b>	33 %	/	40 %	40 %	33 %	/
<b>Délai</b>	Entreprises publiques : 2012 Entreprises cotées (+250) 2017 PME cotées 2019	/		2017	2015	/
<b>Secteur/type d'organisation</b>	Entreprises cotées en bourse et entreprises publiques	/	Entreprises publiques et semi-publiques et administrations publiques	Entreprises cotées en bourse	Entreprises cotées en bourse et entreprises publiques	/
<b>Sanctions introduites</b>	OUI	/	OUI	OUI		/
<b>Taille de l'organisation couverte par la législation</b>	/	/	/	250+	250+	/

<sup>68</sup> Commission européenne, 2013a.

Dans ce chapitre nous avons abordé l'influence à long terme des parcours historiques, ainsi que les changements plus récents engendrés par les législations sur les quotas. Les lois relatives aux quotas adoptées en Belgique, en Finlande, en France et en Italie résultent à la fois d'un contexte culturel spécifique et d'une opportunité politique. En retour, les statistiques indiquent que ces lois ont contribué à inscrire encore davantage l'égalité des genres dans le cadre politique national et à influencer les pratiques des acteurs économiques vers une participation plus importante des femmes dans la prise de décision des entreprises. Bien que l'adhésion de la République tchèque et de la Roumanie à l'Union européenne a soutenu le développement d'infrastructures et de lois en faveur de l'égalité des genres, le manque de volonté politique à intervenir sur la question - et principalement sur les racines indirectes de la discrimination fondée sur le genre, comme les charges de soins et les structures patriarcales du marché du travail et du foyer - fait qu'elle reste au point mort dans une large mesure. Par ailleurs, le manque de données ventilées par sexe en ce qui concerne l'égalité des genres dans les petites et moyennes entreprises et les entreprises sociales - un élément qui complique le contrôle de l'influence d'un cadre politique national d'égalité des genres sur les entités économiques les plus petites et les plus alternatives - a révélé en 2015 la nécessité d'entreprendre davantage de recherches comme celles menées en 2015 dans le cadre de la présente étude.





## CHAPITRE III

### Opportunités et barrières pour les femmes dans la prise de décision économique : recherche qualitative dans les entreprises des 6 pays comparés

---

Quels obstacles et opportunités rencontrent les femmes en termes d'accès à la prise de décision économique dans les petites entreprises sociales et classiques en fonction des différentes approches du genre dans l'Union européenne ? Dans la situation d'une recherche très limitée sur l'égalité des genres et plus spécifiquement sur les femmes dans le management des petites et moyennes entreprises, nous adoptons une approche innovante consistant à comparer les opportunités et les barrières que rencontrent les femmes dans les petites entreprises classiques et sociales de six pays sélectionnés - la Finlande, la France, la Belgique, l'Italie, la République tchèque et la Roumanie.

L'analyse reprise dans ce chapitre se base sur la recherche dans une entreprise classique et une entreprise sociale dans chaque pays et se compose au total de 103 entretiens semi-structurés menés dans 12 petites entreprises. Ces entretiens avec des femmes et des hommes occupant des postes variés dans les entreprises concernées par la recherche portaient principalement sur la problématique de la représentation des femmes et des hommes, sur l'éducation, l'évaluation, la rémunération, les processus de promotion et les dispositions favorables à la famille. La comparaison porte sur six pays et plusieurs secteurs et explore les similitudes et les différences entre l'économie sociale et classique en termes d'accès des femmes aux postes à responsabilité.

Sur la base de l'analyse qualitative des entretiens, nous avons structuré ce chapitre comme suit : nous analysons tout d'abord la structure de l'entreprise en termes de ségrégation horizontale et verticale. Dans la seconde partie, nous comparons les dispositions et processus formels des entreprises étudiées concernant les mesures liées à l'égalité des genres, à la rémunération, à la formation et au soutien des femmes managers au travers des politiques d'équilibre vie privée-vie professionnelle. Ces processus organisationnels, ancrés dans les cultures des entreprises et incluant les règles et valeurs formelles et informelles, sont analysés dans la troisième partie du chapitre.



### 3.1. LA STRUCTURE GENRÉE DES ENTREPRISES

Tableau 3 - La structure genrée des entreprises

Source : Gender Balance Power Map national studies

INDICATEURS	BE		CZ		FI		FR		IT		RO	
Égalité des genres dans le personnel/type d'entreprise	EC	ES	EC	ES	EC	ES	EC	ES	EC	ES	EC	ES
Type de secteur (F/M/MIX)	F	F	F	F	MIX	MIX	F	MIX	M	M	F	F
Secteur prédominant	Service	Service	Service	Mix - services et production	Mix - services et production	Mix - services et production	Service	Service	Service	Service	Service	Service
Domaine prédominant	Consultance RH	Consultance RH et financière	Imprimerie	Cosmétique/gastronomie	Traitement bois et métal/		Imprimerie	Création et développement de projet d'inclusion				
Taille de l'entreprise	41	25	36	61	55	51	42	44	28	45	68	76
Représentation totale des femmes dans l'entreprise (en %)	73 %	68 %	75 %	64 %	42 %	52 %	52 %	40 %	25 %	38 %	62 %	76.3 %
Représentation des femmes parmi les cadres inférieurs (en %)	50 %	100 %	50 %	75 %	100 %	66 %	DM	16 %	50 %	50 %	52 %	90 %
Représentation des femmes parmi les cadres moyens (en %)	100 %	DM	DM	DM	0 %	66 %	50 %	50 %	50 %	DM	61 %	80 %
Représentation des femmes parmi les cadres dirigeants (en %)	20 %	0 %	60 %	50 %	20 %	100 %	67 %	67 %	25 %	0 %	50 %	12.5 %
Représentation des femmes dans les conseils d'administration (en %)	0 %	40 %	DM	DM	25 %	Conseil d'administration 57 %, Conseil de surveillance 46 %	DM	DM				
Ségrégation horizontale (oui/non)	OUI	OUI	NON	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	NON	OUI

DM = Données manquantes

EC = Entreprise classique

ES = Entreprise sociale



La ségrégation liée au genre sur le marché du travail signifie que les femmes et les hommes ont des métiers différents. Certains secteurs sont dominés par les femmes et d'autres par les hommes. Dans ce chapitre, nous discutons de la position sectorielle des entreprises de notre échantillon et la représentation des hommes et des femmes qui en découle dans la structure et les hiérarchies des entreprises analysées.

### I Classification par secteur et distribution des genres parmi le personnel

Les entreprises de notre échantillon sont également de taille semblable. La majorité des entreprises répondent aux critères définissant les petites entreprises tels que déterminés par l'Union européenne<sup>69</sup>. Quatre des six entreprises classiques emploient moins de 50 personnes. Les deux autres entreprises classiques tombent dans la catégorie des petites et moyennes entreprises, même si leur nombre d'employés est très proche du niveau correspondant à des petites entreprises (voir Tableau 3). Toutes les entreprises classiques restent sous les plafonds des 10 millions d'euros définis pour le chiffre d'affaires et de bilan annuels. Parmi les entreprises sociales comparées, seules les entreprises tchèques et roumaines comptent un personnel légèrement plus nombreux que le maximum défini. Leur chiffre d'affaires les classe cependant dans la catégorie des petites entreprises (voir Tableau 3).

Pour les entreprises classiques, la représentation des femmes varie entre 75 % des employés dans l'entreprise tchèque et seulement 25 % dans l'entreprise italienne. Dans les entreprises sociales, les femmes représentent la majorité des salariés partout sauf en France (40 % de femmes) et en Italie (38 % de femmes, voir tableau 3). L'échantillon d'entreprises des six pays est homogène selon différents aspects. Pour notre analyse du secteur d'activité, nous utilisons la notion de 1990 de Joan Acker selon laquelle, dans une organisation genrée, « les avantages et les désavantages, l'exploitation et le contrôle, l'action et l'émotion, la signification et l'identité sont conditionnés par une distinction entre les hommes et les femmes, le masculin et le féminin » (1990, 146). Sur la base de cette approche, nous allons au-delà de l'observation de la dominance numérique masculine ou féminine d'un emploi. Tout d'abord, la majorité des entreprises classiques de notre étude est basée dans des secteurs de services féminisés. De même, les entreprises sociales sont également actives dans les domaines à prédominance féminine que sont les services sociaux, la réhabilitation à l'emploi et la formation. Les entreprises classique et sociale italiennes font figure d'exception puisqu'elles sont actives dans les TIC, un domaine à prédominance masculine. L'entreprise classique finlandaise est active dans les secteurs de la construction et des services et dans des domaines à prédominance masculine - production et fabrication de bois, traitement du métal et construction de bâtiments.

L'analyse de la prévalence des secteurs des services par rapport à ceux de la production dans notre échantillon révèle que les entreprises sociales et classiques de notre échantillon fournissent des services dans les domaines suivants :

- a. les entreprises classiques tchèque et française sont actives dans le secteur féminisé des services d'impression ;
- b. les entreprises sociale et classique belges sont actives dans le secteur féminisé de la gestion des ressources humaines ;
- c. les entreprises sociale et classique roumaines sont actives dans le secteur féminisé des finances : l'entreprise classique se concentre sur les micro-finances et l'entreprise sociale propose des services sociaux et financiers aux retraités ;
- d. l'entreprise sociale finlandaise propose des services à l'emploi et des formations et est active dans la vente de produits ;
- e. les entreprises classique et sociale italiennes sont actives dans les TIC, un secteur à prédominance masculine.

<sup>69</sup> SEC(2009) DOCUMENT DE TRAVAIL DES SERVICES DE LA COMMISSION sur la mise en œuvre de la Recommandation de la Commission du 6 mai 2003 concernant la définition des micro, petites et moyennes entreprises Bruxelles, 7.10.2009 en ligne : [http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/sme-definition/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/sme-definition/index_en.htm)





Seules quelques entreprises sont actives à la fois dans le secteur des services et dans celui de la production :

- a. l'entreprise sociale tchèque propose des services dans le domaine de la gastronomie et produit et vend des cosmétiques ;
- b. l'entreprise classique finlandaise combine la production de bois et de métal aux services de blanchisserie et de construction ;
- c. l'entreprise sociale française combine la construction et les services sociaux.

Les entreprises sociales présentent une valeur ajoutée engendrant un impact social. Dans notre échantillon, les entreprises proposent des interventions pour les groupes sociaux suivants :

- a. les entreprises sociales tchèque, belge et finlandaise se concentrent sur l'intégration à des emplois rémunérés pour divers groupes marginalisés du marché du travail comme les jeunes, les chômeurs de longue durée et/ou les personnes handicapées ; les entreprises finlandaise et tchèque se spécialisent dans l'emploi des groupes désavantagés et des personnes handicapées ; à l'inverse, l'entreprise sociale belge propose des services pour ce groupe, même si elle le fait de manière informelle et emploie également des personnes handicapées et marginalisées ;
- b. l'entreprise sociale française se concentre sur l'emploi et l'inclusion, mais aborde également des problématiques de protection environnementale, de développement local et de citoyenneté ;
- c. l'entreprise sociale roumaine se distingue des autres entreprises et ne se concentre pas sur l'intégration au marché du travail, mais propose des services aux retraités.

Le secteur d'activité a un impact important sur la composition des effectifs d'une entreprise. Lorsque nous nous concentrons sur la participation des femmes dans la structure horizontale et verticale des entreprises, et principalement sur la distribution dans les départements spécifiques des entreprises analysées, nous constatons une répartition non équitable des fonctions entre les hommes et les femmes.

## I Ségrégation horizontale

En ce qui concerne la répartition sectorielle des hommes et des femmes dans les entreprises, les hommes occupent généralement des fonctions nécessitant des connaissances ou compétences techniques spécifiques (IT, logiciel spécifique, logistique) ou une certaine force physique (travail en entrepôt, département bois, métal et gravure sur métal, construction, banques, mécanique etc.). Les départements stratégiques des entreprises comme les ventes, les achats ou la gestion des risques sont en outre principalement occupés par les hommes. Selon la logique de la norme des genres, les femmes ont tendance à occuper des postes liés au soutien et à l'administration (assistantes, service à la clientèle, soutien financier, assistantes en magasin, comptabilité, relations publiques, RH etc.) ou des fonctions associées à la division traditionaliste des genres pour le travail au foyer (lessive, soins et cuisine).

Les managers et les employés ne réfléchissent cependant que rarement aux différences entre les genres. Dans l'ensemble, la répartition du point de vue du genre est perçue comme juste ou même équilibrée lorsque les hommes et les femmes sont répartis d'une certaine manière, même déséquilibrée, dans la structure horizontale et verticale de l'entreprise. Comme le déclare un employé représentant l'entreprise classique française : « *Je pense que l'équilibre entre les genres a été bien établi, ce n'est pas vraiment un problème dans l'entreprise. Il y a des hommes et des femmes à tous les niveaux* » (Lucie, employée, F, FR, EC).

De même lorsque l'on aborde la distribution inégale des hommes et des femmes, les différences entre les genres sont perçues comme non significatives en mettant en avant des cas où les caractéristiques individuelles ont été prises en considération plutôt que le genre. Une employée de l'entreprise sociale tchèque explique : « *Je pense qu'il n'y a pas de hiérarchie homme/femme ici... je vais l'expliquer comme ceci - certaines femmes portent des*

*boîtes plus lourdes que les hommes. Parce que l'homme a mal au dos et ne peut rien porter. Donc même si le travail est réparti, cela ne veut pas dire que vous faites ce travail parce que vous êtes un homme. Je pense que l'équilibre ici est assez bien respecté, en tout cas dans ma section et pour mes employés » (Sandra, cadre, F, CZ, ES).*

L'expression la plus fréquente est que les différences entre les genres dans la structure horizontale de l'entreprise sont « naturelles » ou reflètent les caractéristiques généralement décrites comme « typiques » d'un genre ou de l'autre. La justification de la ségrégation horizontale reflétant les stéréotypes fondés sur le genre largement ancrés parmi les effectifs masculins et féminins transparait dans les résultats des entretiens de l'entreprise classique tchèque : « *Les meilleurs acheteurs sont les femmes car elles sont plus fiables et prudentes. Ce n'est pas vraiment le cas des hommes. Les hommes ont d'autres qualités - ils font de meilleurs leaders, ils vont davantage de l'avant et insistent davantage pour obtenir des conditions spéciales lorsqu'ils traitent avec les fournisseurs. C'est peut-être plus logique que les hommes soient chefs de produit ou chef de section car ils sont assertifs. ... Les armes des femmes diffèrent de celles des hommes, elles sont intelligentes ou font preuve de plus d'empathie, ce qui explique que les femmes ressentent les choses avant les hommes » (Karel, cadre, M, CZ, EC). Ou au travers d'une autre déclaration personnelle : « *De mon point de vue de femme, je ne voudrais pas d'un comptable homme. Les hommes n'ont pas la logique et la réflexion analytique des femmes. Ils ne font que reproduire mécaniquement ce qu'ils ont appris » (Kateřina, cadre, F, CZ, EC).**

Parallèlement, dans l'entreprise sociale française, des entretiens critiques reflètent le fait que les lieux de travail sont déjà conçus dans la perspective de chemins professionnels marqués par la ségrégation liée au genre, ce qui renforce encore la ségrégation horizontale sur le lieu de travail : « *On ne fait pas grand-chose [pour intégrer plus de femmes] dans le secteur de la construction. Il n'y a pas de vestiaire [pour elles] et les chaussures de sécurité ne sont pas disponibles en petites pointures » ou encore « Dans les flux de travail, il y a une division claire selon les genres dans les professions : tous les travailleurs sociaux sont des femmes » (Ibrahim, cadre, M, FR, ES).*

Nous pouvons en conclure que la ségrégation horizontale persiste en raison d'un manque de sensibilité quant aux différences entre les genres ou parce qu'elles sont perçues comme normales, ce qui sert de prédiction auto-réconfortante. Parallèlement, même si certains entretiens reflètent un certain degré de sensibilité, tant qu'aucune mesure spécifique n'est appliquée pour favoriser ou soutenir la division égale du travail selon les genres, les lieux de travail où se produit la ségrégation horizontale resteront en place et seuls quelques individus sélectionnés pourront bousculer l'ordre établi des genres.

### I Ségrégation verticale

Concernant la représentation des femmes dans les postes décisionnels ou en d'autres termes, la représentation des femmes dans la structure verticale des entreprises, nous avons constaté une situation variant largement d'une entreprise à l'autre. Les résultats doivent cependant être analysés dans la perspective d'une recherche dans de petites entreprises, où le nombre de postes marginaux est limité et où le changement d'une seule personne au sein d'un conseil d'administration peut changer l'équilibre/le déséquilibre des genres du tout au tout.

Dans les entreprises concernées par notre étude, le leadership des femmes est en général prédominant dans les postes de cadres inférieurs. Entre 50 % et 100 % des cadres inférieurs des entreprises classiques et sociales sont des femmes. Seul le cas français fait exception à cette règle, avec seulement 16 % de femmes parmi les cadres inférieurs. De même, entre 50 % et 100 % des postes de cadres moyens sont occupés par des femmes dans les entreprises classiques contre 50 % à 80 % dans les entreprises sociales. Cette observation est également valide pour les entreprises à prédominance masculine (organisation classique finlandaise, entreprises sociales et classiques italiennes et françaises). Cependant, en raison de leur taille, quatre des douze entreprises analysées ne comptent pas de cadres moyens.

Une diversité plus importante dans la représentation des hommes et des femmes est de mise pour les postes de cadres dirigeants (entre 0 % et 100 %) dans les deux types d'entreprises. Parmi les entreprises classiques, aucune femme n'occupe un poste de cadre dirigeant dans l'entreprise belge et les femmes ne représentent qu'un cinquième du nombre de cadres dirigeants dans les entreprises classiques italienne et finlandaise. C'est





dans l'entreprise classique française que l'on trouve la plus importante proportion de femmes aux postes de cadres dirigeants (67 %). Si l'on compare les entreprises sociales, aucune femme n'occupe un poste de cadre dirigeant dans l'entreprise sociale italienne. Les femmes représentent en revanche 12,5 % des postes de cadres dirigeants dans l'entreprise sociale roumaine. Parmi toutes les entreprises sociales, c'est dans les entreprises sociales française et finlandaise que l'on trouve la plus importante proportion de femmes aux postes de cadres dirigeants (67 % et 100 %, voir tableau 3).

## I Femmes dans le management - résultats de la ségrégation horizontale

La ségrégation horizontale résulte dans l'attribution verticale des hommes et des femmes dans le management des entreprises de notre étude. Les stéréotypes liés au genre sont reproduits dans le processus d'embauche, qui s'applique également à la nomination et à la promotion des femmes en tant que cadres. Les opportunités de carrière des femmes sont donc influencées par les stéréotypes fondés sur le genre en termes de capacités et de caractéristiques personnelles des femmes, considérées comme complémentaires par rapport à celles des hommes. Lorsque les femmes sont promues, ces promotions interviennent dans des secteurs qui nécessitent des capacités considérées comme typiquement féminines. Les stéréotypes fondés sur le genre se retrouvent dans les postes à responsabilité de toutes les entreprises, quel qu'en soit le secteur. Les femmes gèrent des départements à prédominance féminine dans des professions typiquement considérées comme féminines (assemblage et blanchisserie, administration, finances, services, service à la clientèle, gestion de produit, RH etc.) alors que les hommes gèrent des départements dans les domaines à prédominance masculine (département bois, métal et gravure laser, construction et développement, informatique et administration web, marketing etc.). Lorsque des hommes travaillent dans certains départements féminisés des entreprises, ils occupent un poste de cadre (dans l'entreprise sociale tchèque, l'homme qui travaille à la cantine est un chef et dans l'entreprise sociale roumaine, un homme occupe le poste de cadre administratif).

51

Parallèlement, les postes impliquant les plus hautes responsabilités, comme les postes de cadres dirigeants, sont dominés par les hommes dans tous les secteurs. Cette tendance se constate dans l'entreprise sociale belge, où le poste de cadre dirigeant est occupé par un homme et le conseil d'administration dominé par des hommes. Le département social de l'entreprise est équilibré d'un point de vue des genres puisqu'il est géré par un homme et une femme ; mais les deux autres départements, celui de la consultance et de la formation, sont tous deux dirigés par un homme. Cela dénote un certain monopole des hommes sur la gestion stratégique de l'entreprise. Parallèlement, l'entreprise sociale roumaine compte une majorité de femmes parmi ses effectifs, même si les hommes dominent dans les postes de cadres dirigeants. Cette situation est liée aux réglementations présentes dans les statuts de l'organisation, où seuls les retraités sont autorisés à siéger au conseil d'administration. Dans ce cas précis, la situation reflète les choix de vie genrés dans ce pays, où les femmes retraitées ne sont généralement pas actives sur le marché du travail. L'entreprise classique tchèque est la seule pour laquelle le nombre de femmes dépasse le nombre d'hommes, tant dans les effectifs que dans les postes de cadres dirigeants. Les femmes ont tendance à occuper des postes structurels moins élevés, une tendance qui renforce l'ordre des genres (Martin 2003) et reproduit les normes et les attentes fondées sur le genre au travers des interactions du quotidien (West et Zimmerman 1987). Leur présence aux postes à responsabilité peut en revanche leur permettre de « renverser la vapeur » et de « déranger l'ordre établi des genres » (Martin 2003).

Dans onze des douze entreprises, le PDG est un homme. L'entreprise sociale finlandaise, où une femme occupe le poste d'administrateur délégué, fait figure d'exception. Dix entreprises de notre étude comptent cependant des femmes dans leur conseil d'administration ou à d'autres postes de cadres dirigeants. Aucune femme ne siège au conseil d'administration de l'entreprise sociale italienne, ni de l'entreprise classique belge. Le conseil ne participe toutefois pas à la gestion quotidienne de l'entreprise belge.

Dès lors, si les opportunités d'évolution de carrière dans le management existent pour les femmes, les options sont toutefois limitées en raison des stéréotypes fondés sur le genre. La première option pour les femmes consiste à occuper des postes de cadres dans des domaines typiquement féminins, la seconde consiste à occuper un poste de cadre dirigeant tout en fournissant services et soutien au PDG, qui est un homme. Cette déclaration d'une représentante de l'entreprise tchèque illustre cette attente normative : « *Le poste sous le PDG a toujours été*

*occupé par une femme, ou peut-être une fois par un homme. Je pense que c'est parce que le PDG s'entend mieux avec les femmes qu'avec les hommes. Il choisit la femme pour lui-même, parce qu'il communique facilement avec elle et qu'elle est agréable à regarder, et je pense que c'est important pour lui ».* (Klaudie, employée, F, CZ, EC).

Dans ce cas, les femmes sont conviées aux conseils d'administration quand elles ne sont pas perçues comme une menace pour les dirigeants hommes - on suppose alors qu'elles vont accepter un poste de subalterne soumis correspondant davantage au profil d'une personne agréable qu'à celui d'une personne compétente et proactive. Dans cette situation, la présence de femmes dans le management n'aide pas à redéfinir le contrat de genre. Bien au contraire, il se reproduit continuellement puisque les capacités des femmes sont testées et approuvées uniquement dans les domaines et les activités considérées comme typiquement féminines. D'autre part, l'attraction physique dans le cas des femmes peut être considérée comme une contrainte lorsque celles-ci occupent un poste typiquement attribué à un homme. La situation dans laquelle l'apparence peut être une contrainte pour les femmes dans le management illustre une déclaration issue du contexte d'une entreprise française : « *Les hommes étaient tout retournés, quand elle est arrivée ici, elle a dû prouver qu'elle était capable. Les hommes faisaient des commentaires du style : « Elle est trop mignonne pour être directrice de la production »* (Carmen, cadre, F, FR, EC).

La troisième possibilité pour les femmes d'atteindre des postes à responsabilité est d'être capables de et prêtes à travailler beaucoup plus dur et à obtenir de meilleurs résultats que tous les hommes de l'entreprise afin de prouver qu'elles méritent leur poste parmi les dirigeants. La PDG finlandaise l'admet en ces termes : « *Il est dit qu'elle doit travailler deux fois plus et bien mieux que les hommes pour pouvoir faire évoluer sa carrière et conserver son poste »* (Lenita, cadre, F, FI, ES).

La prédominance des femmes ou des hommes dans les différents domaines du management s'explique également par l'éducation et l'expérience professionnelle, qui les entraînent sur les voies professionnelles différentes. Cependant, lorsqu'une femme entre en concurrence directe avec un homme, elle devient un cas aberrant ou un token. Mettre en avant son côté féminin - dans ce cas son attractivité physique - est une manière de porter atteinte à ses compétences pour réussir à un poste traditionnellement considéré comme masculin. La responsable finlandaise décompose parfaitement l'évaluation normative genrée des hommes et des femmes en fonction des capacités des deux genres à réussir dans des postes à responsabilité : « *Oui, c'est plus difficile, en partie à cause de facteurs culturels car nous avons l'habitude d'une représentation publique masculine quand il s'agit d'une question de management. Mais dans les situations pratiques, comme je l'ai décrit pour la communication, le facteur culturel est également présent, car les déclarations des femmes ne sont pas autant prises au sérieux que celles des hommes. Les femmes doivent vraiment en faire beaucoup plus »* (Lenita, cadre, F, FI, ES).

Les femmes sont par ailleurs perçues comme d'importants atouts pour les entreprises, mais différemment des hommes. Elles sont considérées comme des membres du personnel loyaux et moins chers que leurs homologues masculins. Elles sont capables de fournir la même quantité de travail que les hommes, dans de moins bonnes conditions de travail et ce, sans menacer l'employeur de quitter l'entreprise pour trouver mieux ailleurs.

Les récents changements survenus dans la composition genrée des postes décisionnels dans les entreprises européennes, comme nous l'avons décrite au chapitre 1, se reflètent également dans l'évolution récente des entreprises concernées par notre étude. La représentation des femmes dans les postes à responsabilité a en effet augmenté récemment dans certaines d'entre elles. Une employée belge décrit par exemple les avantages de la présence de femmes aux postes décisionnels : « *Deux femmes siègent depuis l'année dernière à notre conseil d'administration, qui était auparavant composé de trois hommes et nous avons l'impression que nos demandes [les demandes des femmes] sont aujourd'hui mieux prises en considération. Nous avons demandé de pouvoir travailler de la maison. Avant, nous étions confrontées à trois hommes qui n'étaient peut-être pas ouverts à cette question et le fait que deux femmes rejoignent le conseil d'administration, qu'elles ont peut-être des enfants et passent davantage de temps avec leur famille nous a aidées à obtenir une réponse favorable à notre demande »* (Nora, employée, F, BE, ES). Lorsque les femmes atteignent des postes de management et de contrôle, elles peuvent obtenir davantage de pouvoir pour réduire les inégalités entre les genres ou modifier les processus organisationnels (Cotter et al. 1997). Les enfants et la famille sont souvent considérés comme une





barrière notoire à la promotion des femmes. Dans la plupart des entreprises analysées, la capacité et la volonté des femmes à reprendre un poste de management sont considérées comme limitées si l'on tient compte de leurs responsabilités d'encadrement familial. Paradoxalement, les femmes managers reproduisent dans leurs propres récits cette idée de la responsable incapable de trouver un équilibre entre sa vie professionnelle et sa vie personnelle. Les opportunités de carrière des femmes sont en partie formées par les stéréotypes fondés sur le genre représentant la femme comme premier prestataire de soins, des stéréotypes que, de toute évidence, certaines femmes partagent également.

## 3.2. DISPOSITIONS FORMELLES POUR LE SOUTIEN DES FEMMES DANS LE MANAGEMENT

Tableau 4 - Dispositions formelles dans les entreprises

Source : Gender Balance Power Map national studies

INDICATEURS		BE		CZ		FI		FR		IT		RO	
Dispositions formelles pour le soutien des femmes dans le management		EC	ES	EC	ES	EC	ES	EC	ES	EC	ES	EC	ES
Mise en place d'un plan/d'un programme/d'actions pour l'égalité des genres (oui/non)		NON	NON	NON	NON	O/N	O/N	NON	NON	NON	NON	NON	NON
Disposition(s) favorable(s) à la famille dans l'organisation (oui/non)	Égalité d'accès pour les pères et les mères (oui/non)	DM	DM	NON	NON	OUI	OUI	DM	DM	NON	NON	NON	NON
	Possibilités de travail à temps partiel (oui/non)	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	DM	DM	OUI	OUI	NON	NON
	Possibilité de travail à domicile/de télétravail/d'horaires flexibles (oui/non)	OUI	OUI	OUI	NON	OUI	OUI	DM	DM	OUI	OUI	NON	NON
	Dispositions au niveau de l'entreprise pour assurer l'encadrement de membres de la famille (oui/non)	NON	NON	NON	NON	NON	NON	NON	NON	NON	NON	NON	NON
Système de rémunération	Politique de rémunération transparente (oui/non) – échelles salariales disponibles pour chaque poste	NON	OUI	NON	OUI	OUI	OUI	NON	NON	OUI	OUI	NON	NON
Formation et éducation	Égalité d'accès à la formation et à l'éducation pour les hommes et les femmes (oui/non)	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	DM	DM	NON	NON
Dispositions et politiques de soutien des femmes dans le management	Quotas ou objectifs quantitatifs mis en place dans l'entreprise (oui/non)	NON	NON	NON	NON	NON	NON	NON	NON	NON	NON	NON	NON
	Processus d'évaluation sensible à la dimension de genre (oui/non)	NON	NON	NON	NON	NON	NON	NON	NON	NON	NON	NON	NON
	Programmes d'apprentissage par les pairs ou formation au leadership pour les femmes (oui/non)	NON	NON	NON	NON	NON	NON	NON	NON	NON	NON	NON	NON

DM = Données manquantes

EC = Entreprise classique

ES = Entreprise sociale





La transparence des processus au sein de l'organisation fait partie des principaux prérequis pour assurer l'égalité des genres au travail. Au travers de la comparaison des entreprises sociales et classiques dans les six pays, nous allons à présent analyser si et si oui, de quelle manière ces processus concernent la rémunération, la formation, l'accès des femmes aux postes à responsabilité et l'équilibre vie privée-vie professionnelle, sur la base de procédures et/ou documents formels.

## I Plans d'égalité des genres

En ce qui concerne les dispositions pour l'égalité des genres, nous pouvons répartir les entreprises en trois types : la première approche que nous pouvons qualifier d'« approche centrée sur l'égalité des genres », se caractérise par le fait qu'elle considère l'égalité des genres comme un élément important pris en considération dans les processus et les politiques de l'organisation. Dans la deuxième approche, l'« approche neutre de l'égalité des genres », l'égalité des genres est prise en considération, mais ne constitue pas une part importante des processus et des politiques. Cette approche favorise l'opinion selon laquelle la meilleure manière d'assurer l'égalité des genres est de ne pas prendre en compte le genre, car si l'on n'en parle pas, personne n'est victime de discrimination. Toutefois, cette approche entraîne souvent la discrimination indirecte de groupes et d'individus, alors que les conditions semblent être égales/similaires pour tout le monde. La troisième approche, que l'on peut qualifier d'approche aveugle à la dimension de genre, ne prend pas en compte l'égalité des genres comme une part importante des processus et politiques au sein de l'organisation. Les limites entre l'approche neutre et l'approche aveugle de la dimension de genre sont perméables plutôt que définies précisément.

La plupart des entreprises classiques et sociales de notre échantillon ont une approche neutre ou aveugle de la dimension de genre. À l'exception des entreprises finlandaises, il n'existe pas de plan, de programme ou d'action centré sur l'égalité des genres dans les entreprises étudiées.

55

Le plan d'égalité des genres de l'entreprise classique finlandaise a été récemment mis au point et touche à la fois la politique RH, le recrutement, le développement des ressources humaines, l'équilibre vie privée-vie professionnelle, la rémunération, les conditions et l'environnement de travail, ainsi que la discrimination. Le plan est actuellement en cours de révision et soumis aux commentaires de représentants des employés et du management. Les personnes interrogées dans le cadre de cette recherche considèrent que tous les employés sont traités de la même manière par les managers sur les questions du plan d'égalité des genres et ont tous les mêmes chances de promotion et de formation.

L'entreprise sociale finlandaise va inclure un programme d'égalité des genres dans le plan d'action et de développement. Le responsable du développement a commencé à élaborer le plan, mais il n'est pas encore terminé. L'administratrice déléguée a par ailleurs participé à un programme de formation de 3 ans sur l'égalité des genres et suit activement toutes les questions liées à l'égalité des genres au niveau de l'UE. Il est possible d'estimer que l'égalité des genres dans cette organisation sociale constitue un élément naturel et important des activités quotidiennes.

Dans l'entreprise sociale italienne, les politiques de genre sont reprises dans les politiques d'inclusion. La coopérative va élaborer un rapport social qui mettra également en avant les politiques de genre. Dans l'entreprise sociale belge, la culture d'entreprise promeut les valeurs telles que l'égalité, la tolérance, la diversité et la gouvernance horizontale. Dans le cadre des lois relatives aux quotas, les entreprises belges doivent fournir un rapport public annuel sur la représentation des femmes dans leurs conseils d'administration.

Dans deux entreprises classiques - en République tchèque et en Belgique - on constate non seulement l'absence de plans et de programmes d'égalité des genres, mais aussi une approche intentionnellement neutre de la question. Dans l'entreprise classique tchèque, les personnes interrogées pensent que l'égalité de traitement signifie que le genre n'est pas pris en considération pour le recrutement, la formation, la rémunération et la promotion. Dès lors, malgré le fait (ou d'après les personnes interrogées, « en raison du fait ») qu'il n'existe aucune mesure de soutien de l'égalité des chances et de l'égalité des genres, les personnes interrogées pensent que l'environnement est non discriminatoire. La situation est similaire dans l'entreprise classique belge où aucun soutien



spécifique n'est accordé à l'égalité des genres, qui serait considérée comme un traitement déloyal au travers du prisme de la culture d'entreprise neutre quant à la dimension de genre. Cette approche neutre de la dimension de genre est soutenue par une culture d'entreprise basée sur la promotion des compétences individuelles, tout spécialement du leadership.

Dans l'entreprise classique italienne, l'absence d'un plan ou programme d'égalité des genres ne se reflète pas comme une part importante des pratiques organisationnelles. La priorité est accordée à des fonctions ou compétences particulières, sans tenir compte de la diversité des employés en termes de besoins et de compétences. La situation est largement similaire dans les entreprises classiques en Roumanie, en République tchèque et en France où aucun plan, aucune politique ou indicateur de l'égalité des genres n'est mis en place. Aucun document ne traite de l'égalité des genres car elle n'est pas considérée comme un « problème » pour l'organisation. Ces entreprises adoptent souvent la question du genre des employés de manière intuitive plutôt que ciblée (leur approche est donc souvent aveugle à la dimension de genre) et se basent donc fréquemment sur des stéréotypes fondés sur le genre.

Des plans d'égalité des genres existent dans une certaine mesure, uniquement dans les entreprises sociales de Finlande et d'Italie. Dans toutes les autres entreprises sociales, l'approche formelle est plutôt aveugle à la dimension de genre et ne considère pas l'égalité des genres comme une question importante des processus de l'organisation. La seule entreprise classique disposant d'un plan d'égalité des genres est l'entreprise finlandaise. Les entreprises classiques en République tchèque et en Belgique refusent en fait ce type d'approche pour aborder l'égalité des genres car elles considèrent qu'elle serait elle-même la source d'inégalités. C'est un exemple clair d'approche neutre de la dimension de genre. Les entreprises classiques en Italie, en Roumanie et en France sont plutôt aveugles à la dimension de genre et l'égalité des genres n'est pas une question à prendre en considération dans le cadre d'un plan ou d'une politique d'entreprise. Nous pouvons conclure qu'il existe seulement quelques différences entre les entreprises sociales et classiques. À l'exception de l'entreprise sociale finlandaise, nous n'avons détecté aucune « approche centrée sur l'égalité des genres » dans les entreprises étudiées. Le régime des genres dans le pays concerné constitue un facteur important qui pourrait créer des opportunités ou des barrières pour la promotion des femmes dans le management. Un exemple d'opportunité est le cas de la Finlande, où l'égalité des genres est ancrée dans le régime national des genres. En l'absence de ce cadre national d'opportunité motivé par une culture sensible à la dimension de genre, la petite taille des entreprises concernées par notre recherche semble constituer un réel obstacle à une approche centrée sur l'égalité des genres permettant le développement de plans d'égalité des genres.

### I Rémunération

Les entreprises plutôt petites que nous avons analysées n'offrent aucune réglementation des systèmes de rémunération. En règle générale, aucune politique d'égalité des genres dans la rémunération n'est créée au niveau des entreprises étudiées, mais certaines entreprises dans certains pays comme la Finlande, l'Italie et la Belgique bénéficient toutefois de systèmes de rémunération inscrits dans les réglementations nationales.

Dans l'entreprise classique finlandaise, un accord collectif fixe les salaires selon la fonction en question et les salaires doivent être identiques pour les hommes et les femmes. Un accord collectif est négocié au niveau national entre les organisations d'employés (syndicats) et les organisations d'employeurs. Pour chaque domaine, les accords collectifs réglementent les conditions d'emploi comme les salaires, les heures de travail, les congés et les autres avantages. L'administrateur délégué est la seule exception car il dispose d'un contrat de travail de dirigeant permettant de négocier le salaire. Un accord national gère également les salaires des hommes et des femmes en Italie. Le problème dans les entreprises classiques est la ségrégation horizontale selon les genres - les femmes travaillent dans l'administration alors que les hommes sont techniciens : les salaires sont donc fonction du poste occupé. Ce système pourrait permettre de réduire l'écart salarial entre les hommes et les femmes, au moins pour un travail égal, car le salaire est lié à l'accord national appliqué aux travailleurs individuels.

L'entreprise classique belge a mis en place certaines procédures pour la rémunération, mais les critères ne sont pas très clairs pour les employés, qui ne parviennent pas à les décrire. Certains écarts salariaux ont été soulevés dans certains départements, même entre des hommes et des femmes qui occupent un poste identique et ont une expérience





identique. Dans l'entreprise classique française, le développement des processus de développement personnel semble très limité et la culture du « non-dit » et de l'implicite est profondément ancrée. Le manque de transparence concernant les salaires empêche même de déterminer s'il existe ou non des inégalités entre les genres en matière de salaire. Les entreprises classiques roumaines et tchèques n'ont pas non plus de lignes directrices à l'échelle de l'entreprise en ce qui concerne la rémunération et l'on y trouve ni réglementation salariale ni échelle salariale pour les postes individuels. Les règles d'attribution du bonus trimestriel et annuel n'y sont pas transparentes. Les chefs d'équipe peuvent recommander une personne en particulier s'ils estiment qu'elle mérite un bonus, mais la décision finale revient au propriétaire de l'entreprise. Les cadres peuvent proposer leur propre système d'incitants pour leurs subordonnés, mais le propriétaire de l'entreprise doit l'approuver. Un système obscur de rémunération engendre des inégalités de salaire, mais aucune des personnes interrogées ne pense qu'il existe un écart salarial. La majorité pense qu'il n'existe aucune inégalité salariale dans l'entreprise. Dans l'entreprise tchèque, les personnes interrogées rapportent même que c'est une politique interne de ne pas parler de son salaire ; très peu de personnes connaissent donc le salaire réel de leurs collègues, ce qui rend toute comparaison difficile.

Tournons-nous à présent vers les entreprises sociales et leurs systèmes de rémunération. Dans l'entreprise sociale finlandaise, un accord collectif pour les municipalités, le KVTES, détermine les salaires, qui sont similaires pour les hommes et les femmes effectuant le même travail. Dans l'entreprise sociale, tous les employés occupant une même fonction ont le même salaire, quel que soit leur genre. De très légères différences peuvent s'observer en fonction du domaine. L'entreprise utilise ce système mais il lui manque une évaluation systématique propre sur la base de certains critères. Selon l'administrateur délégué, cela s'explique par le fait qu'il n'existe pas deux jobs identiques dans l'entreprise.

Dans les coopératives sociales en Italie, il existe un accord de travail national spécifique pour tous les employés et travailleurs. Selon l'étude nationale, si des inégalités existent, elles ne sont pas fondées sur le genre mais bien sur le désavantage. Cela est dû au fait que les personnes de groupes désavantagés ont souvent des qualifications moindres.

Pour l'entreprise sociale en Belgique, les conventions collectives de travail (CCT) établies par les commissions paritaires pour chaque domaine tiennent compte des qualifications et des fonctions. Ces conventions définissent un salaire minimum et sont applicables dans les entreprises classiques et sociales. Les salaires sont donc définis selon le poste qu'un employé occupe dans son entreprise et selon son ancienneté. La tendance est donc d'éviter les pratiques de négociation individuelle. Même si les barèmes déterminent uniquement le salaire de base et n'empêchent en aucun cas d'appliquer des salaires plus élevés, le management a pris la décision d'appliquer la même échelle à tous les salariés, rendant ainsi impossible toute initiative individuelle de négociation salariale, souvent source de discrimination fondée sur le genre.

Dans l'entreprise sociale française, les salaires sont réglementés dans le cadre d'une négociation collective. La négociation individuelle est cependant possible dans certains cas, ce qui a donné lieu à quelques doutes quant à l'égalité de la rémunération. Dans un cas particulier, la personne interrogée a même réalisé être victime de discrimination. Le manque de transparence quant à la rémunération est d'application tant dans l'entreprise sociale française que dans l'entreprise classique, comme nous l'avons fait remarquer plus haut. Le manque de transparence est également de mise dans l'entreprise sociale en Roumanie, où la rémunération et les boni sont confidentiels. Les employés les plus performants obtiennent des boni spécifiques. Aucune procédure d'évaluation des performances n'est formellement établie. Le Président est en fait responsable de l'évaluation des performances, en consultation avec le responsable direct de chaque employé.

L'entreprise sociale de République tchèque dispose d'une réglementation en matière de salaires, mais elle ne nous a pas été soumise pour analyse. Le salaire est défini dans le contrat. Le directeur exécutif a admis que les femmes cadres ont des salaires moins élevés que leurs homologues masculins. Cette situation correspond à l'hypothèse du management selon laquelle les femmes sont des travailleuses efficaces et loyales qui demandent des salaires moins élevés. Dès lors, la promotion de femmes plutôt que d'hommes à des postes

à responsabilité représente ici une économie d'argent. L'évaluation des performances de chaque employé est partiellement informelle. L'employé a droit au salaire spécifié dans le contrat pour des performances standard. Les performances ne sont toutefois pas standardisées, mais plutôt évaluées intuitivement.

Il n'existe aucune différence significative entre les entreprises classiques et sociales en général. En Finlande, en Italie et en Belgique, les systèmes de rémunération sont définis au niveau national plutôt qu'au niveau de l'entreprise. La transparence du système et les niveaux de rémunération revêtent une importance particulière. Nous avons découvert un manque de transparence dans les entreprises étudiées en France, en Roumanie et en République tchèque, quel qu'en soit leur type. Dans cette situation, la négociation individuelle est possible et il arrive que les managers définissent pour leurs équipes des systèmes de rémunération et de boni, ce qui peut engendrer des inégalités de genre. Nous pouvons cependant estimer qu'elles ne sont pas reconnues car il n'est pas habituel de parler des salaires.

### I Formation

Nous avons cherché à déterminer si les entreprises classiques et sociales comparées proposent des formations à leurs employés et si elles sont disponibles pour tous les employés, hommes ou femmes.

Il ressort de notre analyse que dans les entreprises classiques, même si des formations sont proposées, elles ne sont pas toujours disponibles pour tous les employés. Il existe des différences basées sur le poste, mais d'un point de vue du genre, l'approche est plutôt neutre, ce qui implique une discrimination indirecte envers les femmes. L'égalité d'accès à la formation pour les hommes et les femmes n'est pas contrôlée. Il peut donc exister des inégalités en raison de la ségrégation liée au genre et de l'offre de formation restreinte à certains postes uniquement. Dans l'entreprise classique finlandaise, les résultats indiquent que la formation concerne tout le monde, mais avec une emphase particulière sur le personnel de bureau. Des formations sont également organisées dans l'entreprise classique française, mais elles sont destinées spécialement au Département de production. La formation peut aussi se baser sur des initiatives individuelles et informelles.

L'entreprise classique roumaine ne propose pas de formation systématique, à l'exception de la formation d'accueil des nouveaux employés. Les employés peuvent participer à des formations externes à leurs propres frais. C'est également le cas dans l'entreprise classique en République tchèque. Aucune des entreprises classiques ne contrôle les aspects d'égalité des genres pour l'accès à la formation.

À l'inverse des entreprises classiques, la formation n'est jamais aux frais des employés dans les entreprises sociales analysées dans le cadre de notre recherche. Il apparaît que quatre des six entreprises sociales proposent des formations de manière plus systématique que les entreprises classiques. Cependant, les entreprises sociales ne contrôlent pas davantage les aspects d'égalité des genres pour l'accès à la formation que les entreprises classiques.

L'entreprise sociale finlandaise propose des formations à tous ses employés, à condition que la formation soit adaptée à leur fonction. En 2013, le personnel a bénéficié d'un total de 306 jours de formation (soit environ 6 jours par personne et par an). Dans cette entreprise, le contrôle des formations s'effectue selon le nombre de jours et non selon le genre. Les employés peuvent participer à des formations liées à leur fonction et l'organisation encourage et soutient les formations, tant pour les hommes que pour les femmes. Les résultats de l'enquête indiquent que l'entreprise sociale belge convie équitablement tous ses employés à participer à des formations. Certaines formations sont organisées au sein de l'entreprise par les managers et/ou les employés sur des questions comme les aspects opérationnels ou légaux, mais des experts externes sont appelés pour les formations logicielles. La plupart du temps, les employés formulent leur demande de formation aux managers. Le management analyse alors la demande pour déterminer si elle correspond au poste de l'employé dans l'organisation. Dans l'entreprise sociale française, la formation est obligatoire et il existe un système de formation formalisé, mais il n'existe toutefois aucun contrôle de l'égalité d'accès à la formation selon le genre. Dans l'entreprise sociale roumaine, l'organisation soutient les demandes de formation des employés et couvre les coûts de formations spécifiques dont les employés font la demande pour améliorer leurs performances dans l'organisation. Une fois encore, il n'existe pas de contrôle





de l'accès à la formation en fonction du genre. Il apparaît que seule l'entreprise sociale de République tchèque n'organise pas de formation pour ses employés, à l'exception de la formation obligatoire sur la sécurité au travail et les réglementations opérationnelles. Ils ont recours à des formations organisées par d'autres entreprises - une personne suit la formation puis forme à son tour ses collègues de manière plutôt informelle.

On peut en conclure que les entreprises sociales proposent des formations de manière plus systématique que les entreprises classiques. L'accès à la formation en fonction du genre n'est cependant contrôlé ni dans les entreprises sociales, ni dans les entreprises classiques qui ont participé à notre recherche. Dans les entreprises classiques, il arrive que tout le monde n'ait pas accès à la formation, ou même que personne n'y ait accès.

## I Soutien des femmes dans le management

Au centre de cette recherche, nous avons mené une enquête pour déterminer s'il existe dans les entreprises analysées des mesures ou des politiques soutenant la promotion des femmes aux postes à responsabilité.

Aucune des entreprises dans lesquelles nous avons mené une recherche qualitative ne dispose de quotas ou d'objectifs chiffrés en ce qui concerne la présence des femmes dans le management. Même si aucune des entreprises classiques n'applique de politiques spécifiques comme des programmes d'apprentissage par les pairs ou des formations en leadership pour les femmes, deux éléments - qui revêtent une importance spécifique pour la définition des opportunités et des barrières pour les femmes - diffèrent cependant dans ce type d'entreprises. Le premier est un système d'évaluation des performances professionnelles, qui oriente généralement la voie de la carrière des employés. Il est important de noter qu'aucune des entreprises classiques ou sociales n'a mis en place des processus d'évaluation sensibles à la dimension de genre. Le second est l'attitude des personnes dans les différents postes : l'attitude des managers hommes et femmes envers le soutien apporté aux femmes dans le management et l'intérêt que les employées portent elles-mêmes à l'obtention de postes à responsabilité.

59

Dans l'entreprise classique finlandaise, les femmes ne bénéficient d'aucun soutien pour obtenir des postes à responsabilité. Ce qui est considéré comme important est l'évaluation des compétences, des capacités, des connaissances, la durée de l'expérience dans l'entreprise et la volonté de relever de nouveaux défis. L'un des cadres a déclaré que « *les femmes n'éprouvent pas de difficultés à atteindre des postes à responsabilité dans l'entreprise. De manière générale dans la vie professionnelle en Finlande, je reconnais que c'est le management qui détermine si une femme peut atteindre ou non des postes à responsabilité* » (Janne, cadre, M, FI, EC).

Aucune des entreprises dans lesquelles nous avons mené une recherche qualitative ne dispose de quotas ou d'objectifs chiffrés en ce qui concerne la présence des femmes dans le management. Même si aucune des entreprises classiques n'applique de politiques spécifiques comme des programmes d'apprentissage par les pairs ou des formations en leadership pour les femmes, deux éléments - qui revêtent une importance spécifique pour la définition des opportunités et des barrières pour les femmes - diffèrent cependant dans ce type d'entreprises. Le premier est un système d'évaluation des performances professionnelles, qui oriente généralement la voie de la carrière des employés. Il est important de noter qu'aucune des entreprises classiques ou sociales n'a mis en place des processus d'évaluation sensibles à la dimension de genre. Le second est l'attitude des personnes dans les différents postes : l'attitude des managers hommes et femmes envers le soutien apporté aux femmes dans le management et l'intérêt que les employées portent elles-mêmes à l'obtention de postes à responsabilité.

Dans l'entreprise classique finlandaise, les femmes ne bénéficient d'aucun soutien pour obtenir des postes à responsabilité. Ce qui est considéré comme important est l'évaluation des compétences, des capacités, des connaissances, la durée de l'expérience dans l'entreprise et la volonté de relever de nouveaux défis. L'un des cadres a déclaré que « *les femmes n'éprouvent pas de difficultés à atteindre des postes à responsabilité dans l'entreprise. De manière générale dans la vie professionnelle en Finlande, je reconnais que c'est le management qui détermine si une femme peut atteindre ou non des postes à responsabilité* » (Janne, cadre, M, FI, EC). La situation est similaire dans l'entreprise classique française. Alors que les femmes cadres parlent de la tenue d'évaluations individuelles des performances, les employées ne mentionnent rien de ce genre. Comme le fait remarquer Carmen, le processus semble être en cours de développement : « *J'aimerais définir des objectifs pour chaque poste et instituer un processus d'auto-évaluation* » (Carmen, cadre, F, FR, EC).

Dans les entreprises classiques tchèque et roumaine, les personnes interrogées soulignent que la promotion à un poste de cadre est conditionnée par l'excellence des performances et que les femmes et les hommes ont les mêmes chances de promotion. Aucune de ces entreprises ne dispose d'un système soutenant la promotion des femmes aux postes à responsabilité. Cette approche neutre de la dimension de genre désavantage les femmes, qui, plus souvent que les hommes, ont aussi des responsabilités de soins. Selon les femmes qui y travaillent, il n'y a pas de problème avec les femmes dans le management dans l'entreprise tchèque. C'est l'idée que « les femmes sont différentes » qui est à la base de la ségrégation liée au genre dans le milieu du travail. Dès lors, a) des équipes féminisées et b) la croyance selon laquelle les femmes communiquent mieux et ont davantage d'empathie sont les meilleurs vecteurs d'opportunités d'avancement de carrière dans l'entreprise. Les femmes occupant des postes à responsabilité expliquent leur poste par le choix d'un domaine féminisé comme la comptabilité, qui est approprié pour les femmes et où elles ne sont pas en concurrence avec les hommes. Il est donc justifié d'y occuper des postes à responsabilité.

Il n'existe aucun soutien spécifique pour la promotion des femmes aux postes à responsabilité dans les entreprises sociales de notre étude. Dans les entreprises sociales en Finlande, en France et en Belgique, le processus d'évaluation est souligné comme base de la promotion, quel que soit le genre. L'approche neutre de la dimension de genre pourrait être un désavantage pour les femmes car l'évaluation individuelle des performances professionnelles peut être fondée sur des stéréotypes de genre. Elle dépend également de la répartition du conseil d'administration selon les genres. Dans les entreprises en Finlande et en France, les femmes représentent environ deux tiers des postes de cadres supérieurs. Nous pouvons donc supposer qu'il n'y existe pas de discrimination à l'égard des femmes. En Belgique, où les femmes composent 100 % des postes de cadres inférieurs et 40 % des postes de cadres supérieurs, les sessions qualifiées en interne de sessions d'évolution sont considérées par les cadres comme un outil offrant aux employés la possibilité d'exprimer leur bien-être ou leur manque de bien-être et leurs attentes quant à leur vie professionnelle future. Il n'existe cependant aucun soutien formel pour les femmes dans les postes à responsabilité, ni aucun système formel pour la promotion au sein de l'entreprise. La situation est similaire dans l'entreprise sociale tchèque, où aucune procédure de promotion n'a été formalisée. Selon cette approche aveugle à la dimension de genre, les promotions sont conditionnées par l'excellence des performances professionnelles. Cette condition est encore renforcée par l'absence d'une définition claire des critères exacts de promotion.

L'entreprise sociale italienne s'organise selon une structure plutôt horizontale des postes. Aucun soutien n'est prévu pour la promotion des femmes aux postes de cadres. Il ressort de l'enquête que les opportunités d'évolution de carrière sont liées à la volonté de l'individu de coordonner des activités et sous cet angle, cette entreprise ne fait aucune différence en fonction du genre. À l'inverse, l'entreprise sociale roumaine est organisée selon une structure managériale plutôt verticale et fixe, qui limite les opportunités de promotion pour les hommes et les femmes. Le plafond de verre s'applique aux femmes dans cette entreprise, en raison des limites d'âge et de genre appliquées aux femmes pour accéder aux postes de cadres dirigeants (voir chapitre 4 ci-dessous).

Il semble qu'un terrain plus systématique d'activités de formation dans les entreprises sociales pourrait résulter dans un processus de promotion plus formalisé et représenterait un avantage pour l'égalité des genres dans les postes de cadres. Il n'existe cependant aucun système spécifique facilitant la promotion des femmes à des postes de cadres dans les entreprises étudiées, qu'elles soient classiques ou sociales.

### I Mesures favorisant l'équilibre vie privée-vie professionnelle

Les mesures favorables à la famille constituent un prérequis important à la participation des parents au travail rémunéré. En raison de la répartition des responsabilités professionnelles et familiales, traditionnellement fondée sur le genre dans de nombreux pays européens, les politiques favorables à la famille sont particulièrement importantes pour les femmes sur le marché du travail en général, mais aussi tout particulièrement pour assurer leur participation aux postes à responsabilité. Quatre des six entreprises classiques offrent la possibilité de travailler à temps partiel, avec des horaires flexibles, du domicile et/ou en télétravail : c'est le cas en Finlande, en Italie, en Belgique et en République tchèque. Ces mesures ne sont pas disponibles de manière formelle dans les entreprises classiques en France et en Roumanie. Aucune des entreprises ne propose des mesures adaptées en termes de soins à un proche.





Dans l'entreprise classique en Finlande, pays disposant d'un système d'État-providence développé et universel basé sur l'égalité des genres, les deux entreprises étudiées offrent à l'ensemble de leurs travailleurs des mesures favorables à la famille telles que des congés parentaux et des congés pour soins aux enfants. Par ailleurs, une flexibilité dans le temps de travail y est possible, par exemple pour raisons familiales. Il nous a été rapporté que depuis quelques années, les hommes utilisent principalement leur congé parental, parfois même pour une année entière, lorsque la maman travaille. L'organisation du travail est également flexible dans l'entreprise classique italienne. L'entreprise a introduit des mesures permettant aux femmes de mener une « double carrière » (famille et travail), améliorant le rôle des mères qui travaillent et augmentant l'importance des politiques pour l'équilibre vie privée-vie professionnelle. Cette politique de travail flexible, incluant le travail à temps partiel et les horaires flexibles en plus du télétravail, permet aux hommes et aux femmes de concilier vie professionnelle et vie familiale. L'entreprise se concentre toutefois sur l'accès des femmes à l'emploi plutôt qu'à leur accès aux postes à responsabilité ou à l'évolution de leur carrière.

L'entreprise classique belge a défini des mesures pour soutenir ses employés dans leurs démarches pour équilibrer leur vie professionnelle et vie personnelle. L'organisation permet deux jours de travail à domicile par semaine, offre la possibilité de participer à des réunions depuis la maison, des horaires flexibles, des crédits congés (prendre davantage de congé avant que les enfants atteignent l'âge de 12 ans), si nécessaire, des jours de congé sans l'approbation du responsable et du travail à temps partiel. La plupart des employés et des cadres ont recours au télétravail et aux horaires flexibles. Ces mesures sont soutenues par de nombreuses mesures techniques visant à aider les employés à travailler efficacement. Tous les employés ont un ordinateur portable, leur ligne fixe professionnelle est déviée via Internet et tous leurs fichiers de travail sont accessibles via une plateforme web en ligne.

Toutes les personnes interrogées dans l'entreprise classique tchèque ont affirmé qu'il était relativement aisé de combiner vie professionnelle et vie privée. Dans cette organisation, les horaires de travail sont flexibles car les horaires standard débutent à 9.00 et se terminent à 17.00, mais il est possible d'arriver ou de partir plus tôt ou plus tard. Les horaires à temps partiel sont définis individuellement. Les cadres et les employés de haut rang disposent de deux jours de télétravail par mois, ainsi que d'un jour de congé de maladie. En règle générale, l'entreprise tente de satisfaire les besoins des mères de jeunes enfants et certaines mères reprennent dès lors le travail de suite après les six mois de congé de maternité, sans utiliser l'option de congé parental avant que l'enfant n'ait atteint l'âge de trois ans. Malgré ces dispositions, les femmes interrogées estimaient toujours qu'il leur était impossible de combiner aisément leur carrière et la maternité. Il est intéressant de souligner que mêmes les mères occupant un poste de cadre, dont l'une est maman d'une petite fille en âge pré-scolaire, reproduisent le stéréotype de l'incompatibilité de la maternité et d'un poste à responsabilité.

Bien qu'il n'y ait pas de mesures formelles en faveur de l'équilibre vie privée-vie professionnelle dans l'entreprise classique en France, les travailleurs interrogés n'éprouvent pas de difficulté à gérer leur vie professionnelle et familiale. Les premières mesures de facilitation, même si elles restent informelles, semblent être liées au congé payé. Plusieurs employés ont déclaré que : « *Les personnes qui ont des enfants sont prioritaires quand il s'agit de prendre des congés payés en période de vacances scolaires, mais cela n'est écrit noir sur blanc nulle part* » (Judith, employée, F, FR, EC) (Voir mesures informelles).

Bien que les femmes soient souvent promues à des postes à responsabilité dans l'entreprise classique en Roumanie, cela se produit généralement au détriment de leur vie personnelle ou familiale, de leurs hobbies ou d'autres intérêts de développement professionnel. Cette entreprise ne propose aucune mesure formelle favorable à la famille. Tournons-nous à présent vers les entreprises sociales et commençons une fois encore par la Finlande, la Belgique et l'Italie - des pays où les politiques nationales assurent un cadre solide pour l'équilibre vie privée-vie professionnelle. Dans l'entreprise sociale en Finlande, les mesures favorables à la famille sont tout aussi disponibles pour les hommes que pour les femmes. Citons par exemple la possibilité du congé à temps partiel pour soins à enfant, du congé parental, de la flexibilité des horaires ou encore du télétravail. La profession du partenaire constitue un facteur important pour un employé dans sa décision de recourir aux mesures favorables à la famille. Par exemple, si le travail du conjoint l'oblige à voyager, le partenaire employé dans l'entreprise sociale utilise son congé pour soins à enfant ou s'absente du travail pour s'occuper des enfants. Cela est plus rare si un employé homme n'utilise pas son congé de paternité. À l'époque de la recherche dans cette entreprise, un

homme et une femme étaient en congé à temps partiel pour soins à enfant (ils travaillent 4 jours par semaine).

L'entreprise sociale en Italie favorise également une culture de l'égalité des chances. Elle a développé des programmes visant à aider les femmes à mieux équilibrer leur vie professionnelle et leur vie personnelle au travers de la mise en œuvre de projets et de services favorables à la famille. L'entreprise coopère avec un portail social de services à la famille<sup>70</sup> et participe à des débats sur cette question.

L'entreprise sociale en Belgique propose également des mesures favorables à la famille pour aider les employés à combiner leur vie privée et leur emploi rémunéré. Ces mesures consistent en dispositions formelles (crédit-temps, horaires de travail flexibles, travail à domicile deux fois par mois) et informelles (possibilité d'emmener les enfants au travail ou de travailler depuis la maison si les enfants sont malades, pas de réunion professionnelles le soir). L'équilibre vie privée-vie professionnelle des employés est encore facilité par une ambiance de profonde confiance mutuelle : les employés ne sont pas surveillés de manière stricte et sont libres d'organiser leur travail de manière relativement autonome. Parmi les mesures informelles, un accord tacite implique également qu'aucune réunion ni activité liée au travail n'est organisée en dehors des heures de travail normales. Les rassemblements professionnels (même les événements de renforcement d'équipe à l'initiative de l'organisation), sont évités en soirée ou le weekend. Cette mesure informelle va à l'encontre du type de réunions informelles parfois appelées « réseaux de vieux garçons », qui s'organisent en dehors des heures et des lieux de travail et souvent sans les femmes, qui sont occupées par leurs responsabilités familiales. Dans cette entreprise, les responsables ont tendance à jouer le rôle de cerbères de ces mesures formelles et informelles. Dès lors, la possibilité pour un employé de bénéficier ou non de certaines mesures dépend réellement du responsable. Par ailleurs, même si dans cette organisation les employés bénéficient d'horaires de travail flexibles, la lourdeur de la charge de travail est souvent en contradiction avec la conciliation vie privée-vie professionnelle car les employés doivent gérer un nombre important de cas (environ 50 clients par employé), ce qui les force souvent à faire des heures supplémentaires.

Dans l'entreprise sociale en République tchèque, les possibilités d'équilibrer vie privée et vie personnelle sont plutôt limitées. L'entreprise autorise le travail à temps partiel pour raisons médicales, mais les horaires flexibles ne sont pas appliqués. Les femmes employées et cadres considèrent ces horaires fixes comme une mesure favorable à la famille car elles commencent relativement tôt le matin et terminent tôt dans l'après-midi, ce qui leur permet de passer du temps avec leurs enfants et leur famille. Les parents, et les mères en particulier, n'ont pas recours au travail à temps partiel pour s'occuper des enfants. Le responsable a tendance à considérer la question de l'équilibre vie privée-vie professionnelle comme « un problème de femme ». Cette approche pourrait engendrer une inégalité d'accès aux mesures favorables à la famille pour les hommes, mais elle désavantage aussi les femmes en termes d'évolution de carrière ou d'égalité des salaires.

Parallèlement, dans l'entreprise sociale roumaine, aucune mesure favorable à la famille n'est proposée aux parents, mais le management considère que la question de l'équilibre vie privée-vie professionnelle concerne les personnes désavantagées en termes de santé. Il est également important de souligner que la plupart des employés habitent près de leur lieu de travail, ce qui peut constituer un avantage en termes d'équilibre vie privée-vie professionnelle.

En ce qui concerne l'interconnexion entre la vie professionnelle et la vie privée, les employés de l'entreprise sociale française interrogés ne ressentaient pas de problème particulier à équilibrer ces deux aspects de leur vie. Plusieurs employés ont expliqué que « les horaires sont flexibles ». Les responsables acceptent d'adapter les heures de travail, que la demande soit formulée par un homme ou par une femme. Il semble que cette flexibilité ne résulte pas d'un « règlement de travail interne », mais plus souvent d'un « accord informel ». Une certaine flexibilité est de mise, mais elle n'est pas la même pour tous les employés. Nos recherches indiquent que de manière générale, la flexibilité dans cette entreprise est principalement proposée aux personnes occupant un poste de cadre. Certains problèmes, comme les arrivées tardives, résultent également des responsabilités parentales et sont moins tolérés des personnes qui participent au programme d'inclusion de cette entreprise.

<sup>70</sup> Pour en savoir plus, consulter : <http://www.familydea.it>





Après avoir comparé la disponibilité des mesures respectueuses de la famille dans les entreprises sociales et classiques de six pays européens, nous pouvons conclure que le type d'entreprise – qu'il soit social ou classique – n'est pas le principal facteur différentiel. Par contre, le cadre de la politique sociale défini au niveau national semble être déterminant pour les mesures favorables à la famille développées dans les entreprises analysées. Il y a d'importantes ressemblances entre les entreprises de chaque pays. Des mesures formelles existent en Finlande, en Italie et en Belgique, à la fois dans l'entreprise sociale et dans l'entreprise classique. Des mesures informelles sont prises en République tchèque et en France, bien que d'importantes différences existent entre ces deux pays. En République tchèque, l'équilibre vie privée-vie professionnelle est encore largement perçu comme un « problème féminin » ayant des répercussions sur les possibilités qu'ont les femmes avec enfants d'être promues à des postes de cadres. Il existe également une certaine idéologie de la « maternité intensive » en République tchèque selon laquelle il est de bon ton de terminer tôt sa journée de travail. En France, les parents semblent davantage satisfaits de l'équilibre vie privée-vie professionnelle qu'en République tchèque, même si les mesures favorables à la famille sont proposées sur une base informelle dans les deux pays. D'autres facteurs de différenciation, qui expliquent en fait certaines des différences existant non seulement entre les pays, mais aussi entre les entreprises classiques et sociales, sont l'organisation et la structure de l'entreprise, le type de travail et l'intensité de ce travail au sein de l'entreprise. En Belgique par exemple, même si la flexibilité est formellement disponible pour tous les employés de l'entreprise sociale, la charge de travail élevée et le rôle de cerbères des responsables empêchent les employés de profiter pleinement de ces mesures. Par contraste en Finlande, il semble que l'entreprise sociale se caractérise par une charge de travail plus légère qui permet un meilleur équilibre vie privée-vie professionnelle par rapport à la situation constatée dans certaines entreprises classiques.



### 3.3. CULTURE D'ENTREPRISE SENSIBLE À LA DIMENSION DE GENRE

Tableau 5 : Dispositions informelles dans les entreprises

Source : Gender Balance Power Map national studies

INDICATEURS	BE		CZ		FI		FR		IT		RO	
<b>Culture d'entreprise sensible à la dimension de genre</b>	EC	ES	EC	ES	EC	ES	EC	ES	EC	ES	EC	ES
Égalité des genres et prévention de la discrimination comme partie intégrante de la vision et de la mission de l'entreprise (oui/non)	NON	NON	NON	NON	OUI	OUI	NON	NON	DM	DM	NON	NON
Mesures informelles pour favoriser la conciliation vie privée-vie professionnelle des personnes avec responsabilités de soins (oui/non)	OUI	OUI	OUI	NON	DM	DM	OUI	OUI	DM	DM	NON	NON
Mesures formelles pour le soutien des femmes dans le management (oui/non)	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	NON	OUI	DM	DM	NON	OUI
Le climat général de l'entreprise est ouvert et respectueux envers les femmes (oui/non)	OUI	OUI	NON	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	NON	OUI
<b>Satisfaction des employés</b>												
Satisfaction générale	DM	OUI	OUI	OUI	DM	OUI	OUI	OUI	DM	OUI	OUI	OUI
Satisfaction des femmes quant à l'équilibre travail-vie personnelle	DM	OUI	OUI	DM	DM	DM	OUI	OUI	DM	DM	NON	OUI

DM = Données manquantes

EC = Entreprise classique

ES = Entreprise sociale





La culture d'entreprise sensible à la dimension de genre est étroitement liée aux politiques organisationnelles de promotion de l'égalité des genres, tout spécialement aux politiques qui interdisent la discrimination fondée sur le genre et favorisent la participation des femmes dans le leadership. Cependant, un environnement sensible à la dimension de genre et une culture d'entreprise se créent également au travers de valeurs, de règles et de normes informelles que les acteurs vivent au quotidien. Dans cette perspective, une organisation suivant une logique de genre devrait développer une culture d'entreprise basée sur des valeurs écrites et non écrites, sur des règles et des normes qui ne définissent pas les fonctions, les tâches et les responsabilités comme spécifiques à un sexe/genre.

## I Égalité des genres et vision/mission d'entreprise

De nombreuses entreprises de notre échantillon (10 sur 12) ne déclarent pas formellement leur mission (ce qu'elles veulent faire maintenant) ou leur vision (ce qu'elles veulent faire à l'avenir) en termes d'égalité des genres. La mission particulière se révèle toutefois au travers des réponses des personnes interrogées de manière informelle.

La mission des entreprises classiques ayant participé à notre recherche est principalement centrée sur le profit, l'excellence des performances et la productivité. Les entreprises classiques sont centrées sur les compétences car leur culture d'entreprise est orientée vers la concurrence en dehors de l'entreprise. Au sein de l'entreprise, cette orientation vers les compétences tend à exacerber les capacités des personnes, y compris les compétences en leadership. La satisfaction du client prime sur le bien-être des employés. Tous ces aspects impliquent une focalisation importante sur l'image de l'entreprise et sur ses performances, plutôt que sur sa situation interne. L'entreprise classique finlandaise constitue l'exception par rapport à cette « règle générale ». Les caractéristiques de cette entreprise, qui emploie des personnes handicapées, sont proches de celles d'une entreprise sociale. Sa mission et sa vision sont d'être le plus important modèle finlandais d'entreprise responsable ; responsabilité envers la nature et les personnes qui ont besoin d'aide et responsabilité de bâtir une réputation d'employeur dont le personnel peut être fier et qui sécurise ses employés.

L'égalité des genres ne constitue pas une règle de conduite dans les deux entreprises classiques en Roumanie et en République tchèque, pas plus que dans les entreprises classiques en Italie, en Belgique et en France. Leurs outils et programmes ne sont pas directement concernés par l'égalité des genres, qui ne s'inscrit pas non plus dans leur mission.

Même si certaines organisations ayant participé aux recherches portent une certaine attention à l'égalité et à la prévention de la discrimination, elles n'insistent généralement pas spécifiquement sur l'égalité des genres. Par exemple, l'entreprise classique finlandaise applique une politique stricte contre la discrimination et contrôle de près l'égalité des chances. Cette entreprise applique le seuil de tolérance zéro absolu concernant les comportements insultants ou la discrimination. Si de tels cas se produisent, le management intervient avec une « main de fer ». Quel que soit le type de discrimination en cause, l'égalité est constamment sous surveillance dans cet environnement.

Dans les entreprises sociales, la culture d'entreprise se focalise nettement plus sur l'entreprise en tant que telle et sur le bien-être des employés qui y travaillent. On y accorde de l'importance à un environnement de travail calme, à une ambiance joyeuse et à des relations amicales. Contrairement à la plupart des entreprises classiques, dont la mission est centrée sur la concurrence et le profit, les entreprises sociales sont principalement orientées vers la solidarité et la responsabilité sociale, l'égalité, la diversité et le bien-être des employés.

L'entreprise sociale finlandaise accorde une certaine attention à l'égalité des genres puisque le programme d'égalité des genres est inclus dans le plan d'action et de développement. Un nouveau programme d'égalité des genres est toutefois en cours de rédaction et devrait inclure de façon plus systématique au niveau de l'entreprise les questions liées à l'égalité des genres.

Des attitudes positives quant à l'égalité des genres se sont révélées dans les entreprises sociales belge et française. Les responsables de cette entreprise française assument une position positive et très assertive concernant l'égalité des genres : « *J'aimerais vraiment voir une structure plus claire à ce sujet. Le projet de l'association ne*

*s'oriente pas dans cette direction. Je voudrais voir un engagement plus formel, mais c'est aussi parce que je soutiens farouchement cette cause. L'action en faveur de l'égalité des genres dépend dans une large mesure des personnes qui s'en chargent.* » (Amélie, cadre, F, FR, ES).

Certains employés de cette entreprise se décrivent en outre comme féministes. Dans l'entreprise sociale belge, l'intégration progressive des questions de genre à l'ordre du jour de l'organisation est liée à l'arrivée de femmes au conseil d'administration. L'entreprise sociale italienne tente également de promouvoir une culture d'égalité des chances, principalement au travers de politiques organisationnelles liées à l'équilibre vie privée-vie professionnelle.

Les entreprises sociales des anciens pays socialistes (Roumanie et République tchèque) n'accordent quant à elles aucune attention à la question de l'égalité des genres. Leur approche peut être considérée comme aveugle à la dimension de genre. Cette attitude pourrait provenir des régimes nationaux des genres, des régimes généralement aveugles à la dimension de genre dans les deux cas et ne contraignant ni les entreprises classiques ni les entreprises sociales à aborder la question de l'égalité des genres (cf. Hašková et Uhde eds. 2009, Hurubean 2013).

Même si nous avons pu constater plus souvent des attitudes positives des responsables et des employés sur l'égalité des genres dans les entreprises sociales que dans les entreprises classiques, la question de l'égalité des genres et de la prévention contre la discrimination liée au genre n'y est pas (systématiquement) incluse dans les politiques d'entreprise et les pratiques quotidiennes et cette thématique ne fait pas encore partie intégrante de leur mission.

### 3.4. MESURES INCITATIVES INFORMELLES ET/OU OBSTACLES À LA PROMOTION DES EMPLOYÉES.

Même si une entreprise n'applique ni politique ni programme d'égalité des genres en vue de favoriser la participation des femmes dans les postes à responsabilité, certaines mesures incitatives informelles peuvent aider les femmes à atteindre des postes de cadres. Parallèlement, plusieurs règles tacites et mécanismes invisibles peuvent aussi avoir un effet pervers sur l'avancement de carrière des femmes.

#### I Niveau personnel

Les personnes interrogées ont à plusieurs reprises mentionné les opportunités de promotion au niveau personnel. Leur perception et leurs réflexions portaient principalement sur les attitudes de leurs supérieurs envers les employés subordonnés, leur « bonne volonté », leurs capacités et compétences et les ambitions des employés hommes ou femmes.

La perception des personnes interrogées concernant les opportunités de promotion pour les femmes portent sur 3 groupes de femmes :

- a. les femmes qui n'ont ni ambition ni aspiration de carrière et qui sous-estiment leurs compétences ;
- b. les femmes qui n'ont pas d'ambitions très fortes, mais qui sont soutenues par la hiérarchie dans une entreprise donnée ;
- c. les femmes qui ont des ambitions et des aspirations de carrière très marquées.

L'opinion concernant la perspective de promotions et l'image de soi des femmes semble jouer un rôle important. Tous secteurs et pays confondus, certaines femmes n'ont pas suffisamment confiance en leurs capacités et compétences, elles considèrent qu'elles manquent de connaissances, d'expérience etc. pour occuper un poste à responsabilité, comme en témoignent les citations suivantes :

*« Je n'avais aucune chance d'obtenir un poste à responsabilité, sans doute en raison d'un manque de compétence ou d'ambition. (...) Je manque de confiance en moi. Devenir directrice ne fait pas partie de mes priorités. »* (Farah, employée, F, FR, EC).  
*« Je ne pense pas. Je ne peux pas obtenir de promotion parce*





*que je manque de connaissances et d'expérience pour occuper un poste plus élevé. Pour cela, il faut des compétences et des capacités spécifiques. Je ne me vois pas à un poste de cadre. Je n'ai pas assez de connaissance par rapport à lui. Je me sens mieux dans le poste que j'occupe pour l'instant. » (Delia, cadre, F, RO, EC).*

*« Je pense qu'un poste de cadre ne me correspond pas car je manque d'assertivité pour diriger (...), je n'aime pas diriger, je préfère exécuter moi-même les tâches. » (Stela, employée, F, CZ, ES).*

Ces femmes ne prennent pas l'initiative pour le développement de leur carrière personnelle, elles accordent davantage de valeur à la sécurité qu'à la prise de risque, tout spécialement dans les anciens états socialistes. Le fait que ces femmes ne se sentent pas « capables » d'occuper un poste à responsabilité, ou encore qu'elles estiment « ne pas avoir les compétences requises pour être cadre » peut refléter un manque de reconnaissance des compétences des employés au sein de l'organisation, ce qui peut entraver la promotion.

À l'inverse de ce groupe, certaines femmes interrogées avaient de fortes ambitions de carrière et d'orientation de carrière (principalement dans les entreprises classiques). Dans l'entreprise classique roumaine, une femme a même déclaré que selon elle, le fait d'être une femme pouvait être un avantage car les femmes ont la chance de pouvoir dépasser les attentes liées aux stéréotypes nationaux et de contredire ainsi la représentation stéréotypée de la faiblesse des femmes dans la prise de décision et de leur incapacité à prendre des décisions difficiles. Elle nous a avoué utiliser les stéréotypes (et laisser les responsables masculins croire à première vue à sa faiblesse et à sa sensibilité) pour les surprendre ensuite : *« En tant que femme, j'ai une expérience positive. Il y a un avantage à être une femme car les gens s'attendent à ce que vous soyez faible. Ils en attendent moins des femmes que des hommes. Quand vous avez la possibilité de prouver que vous êtes performante et capable de prendre des décisions ou de trouver des solutions, l'effet de surprise est positif et vous place dans une position avantageuse. »* (Denisa, employée, F, RO, EC).

67

Selon certains entretiens, la promotion des employées dépend principalement de la personnalité du chef d'équipe et de sa relation avec les employés (ex. entreprises sociales belge et tchèque, entreprise classique roumaine). Cette attitude du management est liée à certaines règles tacites de promotion et tout spécialement à l'impact sur l'excellence des performances.

Une évolution de carrière est considérée comme une question personnelle au niveau des cadres ou d'une personne intéressée par une promotion. Même si les personnes interrogées perçoivent certaines « mesures incitatives » et certains obstacles comme étant personnels et individuels, ces mesures font partie intégrante des mécanismes informels et de la culture interne d'une organisation.

## **I Niveau des mécanismes organisationnels informels, des règles et des valeurs internes**

Malgré le fait que les personnes perçoivent généralement la question des promotions uniquement au niveau personnel, leur perception fait également référence à des règles tacites et à des normes et valeurs issues de l'expérience au sein de l'entreprise. Les personnes interrogées perçoivent souvent les mécanismes informels mentionnés ci-dessus concernant la promotion liée à la personnalité des responsables et à leurs attitudes envers le processus d'avancement comme des processus « naturels » et neutres par rapport à la question du genre. Cette perception s'explique par le fait que le genre n'est pas pris en considération lorsqu'une personne subordonnée montre un certain intérêt à être promue :

*« Il n'y a pas de processus de sélection. Les promotions se font naturellement quand les gens montrent qu'ils veulent évoluer » (Irma, employée, F, FR, EC).*

*« Tous ceux qui le veulent peuvent évoluer. Notre adjoint administratif est un ancien opérateur. Cela vaut pour les hommes et les femmes. L'entreprise cherche des gens qui veulent travailler et ont les compétences nécessaires. » (Carmen, cadre, F, FR, EC).* L'entreprise classique belge révèle que l'impact sur les compétences peut avoir des conséquences discriminatoires sur les employées. La méthode de sélection basée sur les

compétences exige des femmes qu'elles se conforment à un modèle initialement façonné pour les hommes. Ce modèle du travailleur idéal désavantage indirectement les mères, puisque la maternité a interrompu leur carrière et la formation au travail.

Le modèle d'un responsable masculin est non seulement lié à la sélection sur la base des compétences et d'un parcours professionnel ininterrompu, mais aussi à la flexibilité, à la disponibilité et à la volonté d'effectuer des heures supplémentaires et de travailler en soirée. Les obligations informelles concernant les exigences d'horaires font d'une certaine manière obstacle à la carrière des femmes.

*« Quand vous postulez pour un poste plus élevé, vous devez accepter de travailler plus. Si vous postulez, cela veut dire que vous savez que cela va affecter votre vie. Si vous voulez partir à 17h00 pour aller chercher vos enfants à l'école, ce n'est pas la peine de postuler. »* (Jan, cadre, M, BE, EC).

Ce modèle de management fait également obstacle à l'avancement de carrière des femmes dans d'autres pays, davantage dans les entreprises classiques que dans les entreprises sociales. Comme l'illustre un cas en Roumanie, les contraintes et les pressions liées aux horaires ont poussé certaines femmes à quitter leur poste dans des entreprises classiques pour se tourner vers des entreprises sociales.

*« J'avais l'impression que je ne parvenais pas à tout combiner (dans mon ancien travail dans une entreprise classique). Je commençais ma journée très tôt le matin. Je rentrais chez moi très tard le soir, épuisée et malheureuse. Mon enfant est tombé malade et j'ai décidé d'arrêter de travailler et de rester à la maison. J'ai alors eu d'autres offres d'emploi. Je cherchais cependant un travail avec des horaires fixes et plus proche de mon domicile. »* (Mindora, employée, F, RO, ES).

*« Dans mon emploi précédent, j'étais à la disposition de l'entreprise 24 heures sur 24. J'étais toujours disponible et j'avais beaucoup de responsabilités. Un jour, je me suis réveillée et je me suis dit : je vieillis, je n'ai pas de partenaire, pas de famille... où est ma vie ? C'est à ce moment que j'ai décidé d'arrêter... Ma décision finale fut de me diriger vers un travail nécessitant un profil différent et moins de responsabilités pour avoir plus de temps pour ma famille. »* (Mirela, cadre, F, RO, ES).

Les caractéristiques des carrières de cadres renforcent l'image masculine des cadres, une image à laquelle doivent se conformer les hommes comme les femmes, quelles que soient leurs autres contraintes d'horaire en dehors du travail.

*« J'ai remarqué que parfois les femmes qui occupent un poste de cadre ont tendance à être plus agressives que les hommes. C'est parce qu'elles ont parfois plus de mal à gérer la pression. »* (Delia, cadre, F, RO, EC).

La gestion des contraintes d'horaire est plus complexe pour les femmes qui souhaitent accéder à un poste à responsabilité car elles éprouvent des difficultés à adapter leurs responsabilités familiales et professionnelles. Les normes temporelles associées aux postes à responsabilité sont préjudiciables pour les femmes car l'implication intense nécessaire pour ces postes ne tient pas compte de périodes spécifiques de leur vie, comme la maternité :

*« J'ai du mal à imaginer que je pourrais réaliser mes projets professionnels [devenir cadre] tout en ayant des enfants. Le jour où j'aurai des enfants, je voudrais être plus présente pour eux et ne pas devoir travailler 38 heures par semaine, ce qui est le cas à présent. J'imagine pouvoir trouver un équilibre : continuer à travailler mais réduire les heures de travail pendant une certaine période. »* (Marianne, employée, F, BE, EC).

*« J'ai refusé un poste de cadre parce que j'ai des contraintes d'horaire et qu'il fallait quelqu'un qui ne quitte pas le travail à 16h00 et ferme la porte derrière elle/lui. Parfois, il faut être là le weekend et je ne voulais pas sacrifier mon temps libre et ma famille... »* (Klaudie, employée, F, CR, EC).

*« Je pense que les femmes peuvent donner 100 % d'elles-mêmes quand leurs enfants sont plus grands. C'est injuste selon moi car cela veut dire que, jusqu'à 50 ans, les femmes ne sont pas aussi disponibles que les hommes pour travailler »* (Isabelle, employée, F, FR, EC).





Parfois, les acteurs considèrent que la possibilité d'avancement de carrière est plus probable et plus sympathique pour les femmes dans les entreprises sociales que dans les entreprises classiques, comme le confirme la déclaration suivante :

*« Je pense que de manière générale, il est difficile pour une femme d'atteindre un poste de cadre. Mon frère par exemple, n'engage pas de femmes. Dans le secteur de l'entrepreneuriat social, les hommes sont plus intelligents. Je ne me suis jamais sentie stigmatisée en tant que femme » (Mathilde, cadre, F, FR, ES).*

Même si dans cette déclaration, l'opportunité d'avancement de carrière est liée à la personnalité des responsables masculins, elle révèle également les différences potentielles dans les attitudes des managers envers les employées dans les entreprises classiques et sociales. Ces différentes attitudes suggèrent des opportunités d'évolution de carrière différentes pour les femmes en raison de la culture d'entreprise, qui n'est pas (aussi) concurrentielle dans les entreprises sociales que dans les entreprises classiques. Les entreprises sociales sont en fait décrites comme plus sympathiques et plus respectueuses de leurs employés (Voir le cas de la Roumanie, de l'Italie, de la France et de la République tchèque).

Les attitudes envers les femmes qui cherchent à être promues ne sont toutefois pas toujours très sensibles dans le secteur social, comme le démontre l'exemple de l'entreprise sociale belge. Dans cette entreprise, lorsqu'une femme doit être nommée à un poste de cadre, on lui demande si elle se sent capable de faire face à plusieurs responsabilités, tant au travail qu'à la maison. Cette question ne se pose pas quand il s'agit de nommer des employés masculins, qui pourraient pourtant être pères : *« Cependant, quand une femme est nommée à un poste de cadre, je veux être certain qu'elle est capable de gérer les deux aspects de sa vie : son travail et sa famille. La question (posée aux femmes) est la suivante : « Lorsque vous acceptez un poste décisionnel, vous sentez-vous capable de gérer votre travail et votre famille ? » C'est une question que je ne pose pas aux hommes. » (Jacques, cadre, M, BE, ES).*

69

La pratique organisationnelle combinée aux postes de management impliquant un taux de stress et de responsabilité élevé, du travail à des heures non sociales, des heures supplémentaires et une surcharge de travail etc. peuvent constituer des obstacles pour l'accès des femmes au management alors que l'on attend toujours d'elles qu'elles jouent le rôle d'aidant familial, tout spécialement dans certains pays comme la Roumanie, la République tchèque et l'Italie. Quand le manque de temps et la surcharge sont perçus par les femmes comme un obstacle à leur vie personnelle et familiale, alors les femmes qui souhaitent satisfaire leur vie personnelle après le travail n'aspirent pas à des postes à responsabilité. En raison des barrières précitées, les femmes ont tendance à être promues plus tard que les hommes.

## **I Dispositions informelles pour favoriser la conciliation vie privée-vie professionnelle des personnes avec responsabilités de soins**

De nombreuses entreprises, tous types confondus - ont mis en place dans leur organisation des mesures formelles favorables à la famille (en particulier le travail à temps partiel, les horaires flexibles, le travail à domicile et le télétravail). Dans certaines entreprises, des mesures informelles fonctionnent bien pour les personnes avec responsabilités de soins. Seule l'entreprise classique roumaine ne propose aucune mesure formelle ni informelles pour concilier vie privée-vie professionnelle.

Les mesures favorables à la famille dans l'entreprise classique française sont plutôt de nature informelle et donnent généralement de bons résultats pour l'équilibre vie privée-vie professionnelle des employés. Dans cette entreprise, la principale mesure de facilitation semble porter sur les congés payés. Plusieurs employés ont déclaré que : *« Les personnes qui ont des enfants sont prioritaires quand il s'agit de prendre des congés payés en période de vacances scolaires, mais cela n'est écrit noir sur blanc nulle part » (Judith, employée, F, France, EC).*

Alors que ni les employés ni les cadres de l'entreprise classique française ne font état de problèmes (importants) pour concilier vie privée-vie professionnelle, les femmes cadres de l'entreprise classique roumaine ne sont pas

aussi satisfaites de leur équilibre vie privée-vie professionnelle. Comme il n'existe ni mesure formelle ni mesure informelle, elles ne peuvent atteindre des postes à responsabilité qu'au détriment de leur vie professionnelle ou familiale, de leurs hobbies et/ou de leurs autres intérêts pour le développement professionnel.

Même si certaines mesures favorables à la famille aident à concilier vie privée et vie professionnelle dans les deux types d'entreprises, le cas de l'entreprise classique belge a révélé des difficultés à limiter le travail en cas d'horaires flexibles, tout spécialement dans le cas des femmes cadres avec enfants. Elles doivent en effet travailler tôt le matin et tard le soir lorsque leurs enfants dorment pour terminer leurs tâches professionnelles. Devant la quantité de responsabilités que les cadres doivent assumer, l'une des femmes cadres interrogée a mentionné avec humour qu'elle ne pourrait certainement pas gagner le prix de la « meilleure mère ».

Inversement, certaines mesures informelles (comme la possibilité de se rendre au travail avec les enfants ou de travailler chez soi lorsqu'ils sont malades, l'absence de réunions de travail en soirée etc.) sont appliquées en faveur des personnes avec responsabilités de soins dans l'entreprise sociale belge. Ces mesures informelles vont à l'encontre du type de réunions informelles parfois appelées « réseaux de vieux garçons », qui s'organisent en dehors des heures et des lieux de travail et souvent sans les femmes, qui sont occupées par leurs responsabilités familiales. Les managers dans cette entreprise sociale ont tendance à servir de gardiens, dans le sens positif du terme. Ils utilisent les mesures formelles et informelles « *lorsqu'il s'agit d'utilisation de mesures individuelles formalisées ou de développement et de mise en œuvre des demandes des employés.* » (Křížková, Maříková, Dudová, Sloboda 2009 : 544)

Dans l'entreprise sociale tchèque, si les employées apprécient leur horaire fixe qui leur permet de concilier le travail et les tâches familiales, une cadre a toutefois souligné l'option d'emmener son enfant au travail lorsqu'elle doit faire des heures supplémentaires. Même si une personne considère cette pratique informelle comme positive, elle n'en demeure pas moins plus avantageuse pour les employeurs que pour les employés. Cette pratique assez similaire à celle qui est mise en place dans l'entreprise classique belge, représente une flexibilité négative des effectifs (Formánková, Křížková 2015). En effet, si elle peut aider une personne à accéder à un poste de cadre ou à le conserver, c'est au détriment du temps que cette personne peut consacrer à sa vie privée.

À l'inverse de cette pratique, les règles appliquées dans l'entreprise sociale française ne permettent pas l'organisation de réunions ou de fêtes liées au travail en dehors des heures de travail. Les rassemblements professionnels (même les événements de renforcement d'équipe à l'initiative de l'organisation), sont évités en soirée ou le week-end. Lorsque les crèches ou les garderies sont fermées, pour cause de grève par exemple, les employés emmènent en outre leurs enfants au bureau. Les responsables de l'entreprise acceptent d'adapter les heures de travail, que la demande soit formulée par un homme ou par une femme. Il semble que cette flexibilité ne résulte pas d'un « *règlement de travail interne* », mais plus souvent d'un « *accord tacite* ».

Les mesures d'horaires flexibles contribuent parfois à équilibrer vie professionnelle et vie privée davantage pour les employées que pour les cadres. Elles sont en effet conçues pour aider les femmes à mener une carrière double (famille et travail) et mettent en valeur le rôle de la mère qui travaille. Cependant, et tout spécialement dans le cas des femmes cadres avec responsabilités de soins, les mesures formelles ne simplifient pas toujours l'équilibre vie privée-vie professionnelle et au niveau informel, elles peuvent constituer des obstacles à l'avancement de la carrière des femmes. En acceptant un travail à temps partiel, les femmes renoncent parfois à l'opportunité d'une promotion ou sont promues moins rapidement que les hommes. C'est une pratique courante, notamment en République tchèque (cf. Formánková, Křížková 2015).

Les mesures formelles et informelles dans ce domaine sont assez peu sensibles à la dimension de genre pour des situations de vie de femmes qui travaillent à une période précise de leur vie. Si les mesures d'équilibre vie privée-vie professionnelle simplifient en effet l'harmonisation de la vie professionnelle et de la vie privée ou familiale et dégagent du temps pour la vie privée des personnes avec responsabilités de soins (encore principalement pour les femmes), ce qui, nous l'avons vu, n'est pas toujours le cas, alors elles augmentent les possibilités pour les femmes d'atteindre des postes à responsabilité. Dans cette situation, les cadres, hommes ou femmes, pourraient avoir une vie professionnelle et une vie privée/familiale et atteindre le bien-être dans ces deux aspects de leur vie.





## I Satisfaction des employés

Dans les deux types d'entreprises, les personnes interrogées pour notre étude se déclarent davantage satisfaites de leur travail que de leur équilibre vie privée-vie professionnelle.

« *Le travail est important, je me sens vivre* » (Anna, employée, F, IT, ES).

« *Le travail est un élément clé dans ma vie car il est une source de satisfaction personnelle et d'évolution et qu'il me permet d'apprendre chaque jour, de rencontrer des gens et de les reconforter.* » (Fabia, employée, F, IT, EC).

« *Nous considérons notre organisation comme une famille. Nous travaillons dur quand il le faut, mais nous ne mélangeons jamais notre temps de travail et notre temps personnel. Je n'ai aucune intention de quitter l'entreprise.* » (Miruna, cadre, F, RO, ES).

La plus grande frustration quant à la conciliation vie privée-vie professionnelle fut révélée par les femmes cadres de l'entreprise classique roumaine. Bien que la majorité des personnes interrogées dans cette entreprise ont déclaré partager à part égale les responsabilités familiales avec leur partenaire, les femmes semblent avoir moins d'opportunités d'accomplissement personnel et familial en dehors du travail. Alors qu'un homme interrogé estimait disposer de suffisamment de temps pour ses hobbies et sa famille, les femmes quant à elles semblaient sacrifier davantage leur vie personnelle et familiale afin d'assurer au travail des performances de qualité. Les effets les plus souvent exposés par les jeunes femmes privilégiant leur carrière sont : postposer le mariage et la maternité, disposer de moins de temps pour les hobbies, avoir moins d'opportunités d'interactions sociales en dehors du travail. La surcharge de travail peut cependant avoir d'autres conséquences négatives dans la vie d'une femme, comme en témoigne la déclaration suivante : « *Je suis tombée malade. Je travaillais du lundi au dimanche, j'aimais vraiment le domaine dans lequel je travaillais. Pourtant, à un moment j'ai réalisé que c'était trop de travail et j'avais l'impression que je ne pouvais plus tenir le rythme. J'ai eu un burnout, j'ai été hospitalisée et suite à cela, j'ai dû quitter mon travail. Oui, je suis consciente du fait que je vais être extrêmement fatiguée, mais je pense que je vais trouver une solution. (...) Si j'ai des enfants, je ne resterai pas à la maison plus de six mois. Je demanderai à ma mère de venir s'occuper des enfants et je poursuivrai ma carrière. (...) Donc même si ce n'est pas ce que je veux, le travail passe en premier pour moi.* » (Daniela, employée, F, RO, EC).

71

## I Climat général de l'entreprise est ouvert et respectueux envers les femmes

Dans toutes les entreprises sociales et dans quatre entreprises classiques, aucune barrière n'entrave directement la promotion des femmes. Certaines barrières indirectes réduisent toutefois les opportunités d'évolution de carrière des femmes. Ces barrières indirectes à la promotion des femmes sont basées sur une approche trop peu sensible aux effectifs féminins, qui ne respecte pas l'absence de stéréotypes fondés sur le genre et qui préjudicie certaines conditions spécifiques de la vie des femmes. Malgré cela, le climat général peut être considéré comme ouvert et respectueux envers les femmes dans ces entreprises car elles peuvent développer certaines mesures d'équilibre vie privée-vie professionnelle qui aident les femmes à mener une double carrière (vie familiale et travail).

Les entreprises classiques tchèque et roumaine constituent toutefois deux exceptions à cette « règle ». Même si certaines mesures d'équilibre vie privée-vie professionnelle aident les femmes cadres dans l'entreprise tchèque, l'entreprise roumaine ne propose aucune mesure, ni formelle, ni informelle.



# CHAPITRE IV

## Leçons tirées de la comparaison entre les opportunités et les barrières que rencontrent les femmes dans les entreprises classiques et sociales

### 4.1. OPPORTUNITÉS DANS LA STRUCTURE

Dans l'étude de 12 entreprises de six pays européens, nous avons d'abord analysé la répartition des femmes et des hommes dans l'entreprise et dans la structure de l'entreprise. La ségrégation liée au genre, (Anker 1998; Acker 2006) c'est-à-dire la différence d'emplois, de secteurs, de contrats et de conditions de travail entre les femmes et les hommes, se retrouve dans une certaine mesure dans toutes les entreprises analysées, indépendamment du type d'entrepreneuriat ou du pays. Par conséquent, dans les entreprises analysées, les femmes et les hommes exerçaient différents types de professions à différents niveaux dans la structure de l'entreprise.

Nos résultats concernant la ségrégation liée au lieu de travail dans les entreprises sociales et classiques ont été influencés par le fait que l'échantillon utilisé travaille dans un secteur de services féminisés. Les entreprises classique et sociale italiennes font figure d'exception puisqu'elles sont actives dans les technologies de la communication et de l'Internet, un domaine à prédominance masculine. L'entreprise classique finlandaise est active dans les secteurs de la construction et des services et dans des domaines à prédominance masculine - production et fabrication de bois, traitement du métal et construction de bâtiments. En d'autres termes, les résultats doivent être replacés dans le contexte de ségrégation du marché du travail des six pays analysés.

Lorsque nous analysons la position des femmes dans l'organigramme, nous constatons qu'à l'exception de l'entreprise sociale finlandaise dans laquelle une femme occupe le poste d'administrateur délégué, le PDG ou administrateur délégué de onze des douze entreprises est un homme. D'après les personnes interrogées dans les entreprises, ceci est le résultat du fait que les femmes ont des obligations de soins souvent difficiles à combiner avec les exigences d'un poste de cadre supérieur. Le « modèle du travailleur idéal », « non-encombré » qui travaille en continu, à temps plein et sans perturbation liée à la famille (Acker, 1990) persiste encore dans les environnements de travail analysés. De ce point de vue, les postes à responsabilité sont souvent perçus comme étant incompatibles avec une vie de famille (Lewis, et al., 2007). En ce qui concerne les postes de cadres, les stratégies de conciliation vie privée-vie professionnelle telles que le travail à temps partiel ou le travail à domicile sont souvent indisponibles, ce qui limite l'évolution de carrière des femmes qui optent pour ce genre de mesures (Formánková, Křížková, 2015). Parallèlement, diverses études prouvent que la ségrégation liée au genre est de plus en plus souvent considérée comme une tendance négative, nuisant à la diversité, à la productivité et à la flexibilité du marché du travail et aux entreprises elles-mêmes (McKinsey & Company 2012; Nishii 2012).

Les femmes de notre échantillon occupaient plus souvent des postes de cadres inférieurs plutôt que des postes plus élevés. Dans dix des entreprises de notre étude, des femmes siègent cependant au conseil d'administration ou occupent d'autres types de postes de cadres dirigeants. La ségrégation verticale, exprimée par le plafond de verre, est toutefois présente dans la plupart des entreprises de cette étude. Le plafond de verre représente une barrière invisible qui, à un moment donné, bloque tout mouvement vers le haut, mais qui n'est pas entièrement imperméable (Baxter, Wright 2000) (pour plus de détails sur cette théorie, voir le Chapitre 1.1). Dans cette étude sur les petites entreprises, nous avons constaté que le plafond de verre persiste, même si les opportunités d'évolution de carrière existent pour les femmes, à certaines conditions. Par exemple, dans l'entreprise classique tchèque, les femmes sont représentées dans le conseil d'administration si elles ne sont pas perçues comme une menace pour les dirigeants hommes et l'on suppose qu'elles vont accepter un poste de subalterne soumis. Une





autre condition importante dépend du domaine d'activités, car il est extrêmement difficile, voire pratiquement impossible, qu'une femme soit promue à un poste à responsabilité dans un domaine à prédominance masculine. Si ces opportunités offrent aux femmes une voie vers des postes à responsabilité, elles ne remettent cependant pas en questions la ségrégation et les inégalités liées au genre et ont plutôt tendance à les renforcer.

Cependant, le fait que les femmes puissent atteindre des postes à responsabilité dans les deux types d'entreprises suggère qu'il existe des opportunités pour les femmes de contribuer à la prise de décision économique. Les femmes sont perçues comme des cadres potentiels, surtout pour les postes de cadres inférieurs, mais généralement dans les domaines et professions étiquetés comme typiquement féminins et dans des entreprises à prédominance féminine. Ces professions recherchent et privilégient les caractéristiques typiquement féminines, telles que la capacité à coopérer et à entretenir de bonnes relations. En effet, les postes de cadres moyens et inférieurs sont souvent décrits comme beaucoup plus participatifs et relationnels que ceux de cadres dirigeants. Cette constatation suggère que certaines caractéristiques ou capacités typiquement féminines peuvent jouer en faveur des femmes pour des postes de cadres inférieurs.

Selon la théorie de la ségrégation liée au genre, les caractéristiques individuelles attribuées aux postes de direction, surtout dans les entreprises classiques, sont typiquement masculines : par exemple, les cadres dirigeants doivent faire preuve d'autorité dans leur leadership, ils doivent se focaliser sur des résultats quantitatifs, être toujours disponibles et flexibles dans leurs heures de travail, etc.

Les rares femmes à atteindre des postes de cadres dirigeants y ont souvent un statut symbolique, ce que nos résultats révèlent également (voir Chapitre 3.1.). La théorie du tokénisme (Kanter, 1977) décrit les tokens comme étant des personnes qui, dans leur environnement de travail, ont des caractéristiques qui les démarquent des autres employés et qui attirent donc l'attention. Cette haute visibilité génère une pression accrue de la performance, qui engendre parfois un dépassement (ibid.). Parallèlement, les caractéristiques distinctives sont exagérées tandis que les autres caractéristiques sont négligées, ce qui fait que les tokens sont étiquetés comme étant à l'opposé des autres employés (ibid.).

Le tokénisme des femmes occupant un poste de cadre est principalement présent dans des environnements et domaines à prédominance masculine, par exemple dans l'entreprise française dans laquelle une femme est devenue responsable des flux de production. Dans ce cas, son physique était mis en exergue – on la jugeait trop séduisante – alors que d'autres caractéristiques, qui correspondaient à ce poste de direction, étaient négligées. Dans ce contexte, Yoder (1991) explique que le statut de token a des répercussions différentes lorsqu'il s'applique aux femmes ou aux hommes. Là où les hommes bénéficient souvent de leur visibilité en tant que tokens dans des environnements professionnels féminisés, les femmes sont plus souvent confrontées aux conséquences négatives du tokénisme, surtout dans les professions dominées par les hommes et considérées comme inappropriées pour les femmes. Afin de combattre le statut négatif lié au token, les femmes cadres doivent travailler plus et mieux que les hommes pour prouver qu'elles sont capables de gérer leur fonction. C'est ce que suggérait la femme cadre de l'entreprise sociale finlandaise : travailler plus et mieux pour se maintenir à la hauteur des concurrents masculins pour le poste de cadre supérieur. Comme Birgit Weyer le résume judicieusement : « *Les dirigeants ne sont pas principalement masculins parce que les hommes font de meilleurs dirigeants, mais la plupart des dirigeants sont des hommes car l'aptitude à diriger est décrite comme une tâche nécessitant un comportement jugé masculin. Donc, si des femmes deviennent dirigeantes, elles vont probablement avoir un comportement différent que celui attendu par les stéréotypes* » (Weyer 2007:488).

Si les femmes atteignent une masse critique, elles ont la possibilité de prendre des mesures en faveur de l'égalité des genres ou de l'équilibre vie privée-vie professionnelle (Torchia, Calabrò, Huse 2011). Dans l'entreprise sociale belge, les employés ont pu remarquer un changement dans les priorités du conseil d'administration lorsque celui-ci, précédemment constitué de trois hommes, s'est élargi pour inclure deux femmes. Avec deux femmes représentant 40 % du conseil d'administration, les demandes d'amélioration des conditions de travail et de l'équilibre vie privée-vie professionnelle ont été acceptées.

## 4.2. OPPORTUNITÉS PAR LES POLITIQUES

Selon Fagan, Menéndez et Ansón (2012), les méthodes les plus importantes et les plus efficaces pour soutenir la présence de femmes dans des postes de direction quelle que soit la taille des entreprises sont : la législation, les plans d'action nationaux ou au niveau de l'entreprise et les politiques d'équilibre vie privée-vie professionnelle prises au sein de l'entreprise. Une législation soutenant la promotion des femmes aux postes de cadres (quotas) existe dans quatre des six pays étudiés, à savoir la Finlande, la France, la Belgique et l'Italie. Dans le contexte de cette étude portant sur des entreprises classiques et sociales relativement petites, un plan spécial pour l'égalité des genres devrait être mis en œuvre en Finlande dans toutes les entreprises de plus de 30 travailleurs. Parallèlement en France, les entreprises de plus de 50 employés travaillent à un accord pour la promotion de l'égalité des chances et de la rémunération. Dans l'entreprise sociale italienne, les politiques de genre sont reprises dans les politiques d'inclusion.

Les quotas sont une opportunité importante permettant aux femmes d'être promues, sans apparaître comme des tokens, et de créer une masse critique à un certain niveau de direction de l'entreprise. Cependant, les lois nationales relatives aux quotas ne s'appliquent pas aux petites entreprises. L'existence d'une telle loi s'inscrit dans le régime national des genres et a certainement un impact, au moins indirect, sur le marché du travail. Les politiques d'égalité des genres en matière de rémunération sont une opportunité pour l'égalité des genres en général et favorisent indirectement l'accès des femmes à des postes de direction. Ces politiques peuvent exister au niveau de l'entreprise, mais la Finlande, l'Italie et la Belgique se sont dotées de systèmes nationaux de rémunération indicative qui prennent en compte l'égalité des genres en matière de rémunération. Un système transparent de rémunération respectueux de l'égalité des genres fait partie des signes indiquant que l'entreprise est attentive à l'égalité des genres dans d'autres domaines, tels que la promotion et le recrutement.

Dans les entreprises étudiées, qu'elles soient classiques ou sociales, aucun système spécifique facilitant la promotion des femmes à des postes de cadres n'existe. Cependant, des mécanismes informels permettant aux femmes d'être promues sont présents, mais pas de manière systématique. Comme conclu précédemment, des équipes féminisées et des comportements et attentes typiquement féminins (tels que l'empathie, la communication, etc.) offrent aux femmes des possibilités de promotion dans des environnements où une ségrégation liée au genre existe.

## 4.3. POLITIQUES FAVORISANT L'ÉQUILIBRE VIE PRIVÉE-VIE PROFESSIONNELLE

Dans le cas de la Finlande, pays disposant d'un système d'État-providence développé et universel basé sur l'égalité des genres, les deux entreprises étudiées offraient à l'ensemble de leurs travailleurs des mesures favorables à la famille telles que des congés parentaux et des congés pour soins aux enfants. Par ailleurs, une flexibilité dans le temps de travail y est possible, notamment pour raisons familiales. En Finlande, la maturité de la législation relative à l'égalité des genres et le soutien aux aidants proches (hommes et femmes), qui se traduit par des services de garde d'enfants financés et largement disponibles, est une condition préalable à l'égalité des genres au travail et à l'accès à des postes de direction pour les hommes et les femmes. En Belgique, l'entreprise sociale et l'entreprise classique ont toutes deux mis en place différentes mesures permettant aux travailleurs d'équilibrer leur vie privée et leur vie professionnelle, tandis qu'en France, ces mesures sont assez informelles. Ces deux pays ont cependant une législation permettant aux aidants proches d'avoir un accès identique au congé parental et un large système de services de garde d'enfants.

En Italie, les deux types d'entreprises proposent une flexibilité dans l'organisation du travail. L'entreprise classique a par exemple introduit des mesures permettant aux femmes de mener une « double carrière », améliorant le rôle des mères qui travaillent et augmentant l'importance des politiques pour l'équilibre vie privée-vie professionnelle. Cependant, si ces mesures favorisant l'équilibre vie privée-vie professionnelle ne sont pas traduites dans des législations nationales ou dans des politiques de promotion des femmes à des





postes de cadres, elles vont ouvrir le marché du travail aux femmes, sans pour autant leur donner accès à des postes de direction ou à des évolutions de carrière. La priorité accordée aux mesures d'équilibre vie privée-vie professionnelle découle souvent du régime national des genres profondément ancré dans les stéréotypes basés sur le genre. Dans le cas de l'Italie, nous pouvons voir que le régime national des genres conserve son influence dans la pratique et dans l'évaluation des opportunités qu'ont les femmes à être promues à des postes de cadres, et ce malgré la législation progressive en matière d'égalité des genres adoptée récemment (2000) qui a cependant été minée par le Livre blanc (2003) prônant une approche stéréotypée des genres et par les mesures d'austérité encore plus récentes.

Malgré tout, un soutien en faveur de l'équilibre vie privée-vie professionnelle ancré dans l'État-providence est un avantage significatif pour la représentation et la promotion des femmes dans des postes décisionnels. En effet, dans les pays comme la République tchèque où l'État ne participe pas à la prise en charge des crèches pour les enfants en bas âge (0-3 ans), les femmes se voient limitées dans leur accès au travail et dans l'évolution de leur carrière. La France est un exemple de pays où l'équilibre vie privée-vie professionnelle est fortement soutenu, entre autres par des services de garde d'enfants de tous âges. C'est pourquoi, bien qu'il n'y ait pas de mesures formelles en faveur de l'équilibre vie privée-vie professionnelle dans l'entreprise classique, les travailleurs interrogés n'éprouvent pas de difficulté à gérer leur vie professionnelle et familiale. Dans l'entreprise sociale française, l'accès à des mesures respectueuses de la famille est plus individuel et informel et semble bien fonctionner.

Toutes les personnes interrogées dans l'entreprise classique tchèque ont affirmé qu'il était relativement aisé de combiner vie privée et vie professionnelle. Malgré ces mesures, les femmes interrogées, entre autres des cadres avec enfants, estiment qu'il n'est pas possible de combiner carrière et maternité aussi bien qu'elles le voudraient. Des mesures formelles en faveur de l'équilibre vie privée-vie professionnelle n'existent ni dans l'entreprise sociale tchèque, ni dans l'entreprise sociale ou dans l'entreprise classique roumaine.

75

Après avoir comparé la disponibilité des mesures respectueuses de la famille dans les entreprises sociales et classiques de six pays européens, nous pouvons conclure que le type d'entreprise – qu'il soit social ou classique – n'est pas le principal facteur différentiel. Par contre, le cadre de la politique sociale défini au niveau national ainsi que le régime des genres dans lequel ce cadre existe semblent être déterminants pour les mesures respectueuses de la famille développées dans les entreprises analysées. Il y a d'importantes ressemblances entre les entreprises de chaque pays. Des mesures formelles existent en Finlande, en Italie et en Belgique, à la fois dans l'entreprise sociale et dans l'entreprise classique. Des mesures informelles sont prises en République tchèque et en France, bien que d'importantes différences existent entre ces deux pays. En République tchèque, l'équilibre vie privée-vie professionnelle est encore perçu comme un « problème féminin » ayant des répercussions sur les possibilités qu'ont les femmes avec enfants d'être promues à un poste de cadre. Il existe également une certaine idéologie de la « maternité intensive » en République tchèque selon laquelle il est de bon ton de terminer tôt sa journée de travail.

Les opportunités de promotion des femmes à des postes de cadres dans les entreprises étudiées sont généralement bloquées par deux processus. Tout d'abord, l'approche des dirigeants des entreprises analysées peut être considérée comme essentialiste, utilisant les stéréotypes liés au genre pour expliquer la présence ou l'absence des femmes dans le management. Ensuite, nous remarquons l'absence de conditions permettant aux femmes de travailler (par exemple des vestiaires ou du matériel de protection adapté aux femmes) ou l'absence de mesures facilitant la promotion des femmes à des poste de cadres. Ces processus contribuent à la ségrégation et aux inégalités entre les genres, ainsi qu'à la sous-représentation des femmes dans les postes de direction.

## 4.4. LES STÉRÉOTYPES LIÉS AU GENRE DANS LE TRAVAIL ET LES POSTES DE CADRES

Les petites entreprises de notre étude ne sont pas très différentes de certaines grandes entreprises sociales et classiques en termes de sensibilité à l'égalité des genres et aux inégalités liées au genre (voir Fagan, González Menéndez et Gómez Ansón 2012, Teasdale, McKay, Phillimore et Teasdale, 2011). Dans la plupart des entreprises étudiées, indépendamment du secteur - classique ou social - aucune politique ou mesure en faveur de l'égalité des chances et de l'égalité des genres n'a été traduite au niveau de la politique de l'entreprise. Même si les cadres et les employés des deux types d'entreprises déclarent que les hommes et les femmes ont un traitement égal quant à l'accès aux formations et à l'éducation, ainsi que dans la promotion à des postes de cadres, nous pouvons identifier certaines barrières et obstacles empêchant l'avancement de la carrière des femmes et limitant leurs possibilités à être promues à des postes de cadres.

Ces obstacles et barrières sont dus aux stéréotypes implicites ou inconscients liés au genre et qui peuvent être symboliques ou vécus (Kiczková 2011: 127-131). La différence réside dans l'importance de leurs composantes descriptives et directives. Alors que les composantes descriptives sont basées sur l'hypothèse qu'il existe des différences entre un groupe d'hommes et un groupe de femmes dont les différentes compétences, habilités et comportements quotidiens seront décrits, les composantes directives indiquent comment les hommes et les femmes devraient se comporter pour être de « véritables » hommes et de « véritables » femmes. Les composantes descriptives s'imposent dans les stéréotypes vécus, tandis que les composantes directives se retrouvent dans les stéréotypes symboliques. Les deux types de stéréotypes peuvent être retrouvés dans les perceptions et les réflexions des personnes interrogées (hommes et femmes, employés et cadres des deux sexes) relatives à l'entreprise et à l'individu.

Dans les entreprises étudiées, les stéréotypes liés au genre sont étroitement liés à la ségrégation horizontale et verticale (cf. Chapitre 3) ainsi qu'à la perception des compétences et habilités comme étant exclusivement ou principalement adaptées à un genre donné. Les mécanismes de différenciation des genres et de (re)production des stéréotypes liés au genre dans le cadre des compétences et habilités au travail sont suivis et reproduits lors de la sélection des candidats à certains postes. De ce point de vue, il semble à nouveau « normal » que des femmes (ou hommes) occupent (ou doivent occuper) des postes de cadres dans des domaines typiquement féminins.

La prédominance de genres différents dans les différents domaines du management s'explique également par l'éducation et l'expérience professionnelle, qui entraînent les hommes et les femmes sur les voies professionnelles différentes. Cependant, lorsqu'une femme entre en concurrence directe avec un homme, elle devient un cas aberrant ou un token. Mettre en avant son côté féminin - dans ce cas son attractivité physique - est une manière de porter atteinte à ses compétences à réussir dans un poste traditionnellement considéré comme masculin. L'image masculine des cadres dirigeants peut empêcher certaines femmes d'atteindre des postes de cadres supérieurs. Plusieurs cas de notre étude montrent que très souvent, les exigences et la difficulté du travail, les heures supplémentaires, l'importance de la performance extrême, etc. peuvent décourager les femmes à postuler pour des postes de cadres supérieurs.

Inversement, les femmes peuvent être évaluées différemment des hommes lorsqu'elles postulent pour des postes de cadres plus élevés à cause de certains stéréotypes liés au genre relatifs aux compétences managériales des femmes. Ce que l'on considère comme correct de la part de cadres dirigeants masculins n'est pas perçu de la même manière lorsqu'il s'agit de dirigeants féminins, par exemple le style de management du « mâle » dominant ou l'autorité suprême du « mâle » etc. Ceci explique pourquoi les hommes sont parfois promus sur la base de leur homosociabilité (Rose 1985, Bird 1996, Kanter 1997) plutôt que sur la base d'une meilleure qualification, de meilleures compétences ou de meilleures performances. Certains cadres féminins de notre étude ont fait remarquer qu'elles devaient être meilleures que les hommes ou qu'elles devaient travailler deux fois plus pour atteindre les mêmes postes de cadres (supérieurs). Pour terminer, notre étude confirme que les femmes qui occupent souhaitent obtenir un poste de cadre se retrouvent souvent dans une situation de double lien. Elles sont soit perçues comme étant trop masculines et pas suffisamment féminines, ou trop éloignées du cadre typique lorsqu'elles agissent de manière trop « féminine » (cf. Jamieson 1995).





## 4.5. CONTRAT DE GENRE ET STÉRÉOTYPES FONDÉS SUR LE GENRE DANS LES RÔLES FAMILIAUX

Les hommes, mais également les femmes (employées et parfois cadres féminins) reproduisent les stéréotypes fondés sur le genre concernant l'idée qu'une carrière est incompatible avec le rôle d'épouse et mère. Construire une carrière est synonyme d'irresponsabilité dans l'éducation des enfants. Cette position de la part de cadres féminins, est peut-être lié à l'expérience qu'ont ces femmes de la difficulté à combiner maternité et un rôle de cadre. Néanmoins, ceci est peut-être également causé par un manque de réflexion sur leur propre situation et par la croyance qu'elles sont exceptionnelles : d'autres femmes n'ont pas les qualités nécessaires pour atteindre ce que ces femmes ont atteint sur le marché du travail.

La reproduction du contrat de genre est l'une des principales barrières empêchant les femmes d'être promues dans les entreprises analysées. Faire carrière est associé à une vie d'homme. Selon ce stéréotype, une femme souhaitant faire carrière doit adopter des comportements masculins. Cependant, cette attitude affecte symboliquement son rôle féminin - la maternité. Une carrière professionnelle porte donc implicitement les stigmates d'une maternité « ratée » puisque l'on pense typiquement que la combinaison réussie des deux rôles est impossible (étant donné que l'on devrait être « homme » au travail et « femme » à la maison). Ceci mène à une situation paradoxale où les responsabilités de soins des femmes ne favorisent pas la mise en œuvre de mesures spécifiques visant à les aider à atteindre des postes de cadres. Au contraire, elles servent de justification au fait que les femmes ne souhaitent pas faire carrière. Ce stéréotype lié au genre n'influence pas seulement les décisions prises par les femmes, mais aussi les attentes des employeurs et même certaines politiques sociales, en particulier celles concernant la famille et les soins. Dans les pays où les stéréotypes concernant le rôle des hommes et des femmes dans la famille et au travail sont fortement ancrés, ces politiques sont principalement orientées de manière favorable à la famille (cf. les régimes favorables à la famille) comme c'est le cas en Italie, en République tchèque et en Roumanie (voir Chapitre 2 cf. Crompton et Lyonette 2005).

## 4.6. LA CULTURE D'ENTREPRISE ET LES MESURES INFORMELLES EN TANT QUE BARRIÈRE À LA PROMOTION DES FEMMES

À l'exception des personnes interrogées de l'entreprise sociale belge, les personnes interrogées dans les autres entreprises n'ont pas fait mention de comportements pouvant être identifiés comme des mécanismes de « réseaux de vieux-garçons » (Bac et Inci, 2010). Contrairement aux réseaux formels pouvant être liés à des structures de gouvernance légales ou à des réglementations internes à l'entreprise encourageant la transparence de la communication, les réseaux informels ne sont pas soumis à des contraintes formelles et peuvent transmettre un ensemble varié d'informations à ceux qui en font partie et qui sont considérés comme « importants », « potentiels », « appropriés » pour un certain poste, etc. Si les réseaux informels révèlent des informations qui sinon resteraient cachées, les implications peuvent avoir une portée considérable, par exemple pour la promotion des employés. (cf. Bac et Inci, 2010).

L'absence de ce genre de réseau informel peut être causée soit par le manque de sensibilité des personnes interrogées à cette problématique, soit par la petite taille des entreprises étudiées. En effet, il y a plus de partage d'informations dans les petites entreprises que dans les grandes où de nombreuses informations peuvent rester cachées sous la surface et avoir des conséquences négatives considérables, surtout pour les femmes qui sont souvent exclues des réseaux informels. Les processus et relations dans les entreprises étudiées sont plus transparents pour l'ensemble des acteurs, ce qui est une importante condition préalable à l'égalité des genres.

L'une des principales différences entre les deux types d'entreprises concernant la représentation des femmes réside dans la culture d'entreprise. Cette culture, avec ses règles et principes opérationnels formels et informels, a un impact sur les opportunités des femmes à être promues à des postes de cadres. Dans les entreprises classiques, l'accent qui est mis sur la concurrence, la performance et les politiques orientées résultats est souvent

perçu comme un facteur de stress pour la promotion des femmes. La structure organisationnelle des entreprises sociales orientées vers des principes et valeurs humanistes semble être plus en faveur de l'épanouissement au travail des employés en général (et donc des femmes) et d'un meilleur équilibre vie privée-vie professionnelle. Ceci provient du développement d'un environnement davantage propice à la promotion des femmes.

Officiellement, le genre n'est d'habitude pas pris en compte dans les processus de promotion dans les entreprises classiques, ce qui veut dire que l'attention n'est pas portée sur les rôles sociaux qui peuvent découler du genre d'une personne donnée. Cependant, même si les entreprises agissent de cette manière (principalement les entreprises sociales), ceci peut mener à des pratiques discriminatoires envers les femmes. Ceci peut être illustré par l'exemple des femmes à qui l'on demande, avant de les promouvoir à un poste de cadre, si elles vont pouvoir combiner leur travail et leur vie de famille. Cette question ne sera pas posée aux hommes dans la même situation. Donc, l'application d'une perspective de genre dans les processus organisationnels ne se traduit pas toujours par une meilleure sensibilité à la dimension de genre et ne mène pas à l'égalité des genres. Il est utile de distinguer trois approches. Tout d'abord, l'approche sensible à dimension de genre ou l'approche centrée sur l'égalité des genres envisage l'égalité des genres comme un élément important qui est pris en compte dans l'organisation des processus et des politiques. En second lieu, l'approche neutre de l'égalité des genres, prend en considération l'égalité des genres, mais sans que celle-ci ne constitue une part importante des processus et des politiques. Cette approche favorise l'opinion selon laquelle la meilleure manière d'assurer l'égalité des genres est de ne pas prendre en compte le genre, car si l'on n'en parle pas, personne n'est victime de discrimination. Toutefois, cette approche entraîne souvent la discrimination indirecte de groupes et d'individus, précisément là où le cadre neutre de la dimension de genre est censé garantir des conditions égales/similaires pour tout le monde. Troisièmement, l'approche aveugle à la dimension de genre, ne prend pas en compte l'égalité des genres comme une part importante des processus et politiques au sein de l'organisation. Il est cependant important de noter que les limites entre l'approche neutre et l'approche aveugle de la dimension de genre sont perméables plutôt que définies précisément.

### 4.7. L'ENTREPRISE SOCIALE COMME MODÈLE POUR L'ENTREPRISE CLASSIQUE ?

Même si les entreprises sociales de notre échantillon sont d'habitude (de manière plutôt informelle) plus sensibles aux besoins des femmes en termes d'équilibre vie privée-vie professionnelle, la même sensibilité ne s'applique souvent pas aux hommes (sauf dans les entreprises finlandaises). Bien que des mesures en faveur de l'équilibre vie privée-vie professionnelle constituent une condition nécessaire pour permettre aux femmes d'être promues à des postes de management, cette condition n'est pas suffisante. Ce type de mesure doit être accompagné par une approche sensible à la question du genre dans l'ensemble des processus organisationnels de l'entreprise (du recrutement, aux formations en passant par le salaire, les plans de carrière et les promotions, etc.) afin d'éviter que les mécanismes opérant au sein d'une entreprise au niveau formel et informel défavorisent ou discriminent les femmes ou les hommes.

Nous pouvons conclure que l'étude de douze entreprises sociales et classiques actives dans six pays européens révèle une ségrégation et des inégalités nourries liées au genre. La comparaison ne relève pas de différence majeure entre les deux secteurs. Bien que les entreprises du secteur social offrent en général de meilleures conditions de conciliation vie privée-vie professionnelle et par conséquent de meilleures conditions de travail permettant aux femmes d'atteindre des postes de cadres, le niveau de ségrégation reste très élevé. Par ailleurs, la taille de l'entreprise influence le fait qu'il y a rarement des politiques d'entreprise pour promouvoir l'égalité des genres ou pour éviter la discrimination fondée sur le genre dans l'accès aux postes décisionnels. De plus, les mesures permettant un temps de travail flexible et une conciliation vie privée-vie professionnelle sont disponibles sur la base d'accords personnels plutôt que sur une politique d'entreprise systématique.

Les entreprises de notre échantillon invitent les femmes à des postes à responsabilité, mais ceci est rarement considéré comme une volonté de détruire les stéréotypes liés au genre. Au contraire, les femmes dans notre





échantillon réussissaient principalement à diriger des équipes majoritairement féminines dans un secteur à majorité féminine et se voyaient attribuer des postes de cadres inférieurs avec peu de prise de décision. De cette manière, les stéréotypes fondés sur le genre étaient renforcés plutôt que révisés. Il est important de noter que les femmes interrogées étaient souvent celles qui s'opposaient au changement et qui entretenaient le status quo en reproduisant plutôt qu'en remettant en question les stéréotypes liés à la capacité des femmes à diriger

Le principal facteur différentiel n'est pas le type d'entreprise - classique ou sociale - mais le régime des genres, incluant la législation relative à l'égalité des genres et les politiques d'État-providence définies au niveau national. D'autres facteurs sont les stéréotypes et attentes des femmes et des hommes par rapport au travail et à la famille. Tous ces éléments semblent déterminer la priorité accordée à l'égalité des genres et la sensibilité aux genres des petites entreprises de notre étude.



# CHAPITRE V

## Recommandations

La présente étude comparative européenne a démontré comment les diverses mesures mises en œuvre par les acteurs des grandes entreprises et politiques contribuent à l'amélioration de la participation des femmes dans la prise de décision économique. Cependant, comme démontré dans le Chapitre 2, un cadre légal et politique fait souvent défaut dans les petites entreprises pour faciliter le développement d'un environnement d'entreprise interne sensible à l'égalité des genres. Le Chapitre 3 a mis en évidence la nécessité qu'ont les entreprises à développer des mesures relatives à l'équilibre vie privée-vie professionnelle (une condition nécessaire pour assurer la promotion des femmes à des postes de management) accompagnées d'une approche sensible à la dimension de genre afin d'éviter le piège des discriminations indirectes causé par une culture d'entreprise neutre à la dimension de genre.

Suite à cette analyse, des représentants des entreprises sociales et classiques rencontrés lors des trois ateliers nationaux organisés dans chaque pays partenaire, soit 18 ateliers au total, ont formulé des recommandations concrètes à l'attention des acteurs des grandes entreprises de l'économie sociale et classique ainsi qu'à l'attention des acteurs politiques impliqués dans la prise de décision publique aux niveaux national et européen. L'objectif de ce dernier chapitre est de rassembler les recommandations en trois sections distinctes selon qu'elles s'adressent au niveau des entreprises, au niveau national ou européen. Même si les auteurs et les partenaires du projet soutiennent les recommandations largement partagées par les lobbies institutionnels (tels que le Lobby européen des femmes) ou des instituts de recherche (tel que l'Institut européen pour l'égalité entre les hommes et les femmes — EIGE), cette section espère alimenter le débat public afin que de nouvelles suggestions abordent le sujet de l'égalité des genres dans les petites et moyennes entreprises sous-considérées. L'objectif de ce chapitre est d'œuvrer à la promotion des femmes dans les postes décisionnels de tous les types d'entreprises, même les plus petites et celles dont l'orientation sociale est très marquée.

### 5.1. RECOMMANDATIONS POUR LES ENTREPRISES

Dans son dernier rapport de 2015 intitulé *Gender Equality in Power and Decision-Making*, l'EIGE appelle à un changement institutionnel dans le secteur des entreprises. Il exhorte les entreprises à créer des opportunités pour l'évolution des femmes en défiant la culture des entreprises caractérisée par de longs horaires, des styles de leadership prédominants et un manque de transparence dans les pratiques de recrutement et de promotion. En effet, l'application de solutions significatives sera essentielle pour parvenir à une gouvernance d'entreprise plus efficace, à des emplois de meilleure qualité et à de meilleures performances financières. Les conclusions de l'étude comparative soulignent la nécessité d'instaurer un changement dans toutes les entreprises de toutes sortes et de toutes tailles. Lorsqu'il est question de participation dans la prise de décision économique, la supposition que les entreprises sociales sont plus favorables et égalitaires en termes de genre que les entreprises classiques n'est pas confirmée par notre étude comparative de six pays. Ce n'est pas l'entité commerciale qui importe mais plutôt le savoir et l'attitude de la direction. Par conséquent, les recommandations formulées dans cette section concernent principalement les entreprises sociales et classiques - seules quelques recommandations en fin de section concernent uniquement les entreprises sociales.





## I Sensibiliser sur l'équilibre des genres au niveau du management

Au sein de tous les pays partenaires (à savoir la Belgique, la République tchèque, la Finlande, la France, l'Italie et la Roumanie), peu importe que les politiques de genre de l'entreprise soient développées ou pas, il existe une demande de sensibilisation relative au statut de l'égalité des genres au sein de l'entreprise. Les chiffres et les faits qui témoignent de la situation actuelle doivent constituer la base de mesures actives. Les plans sur la mixité et l'égalité des genres doivent être introduits, mis en place et évalués régulièrement. Intégrer la mixité et la promotion de l'égalité des genres dans la stratégie de l'entreprise et de la politique des RH garantira que l'égalité des genres est au programme de l'entreprise et enverra d'importants signaux aux responsables de l'application des stratégies et des plans. Une formation doit être offerte aux employés responsables des ressources humaines en vue d'améliorer l'ouverture aux genres et de comprendre l'importance de la mixité au sein de l'entreprise. D'un autre côté, tous les employés devraient avoir connaissance des plans et des mesures pour la mixité.

## I Adopter une communication sensible à la dimension de genre

Les normes et les rôles sociaux axés sur les genres qui sont encore d'application constituent l'un des facteurs primordiaux entravant la participation des femmes à la prise de décision. La communication des genres au sein des entreprises ainsi qu'au sein d'autres composantes de la société (institutions publiques, éducation et autre) est donc un important levier à activer pour éviter d'encourager et de propager les stéréotypes. Gardant cela à l'esprit, il est d'autant plus important que les entreprises adoptent un langage sensible à la dimension de genre dans leurs communications internes et externes. Dans une perspective d'intégration des genres, comme déjà appliqué par la Commission européenne, la stratégie de l'entreprise, la communication et d'autres stratégies doivent être évaluées pour les genres.

## I Redéfinir le code du management

Comme souligné par l'EIGE et par cette étude comparative, la direction est souvent liée au pouvoir - assertivité, domination, raisonnement logique - et découle de « *caractéristiques considérées comme masculines et donc généralement associées aux hommes* »<sup>71</sup>. L'image d'un directeur est souvent stéréotypée et représente le directeur comme une personne au comportement dominant et assertif. Une telle représentation du leadership complique la tâche des femmes - mais également celle des hommes en contradiction avec ces attentes masculines - pour atteindre des postes de direction. Ainsi, le code doit être amendé et mieux adapté aux exigences de mixité en termes de prise de décision. Une image plus diversifiée de la direction devrait être développée, représentant des directeurs féminins et masculins travaillant et assumant leurs responsabilités familiales et/ou adoptant des méthodes de direction plus participatives et collaboratives.<sup>72</sup>

## I Élaborer des mesures avec des indicateurs bien définis

De nombreux pays européens ont discuté des quotas, lesquels demeurent une problématique fortement controversée. De nombreuses études menées en la matière ont montré que les mesures volontaires ou juridiquement contraignantes mises en place par les États membres ou, plus récemment, par les conseils d'administration ont conduit à une augmentation de la participation des femmes à la prise de décision.<sup>73</sup> Les conseils d'administration et les entreprises sont donc encouragés à prendre des mesures incluant des indicateurs, surtout lorsqu'ils sont établis dans des pays dépourvus de législations ou objectifs volontaires (comme c'est le cas en Bulgarie, à Chypre, en République tchèque, en Estonie, en Grèce, en Hongrie, en Irlande, en Lettonie, en Lituanie, à Malte, au Portugal, en Roumanie, en Slovaquie et en Slovénie). Les entreprises établies dans des pays munis de lois relatives aux quotas pourraient également contribuer en mettant en œuvre des mesures plus ambitieuses qui

<sup>71</sup>Institut européen pour l'égalité entre les hommes et les femmes. 2015a : 13.

<sup>72</sup> Shrair. 2015 : 37.

<sup>73</sup>Institut européen pour l'égalité entre les hommes et les femmes. 2015a : 56.

permettraient d'élargir l'éventail des incitants ciblés et en alimentant le débat public. Pour terminer, les réseaux d'entreprises devraient aider les entreprises à améliorer la diversité (de genre) au sein du personnel en général et au sein de la direction en particulier.

### **I Développer des outils de recrutement et de promotion transparents et sensibles à la dimension de genre**

L'importance de développer des structures et des systèmes transparents de recrutement, de promotion et de rémunération dans les entreprises a également été mentionnée dans l'ensemble des pays analysés comme une piste solide pour améliorer la situation. Il convient de prêter attention à la communication sur les opportunités de travail et de promotion pour qu'elles soient réellement accessibles à l'ensemble des employés. Le critère ne devrait pas augmenter l'inégalité mais répondre aux candidats masculins et féminins. Les entreprises devraient également s'assurer que les équipes en charge du recrutement soient équilibrées d'un point de vue des genres. Différents pays ont également suggéré que les entreprises mettent au point des programmes spécifiques tels que du mentorat proposé par des dirigeantes et des formations au leadership, afin d'encourager les femmes à prendre des postes à responsabilité.

### **I Développer des outils de conciliation vie privée-vie professionnelle et de nouvelles pratiques de travail**

L'Indice d'égalité de genre de 2015 illustre l'immense fossé qui demeure entre les hommes et les femmes en termes de temps passé en dehors du lieu de travail : les femmes s'occupent toujours de la majorité des tâches ménagères.<sup>74</sup> Une grande variété de mesures de conciliation vie privée-vie professionnelle (telles que des horaires de travail flexibles) et de nouvelles pratiques de travail (telles que le télétravail) a déjà été expérimentée au niveau des entreprises. Cependant, comme démontré au Chapitre 3, ces mesures sont rarement mises en œuvre dans les entreprises classiques et sociales et quand elles le sont, c'est de manière informelle. Les acteurs politiques doivent donc traduire ces mesures informelles en mesures formelles offrant les solutions techniques nécessaires pour que tout le monde puisse en bénéficier (par exemple un ordinateur portable pour le télétravail).

Étant donné les spécificités des entreprises sociales, quelques recommandations s'appliquent également à cet environnement de travail précis. Les études sur le terrain ont révélé que les principes d'égalité des genres et de diversité constituent une partie inhérente de la responsabilité des entreprises sociales. Les entreprises sociales devraient donc mobiliser leurs valeurs fondamentales pour faciliter le développement de bonnes pratiques relatives à la participation des femmes dans la prise de décision. Les entreprises sociales devraient introduire l'égalité des genres dans le débat sur l'innovation sociale en général. Les réseaux d'entreprises sociales - entre autres les réseaux européens - pourraient aider les petites entreprises sociales à trouver des solutions en partageant les bonnes pratiques et en organisant des formations et des visites de terrain, etc.

Aucune spécificité majeure d'un pays à l'autre n'est visible dans les recommandations formulées. Cependant, la République tchèque et l'Italie ont souligné la nécessité d'améliorer les mesures relatives à l'équilibre vie privée-vie professionnelle et d'augmenter la flexibilité dans le travail rémunéré. L'étude a confirmé la maturité de l'égalité des genres dans les grandes entreprises finlandaises. En ce qui concerne la Finlande, les recommandations vont dans le sens de mesures proactives permettant de détecter de potentielles discriminations liées au genre et d'évaluer l'impact de mesures en faveur de l'égalité des genres. Les recommandations finlandaises encourageaient également la promotion de la participation des hommes à l'éducation familiale des enfants.

---

<sup>74</sup> Institut européen pour l'égalité entre les hommes et les femmes. 2015b : 142.





## 5.2. RECOMMANDATIONS AUX DÉCIDEURS NATIONAUX

Les recommandations au niveau national soulignent le besoin d'identifier et de répondre aux facteurs qui encouragent et favorisent les stéréotypes et les inégalités de genre, celles-ci entraînant la ségrégation horizontale et verticale du marché du travail. Bien que l'égalité femmes-hommes soit à l'agenda de la plupart des pays européens depuis longtemps, les inégalités en termes d'emploi, de revenus et de qualité de l'emploi entre hommes et femmes sont considérables. La pénurie de femmes dans la prise de décision économique et la division du marché du travail entre les emplois des hommes et des femmes devrait rester un sujet d'intérêt public dans l'ensemble des États membres de l'UE jusqu'à ce qu'une égalité des genres sur le marché du travail soit durablement atteinte. Les recommandations formulées dans cette section invitent donc les acteurs publics nationaux à adopter une législation et des politiques pour améliorer la participation des femmes dans la prise de décision économique. En fonction des jeux de pouvoir dans les six pays analysés, tels que décrits dans le Chapitre 2, la fin de cette section met en évidence certaines recommandations propres à chaque pays.

### I Sensibiliser en matière de diversité dans la prise de décision

La sensibilisation sur la question de l'égalité des genres devrait être appliquée à tous les niveaux et au sein de toutes les sphères politiques et économiques. Cependant, les mesures principales doivent être mises en place au niveau national. Les campagnes de sensibilisation sur les avantages de la diversité dans le processus décisionnel économique et dans les entreprises en général sont nécessaires dans tous les pays en vue de soutenir les mesures locales. Des campagnes de sensibilisation pour les parents, les maternités, les garderies, les écoles, les lieux de travail, etc. sont essentielles pour démanteler la ségrégation actuellement en jeu au sein des entreprises. Cette problématique devrait également être intégrée aux études des enseignants et dans le cadre de l'orientation professionnelle des étudiants à un stade précoce en vue d'obtenir une appréciation neutre et égale des professions.

83

### I Promouvoir les bonnes pratiques des PME

Les recherches et les observatoires nationaux sur l'égalité des genres ont souvent mené à la conclusion que le chemin à parcourir est encore long. Pour ne pointer personne du doigt, des avantages et des récompenses devraient être offerts aux entreprises promouvant l'égalité des genres, alors que des sanctions devraient être imposées aux entreprises qui enfreignent la loi. Ceci est d'autant plus important pour les PME qui emploient la vaste majorité des travailleurs en Europe mais qui manquent souvent d'information ou de soutien pour mettre en place des outils d'égalité des genres ou d'équilibre vie privée-vie professionnelle.

### I Encourager les mesures quantitatives dans toutes les entreprises

Bien que de nombreuses mesures ciblées puissent être établies au sein des entreprises mêmes, des mesures nationales sont nécessaires pour promouvoir l'égalité des genres à un niveau plus large. Cette problématique est abordée de manières très différentes en fonction des États membres de l'UE. Cependant, peu importe les mesures volontaires ou légales prises, une amélioration de la situation a pu être observée<sup>75</sup>. De cette manière, tous les États membres de l'UE sont donc invités à prendre des initiatives législatives et à mettre en place des mesures ciblées. Comme remarqué dans le rapport de l'EIGE, les progrès pourraient aller encore plus loin en assurant la mise en œuvre de ces mesures quantitatives et en organisant des campagnes d'informations claires, directes et efficaces.

<sup>75</sup> « Les améliorations les plus considérables ont eu lieu dans les pays qui ont lancé ou envisagé l'action législative (par ex. la France, l'Italie, les Pays-Bas) ou qui ont mené un débat public extensif sur l'équilibre des genres au sein des conseils d'administration (par ex. l'Allemagne et le Royaume-Uni) » Institut européen pour l'égalité entre les hommes et les femmes. 2015a : 56.

## I Promulguer de nouvelles lois et de nouvelles politiques facilitant l'équilibre vie privée-vie professionnelle

Des formes flexibles de travail prenant en compte les responsabilités de soins devraient être appliquées dans les politiques nationales favorables aux familles en vue de créer des cadres politiques de base pour les employeurs et les employés et d'assurer une meilleure distribution des tâches ménagères et des obligations de soins. Comme le travail de soins est encore majoritairement réalisé par les femmes, les institutions publiques nationales devraient également fournir des solutions de qualité pour les soins aux enfants et aux personnes âgées, comme suggéré dans le dernier rapport de l'EIGE.<sup>76</sup>

Parallèlement à ces recommandations transnationales, certaines spécificités d'un pays à l'autre sont apparues lors des études de terrain. Dès lors, pour les pays où aucune législation spécifique ou aucun objectif volontaire n'a été ratifié (dans notre échantillon, il s'agit de la République tchèque et de la Roumanie), les recommandations, en plus de celles formulées ci-dessus, exhortent les décideurs politiques nationaux à adopter des lois relatives aux quotas afin de soutenir la promotion des femmes dans le management. Pour les pays ayant mis en œuvre des mesures ciblées, deux autres recommandations ont été formulées.

D'une part, un élargissement des compagnies touchées par la loi relative aux quotas a été recommandé. En Belgique, la Région flamande et la Région de Bruxelles-Capitale ont été invitées à initier des réflexions sur la pertinence de l'introduction d'un décret pour l'équilibre des genres au niveau décisionnel des entreprises sociales (en particulier dans les associations sans but lucratif) comme cela a été le cas en Wallonie en 2014. En France, la loi Copé-Zimmermann de 2011 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et des conseils de surveillance ne concernait que certaines entreprises employant plus de 500 personnes ou celles dont les revenus net ou le bilan total est très élevé. Il a été demandé aux acteurs publics de compléter la loi en incluant des exigences supplémentaires pour les plus petites entreprises.

D'autre part, une analyse des lois adoptées a été exigée. En Belgique, l'étude de terrain a mené à la formulation d'une recommandation demandant l'analyse dans les prochaines années de la loi relative aux quotas de 2011 et du décret wallon de 2014 pour évaluer la pertinence de ces mesures et pour identifier in fine les besoins des entreprises par rapport à la mise en œuvre de ces nouvelles lois. En Finlande, il a été demandé aux acteurs publics nationaux d'élaborer un système de centres subventionnés d'analyse des genres permettant de contrôler l'impact de la loi relative aux quotas pour révéler les problèmes (dans la mise en œuvre/les limites de la loi) aux niveaux local et national.

### 5.3. RECOMMANDATIONS AUX DÉCIDEURS EUROPÉENS

Les inégalités entre les hommes et les femmes violent l'une des cinq valeurs fondamentales de l'Union européenne. Au-delà de ces principes, ces inégalités contribuent à une sous-utilisation des talents et à une perte des compétences et des qualifications des femmes. Au vu de la situation économique actuelle et des objectifs fixés par la stratégie Europe 2020, l'économie de l'UE bénéficierait grandement de l'amélioration de l'égalité des genres. En 2015, l'EIGE appelait à la promotion d'initiatives législatives et de mesures ciblées pour combattre les stéréotypes liés au genre via un renforcement des débats publics, l'accélération des progrès relatifs à l'équilibre vie privée-vie professionnelle et d'autres mesures.<sup>77</sup> Dans la lignée des conclusions de l'EIGE, les recommandations identifiées lors des consultations de terrain appellent les institutions européennes à inscrire la participation des femmes à la prise de décision économique comme priorité à l'agenda politique

<sup>76</sup> Institut européen pour l'égalité entre les hommes et les femmes. 2015a : 13.

<sup>77</sup> Institut européen pour l'égalité entre les hommes et les femmes. 2015a : 56-57.





## I Coordonner les campagnes de sensibilisation à l'échelle européenne

L'UE devrait soutenir les campagnes de sensibilisation sur l'égalité des chances et encourager les États membres à prendre des mesures pour l'accès égalitaire à la prise de décision économique. Il conviendrait également de mener une communication efficace sur l'initiative européenne de soutien à la participation des femmes aux postes décisionnels des entreprises et des organisations de l'UE. Elle devrait également s'appliquer plus généralement aux avantages de la gestion de la diversité, notamment de tous les groupes marginalisés (marginalisation basée sur le genre, le handicap, l'ethnie ou l'orientation sexuelle).

## I Encourager l'application de législations sur l'égalité des genres aux niveaux national et européen

Comme souligné par le Lobby européen des femmes, toutes les politiques européennes devraient intégrer la parité des genres en vue de garantir des politiques qui abordent l'entrepreneuriat, l'éducation ou les soins, par exemple, sans impact négatif sur la situation des femmes<sup>78</sup>. En ce qui concerne la participation des femmes à la prise de décision économique, l'UE devrait accélérer la mise en œuvre dans l'ensemble des pays de la directive relative aux quotas dans les conseils d'administration<sup>79</sup>, et en particulier dans les pays où l'écart entre les hommes et les femmes reste important. Prendre une telle mesure aiderait à accomplir la stratégie Europe 2020 puisqu'elle vise à promouvoir la création d'emplois et l'équilibre entre les genres, et à créer des conditions pour le développement de politiques durables au niveau national. Des progrès pourraient également être engrangés en encourageant les États membres à investir dans des services accessibles et abordables pour la garde d'enfants, les soins aux personnes âgées et handicapées, ainsi que dans des politiques saines de qualité de l'emploi<sup>80</sup>.

## I Développer les financements pour l'égalité des genres

La législation sur l'égalité des genres ne pourra être ni renforcée ni appliquée adéquatement sans l'allocation de ressources et de financements. La stratégie Europe 2020, les Fonds structurels 2014-2020 et le prochain cadre financier pluriannuel devraient constituer une opportunité pour inclure et promouvoir l'égalité des genres dans les États membres par le biais du développement de projets locaux par les OCS, les autorités locales publiques, etc.

## I Promouvoir les modèles et les bonnes pratiques des PME

La promotion des modèles féminins de et dans tous les pays européens devrait être poursuivie. Il est fondamental d'éclairer le cheminement de carrière et les profils des directrices, dirigeantes et entrepreneuses en vue de poursuivre la sensibilisation. L'UE devrait également participer activement à la diffusion des bonnes pratiques établies par les entreprises et les organisations qui soutiennent l'égalité des genres et la présence des femmes dans le management, surtout lorsque ces pratiques sont appliquées par les plus petites entreprises qui n'ont pas la même chance de diffuser leurs innovations. Tout en communiquant, elle devrait veiller à prendre soin d'impliquer les hommes dans la réflexion et la promotion de la diversité.

## I Rassembler des informations de haute qualité sur l'égalité des genres au sein des PME

Même si les problématiques liées au genre font partie des agendas scientifiques et politiques depuis des décennies, des évaluations et des recherches complémentaires sont encore nécessaires pour assurer la sensibilisation et le progrès vers une égalité des chances, en particulier dans les domaines faisant l'objet de trop peu de recherches que sont les petites entreprises et les entreprises sociales. Des systèmes transparents d'avancement professionnel et de rémunération devraient être encouragés au niveau européen par la publication de statistiques ventilées par

<sup>78</sup> Shrair. 2015 : 42.

<sup>79</sup> COM(2012) 614 final.

<sup>80</sup> La nécessité d'améliorer la qualité des emplois des femmes a été mis en exergue par l'Institut syndical européen dans une note d'orientation indiquant que la qualité de l'emploi est un facteur important affectant l'attachement des femmes au marché du travail. Les auteurs concluent : « Améliorer la qualité des emplois des femmes pourrait réduire les incompatibilités entre l'emploi rémunéré et la formation d'une famille, permettrait d'augmenter à la fois le pourcentage de contrats de travail pour les femmes et le taux de fertilité ». Piasna A. Plagnol A. 2015: 5.

genre sur les salaires et les postes et par l'évaluation constante du progrès. Comme suggéré par le Lobby européen des femmes<sup>81</sup>, Eurostat, l'EIGE et d'autres agences européennes pertinentes (telles qu'Eurofound), en partenariat avec des instituts de recherche nationaux, devraient être invitées et subventionnées pour la collecte de données ventilées relatives au genre dans des entreprises sociales et pour réaliser des recherches sur l'égalité des genres dans les entreprises sociales. Ce serait d'autant plus intéressant dans le cadre de la stratégie Europe 2020, puisqu'il a déjà été suggéré que le management par les femmes - caractérisé par des pratiques plus participatives - peut être un facteur favorisant l'innovation et la performance des entreprises<sup>82</sup>.

### **I Renforcer les partenariats avec les acteurs sur le terrain**

En vue d'aborder les problématiques horizontales, telles que la lutte contre les discriminations et les rôles de genre rigides et stéréotypés, l'UE doit continuer à coopérer et à travailler étroitement avec les partenaires sociaux européens, les organisations de la société civile, les réseaux de femmes et les chercheurs actifs dans ce domaine. Cela aidera l'UE à surveiller la situation et à continuer à diffuser les bonnes pratiques. Le rôle des acteurs sur le terrain, surtout les réseaux et organisations de femmes, est crucial pour mener à la responsabilisation des femmes.

---

<sup>81</sup> Shrair. 2015 : 42.

<sup>82</sup> Huysentruyt M. 2014: 21.



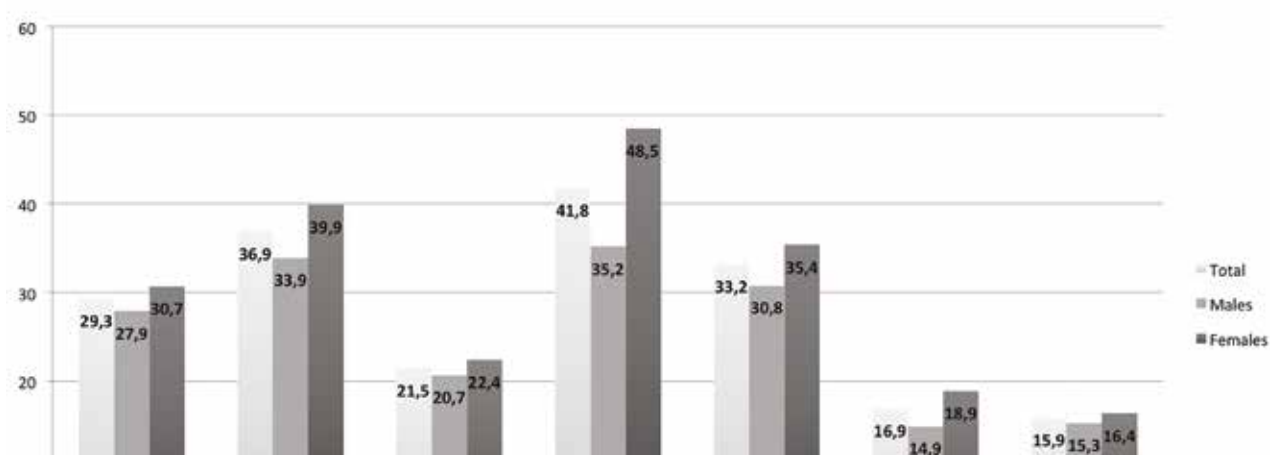




## ANNEXES

*Annexe 1 - Pourcentage exprimé par genre de la population diplômée du troisième cycle de l'éducation (de 25 à 64 ans)*

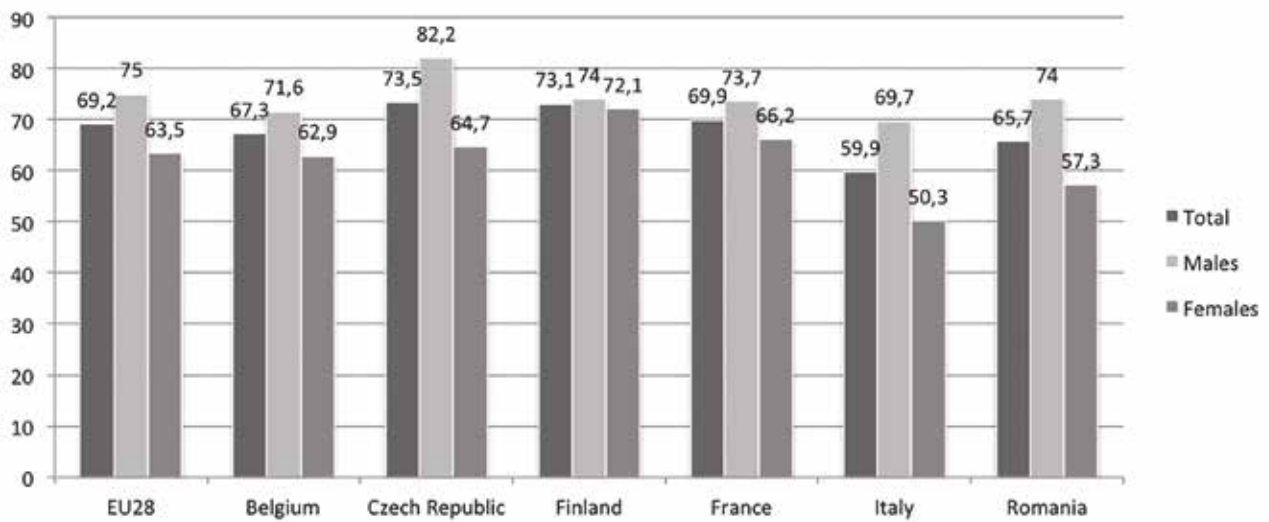
Source : Eurostat, 2014





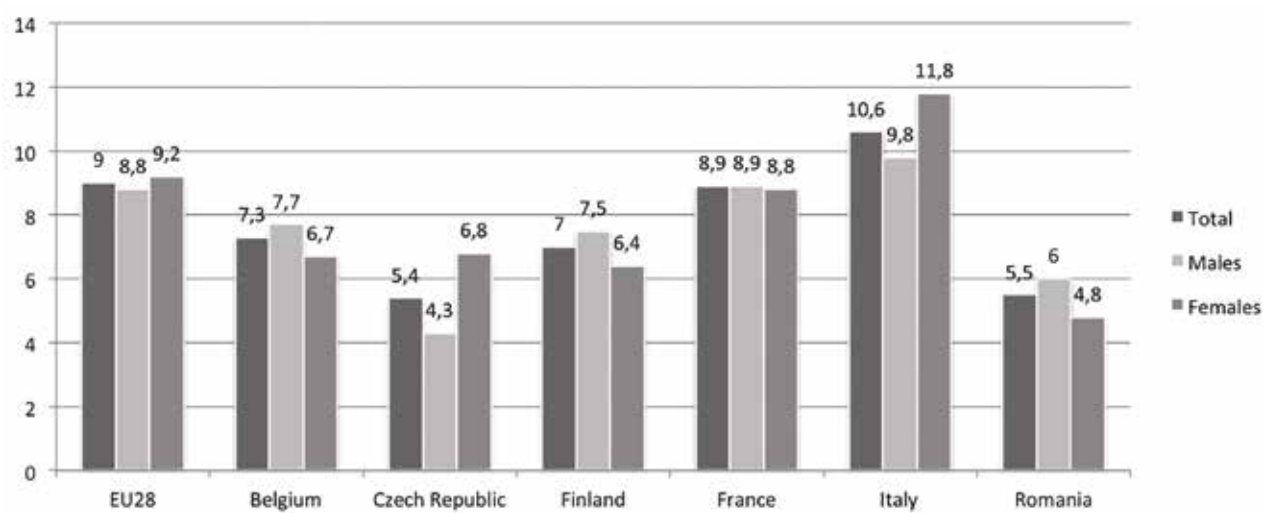
*Annexe 2 - Taux d'emploi (groupe d'âge 20-64 ans) - Moyennes annuelles exprimées en %*

Source : Eurostat, 2014



### Annexe 3 - Taux de chômage (groupe d'âge 25-74 ans - % Population active)

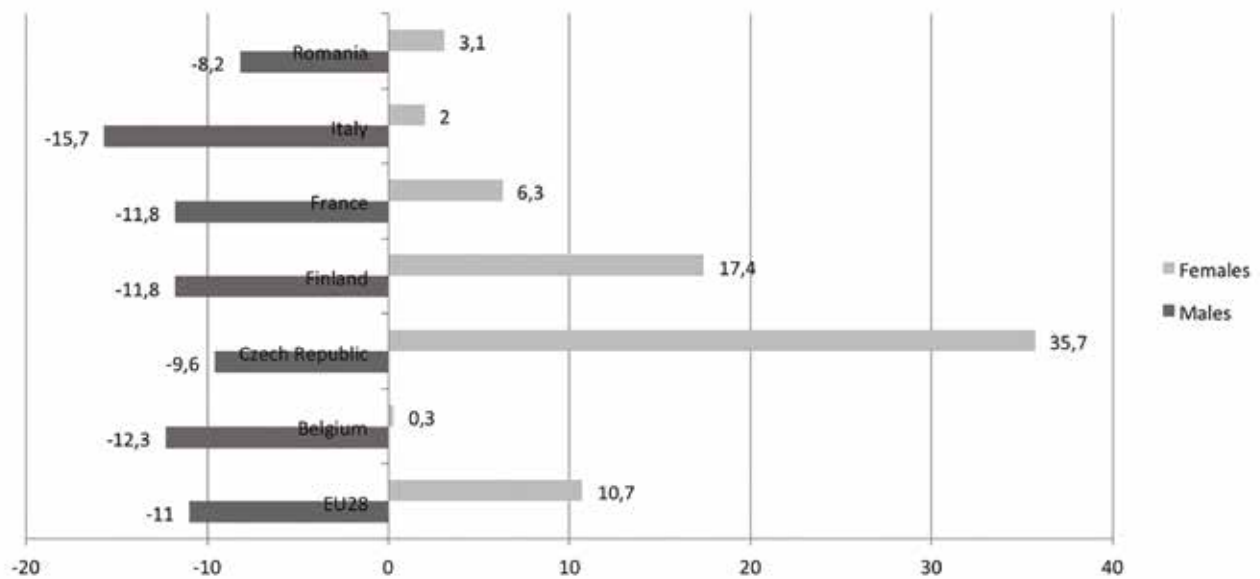
Source : Eurostat, 2014

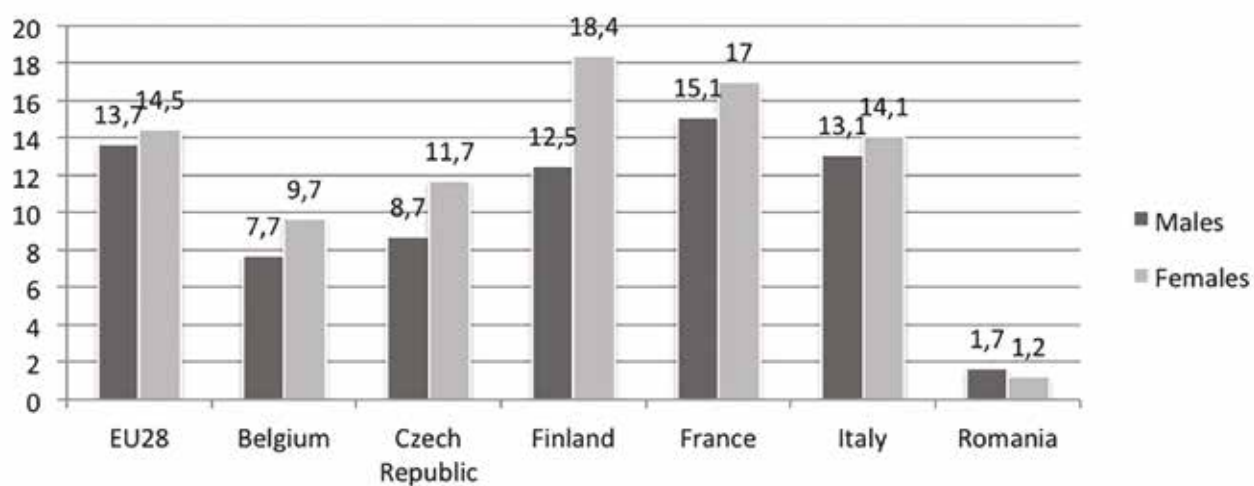




*Annexe 4 - Impact de l'emploi sur la maternité et la paternité (différence exprimée en points pourcentage entre les taux d'emploi (groupe d'âge 20-49) sans enfant et avec un enfant âgé de 0 à 6 ans)*

Source : Eurostat, 2012

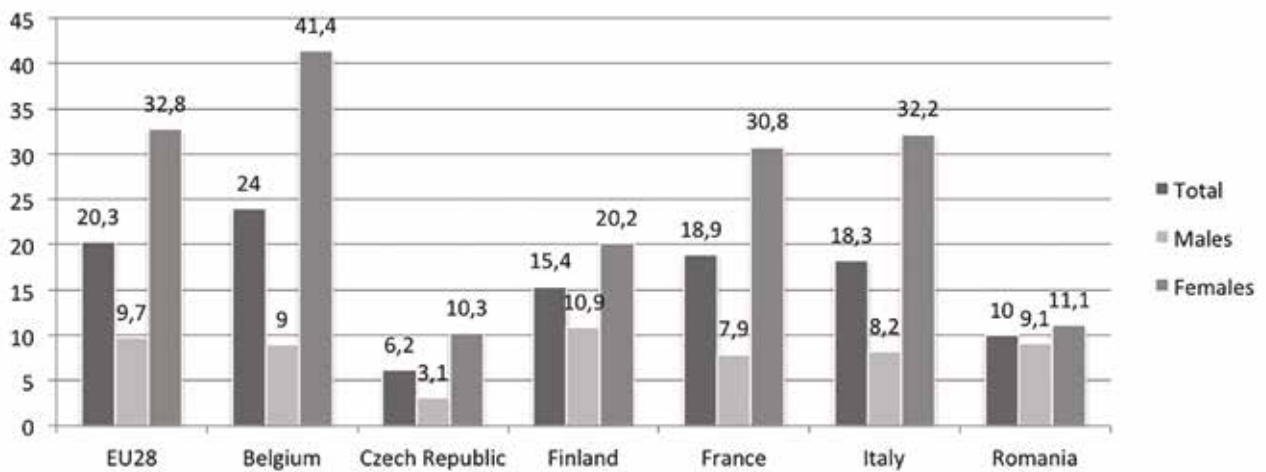


*Annexe 5 - Contrats à durée déterminée (% du nombre total d'employés)**Source : Eurostat, 2014*



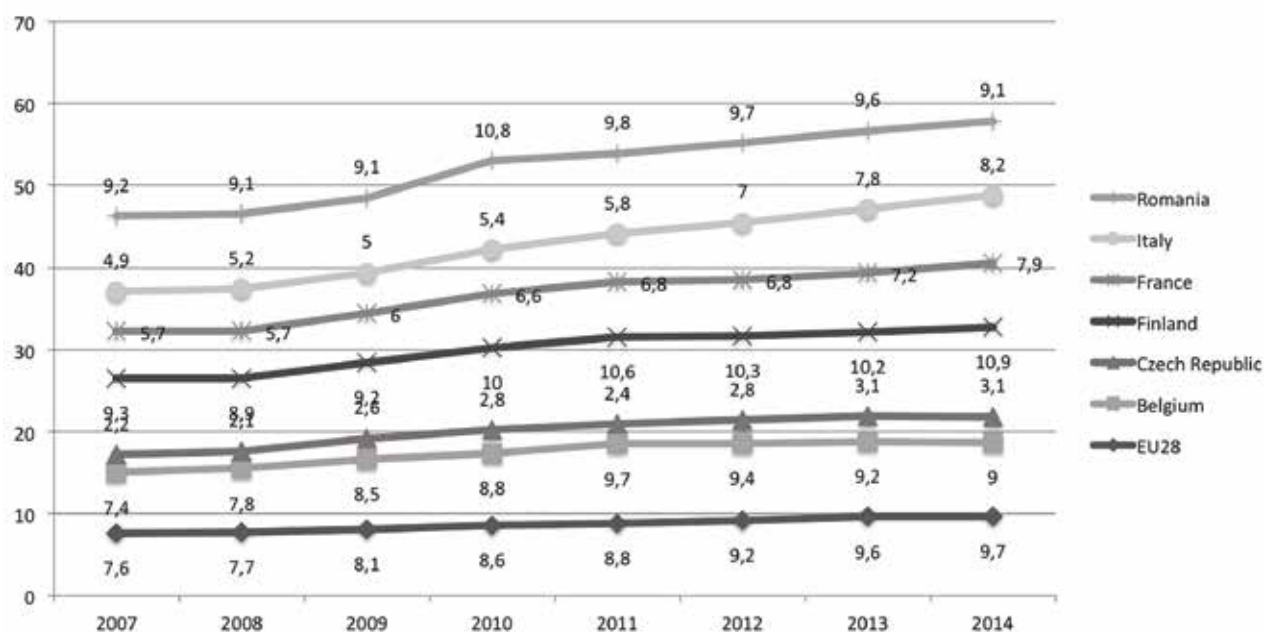
*Annexe 6 - Emploi à temps partiel (% de l'emploi total)*

Source : Eurostat, 2014



## Annexe 7 - Emploi à temps partiel de 2008 à 2014 pour les hommes (% du nombre total d'emplois)

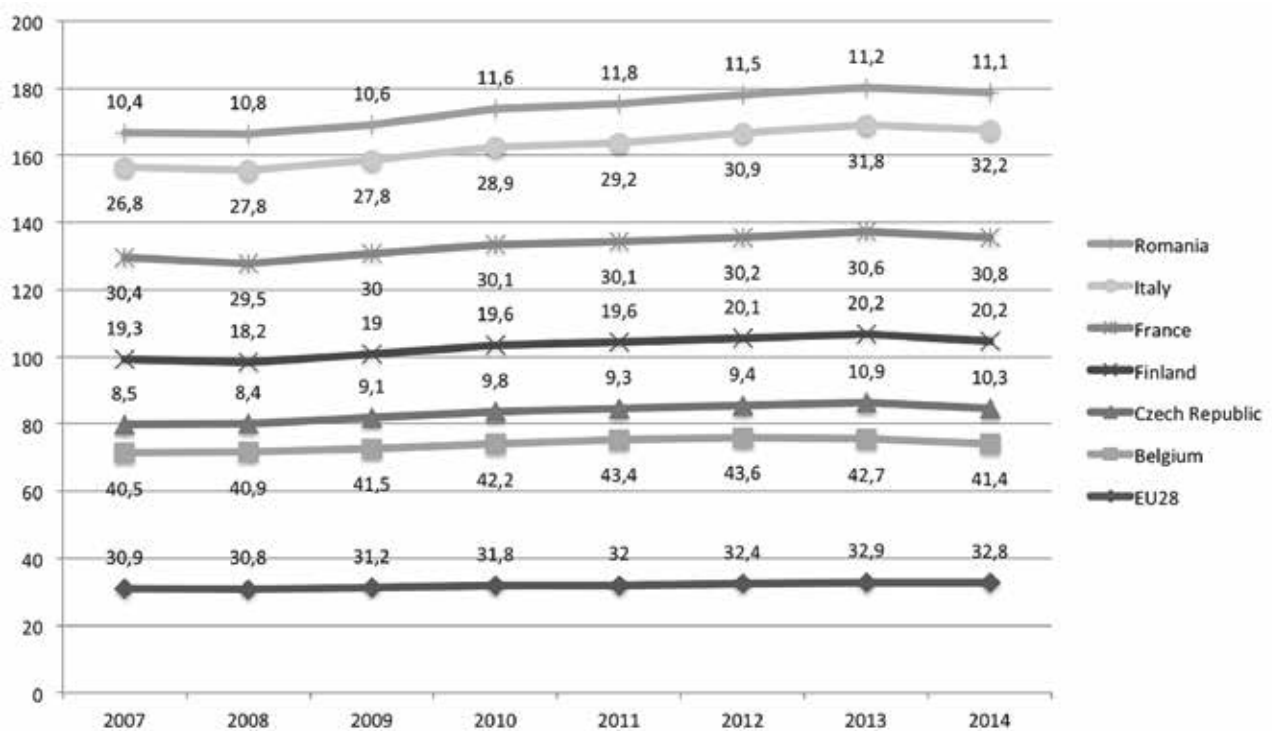
Source : Eurostat, 2014





Annexe 8 - Emploi à temps partiel de 2008 à 2014 pour les femmes (% du nombre total d'emplois)

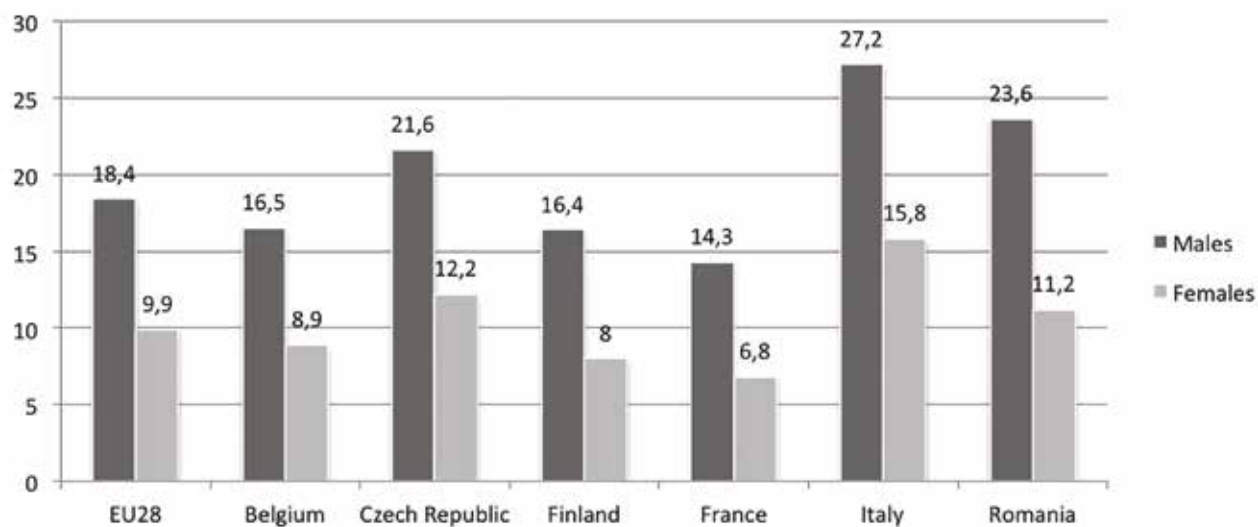
Source : Eurostat, 2014





**Annexe 9 - Indépendants (% de l'emploi total)**

Source : Eurostat, 2012





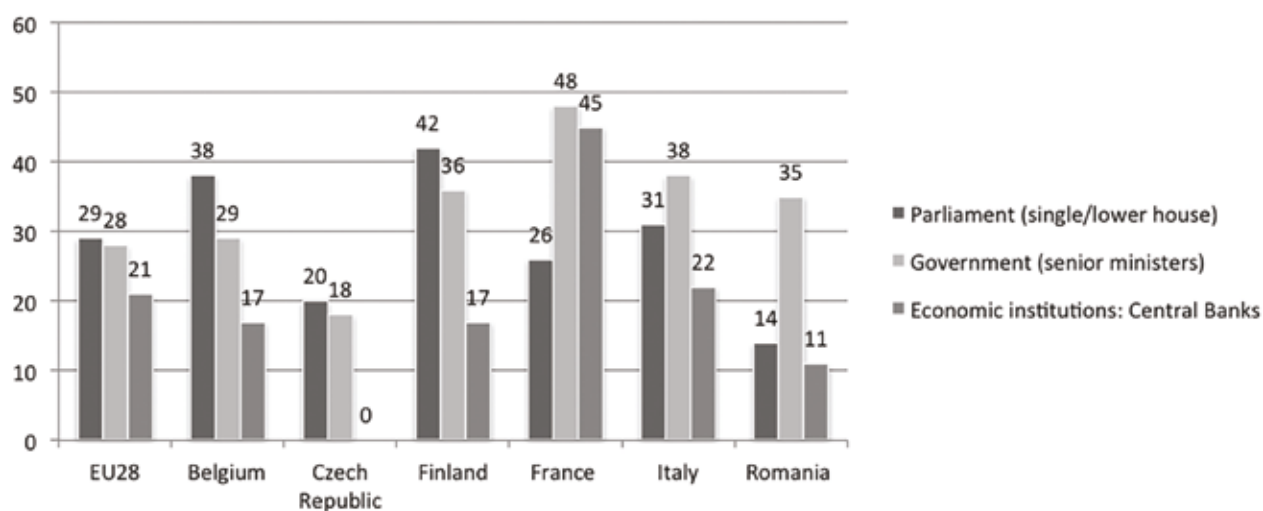
**Annexe 10 - Écart salarial entre les genres (sans ajustement)**

Source : Eurostat, 2014

<b>EU28</b>	16,1
<b>Belgique</b>	9,9
<b>République tchèque</b>	22,1
<b>Finlande</b>	18
<b>France</b>	15,3
<b>Italie</b>	6,5
<b>Roumanie</b>	10,1

### Annexe 11 - Femmes occupant des postes décisionnels

Source : Eurostat, 2015





# RÉFÉRENCES

Acker, J. 1990. « Hiérarchies, emplois, corps : une théorie des organisations genrées. » [“Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organisations.”] *Gender and Society* 2 : 139-158.

Acker, J. 1992. « Des rôles genrés aux institutions genrées. » [“From Sex Roles to Gendered Institutions.”] *Contemporary Sociology: A Journal of Reviews* 21 (5): 565–569. Disponible sous : <http://www.jstor.org/stable/2075528>.

Acker, J. 2006. « Régimes d'inégalité : genre, classe et race dans les organisations. » [“Inequality Regimes: Gender, Class, and Race in Organisations.”] *Gender and Society* 20: 441–464.

Anker, R. 1998. *Genre et emploi : ségrégation fondée sur le genre des métiers du monde* [Gender and Jobs : Sex Segregation of Occupations in the World]. Genève : Bureau international du Travail.

APEC, CNCRES. 2012. *Les Cadres de l'Économie Sociale et Solidaire*.

Ardura, A., R. Silvera. 2002. « L'égalité Hommes/Femmes : Quelles Stratégies Syndicales? ». *Revue de l'IRES* 37.

Bac, M., E. Inci. 2010. « Le réseau de vieux garçons et la qualité des entrepreneurs. » [“The Old-boy Network and the Quality of Entrepreneurs.”] *Journal of Economics & Management Strategy* 19: 889-918.

Balica, M. A. Dragolea, L. Marin, M. Ene (ed.). 2015. Étude nationale Gender Balance Power Map : Roumanie

Băluță, I. 2014. *Évaluation de l'impact du genre en Roumanie, échange de bonnes pratiques sur l'égalité des genres*. [Gender Impact Assessment In Romania, Exchange Of Good Practices On Gender Equality] (Présentation Web).

Baxter, J., E. O. Wright. 2000. « L'hypothèse du plafond de verre : une étude comparative des États-Unis, de la Suède et de l'Australie. » [“The Glass Ceiling Hypothesis a Comparative Study of the United States, Sweden, and Australia.”] *Gender & Society* 14 (2): 275-294.

Beck, U. 2000. « *Le meilleur des mondes du travail*. » [The Brave New World of Work]. Cambridge: Cambridge University Press.

Bettio, F., J. Plantenga. 2004. « Comparaison des régimes de soins en Europe. » [“Comparing Care Regimes in Europe.”] *Feminist Economics* 10 (1): 85-113.

Bettio, F., M. Corsi, A. Lyberaki, M. S. Lodovici, A. Verashchagina. 2012. « *L'impact de la crise économique sur la situation des hommes et des femmes*. » [The Impact of the Economic Crisis on the Situation of Women and Men.] Disponible sous : [http://csdle.lex.unict.it/Archive/LW/Data reports and studies/Reports from Committee and Groups of Experts/20130118-110227\\_Crisis\\_report\\_Dec12pdf.pdf](http://csdle.lex.unict.it/Archive/LW/Data reports and studies/Reports from Committee and Groups of Experts/20130118-110227_Crisis_report_Dec12pdf.pdf).

Bird, S. 1996. « Bienvenue au club des hommes : homosociabilité et maintien de l'hégémonie de la masculinité. » [“Welcome to the Men's Club: Homosociality and the Maintenance of Hegemonic Masculinity”]. *Gender & Society* 10 (2): 120-132.

Blau, F. D., M. Ferber. 1987. « Discrimination : preuves empiriques des États-Unis. » [“Discrimination: Empirical evidence from the US.”] *American Economic Review* 77 (2): 316-320.





Borzaga, C., J. Defourny (eds.). 2001. « *L'émergence de l'entreprise sociale.* » [*The Emergence of Social Enterprise*]. Londres, New York : Routledge.

Brewster, K. L., R. R. Rindfuss. 2000. « Fertilité et emploi des femmes dans les pays industrialisés. » ["Fertility and Women's Employment in Industrialized Nations."] *Annual Review of Sociology* 26: 271-296. Disponible sous : <http://www.jstor.org/stable/223445>.

Buckingham, H., S. Teasdale. 2013. « *Création d'emploi par le biais de l'économie sociale et de l'entrepreneuriat social.* » [*Job Creation through the Social Economy and Social Entrepreneurship*]. Paris : OCDE.

Burnett, S. B., C. J. Gatrell, C. L. Cooper, P. Sparrow. 2010. « Familles équilibrées ? : une analyse genrée des politiques et des pratiques d'équilibre vie privée-vie professionnelle. » ["Well-Balanced Families?: A Gendered Analysis of Work-Life Balance Policies and Work Family Practices."] *Gender in Management: An International Journal* 25 (7): 534–549. <http://www.emeraldinsight.com/10.1108/17542411011081356>.

Centrum pro výzkum neziskového sektoru pro Nadaci rozvoje občanské společnosti. 2005. *Sociální ekonomika a NNO v ČR*. [cit. 13. 1. 2015] Disponible sous : [http://www.google.cz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=7&ved=0CEQQFjAG&url=http%3A%2F%2Fwww.cpkp.cz%2Fregiony%2Ffile\\_download%2F215&ei=Ut60VPWVCebOyQPEmYDICw&usq=AFQjCNHR0zXIAqFiG1aRxf\\_8mBfsxhAkW&sig2=8dd0yi-EGDhadFIQ85oJqQ&bvm=bv.83339334,d.bGQ](http://www.google.cz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=7&ved=0CEQQFjAG&url=http%3A%2F%2Fwww.cpkp.cz%2Fregiony%2Ffile_download%2F215&ei=Ut60VPWVCebOyQPEmYDICw&usq=AFQjCNHR0zXIAqFiG1aRxf_8mBfsxhAkW&sig2=8dd0yi-EGDhadFIQ85oJqQ&bvm=bv.83339334,d.bGQ).

Čepelka, O. 2003. *Průvodce neziskovým sektorem EU*, 2. díl. Liberec: Omega.

Clark, L. L. 2008. « *Les femmes et l'accomplissement professionnel au XIX<sup>e</sup> siècle en Europe.* » [*Women and Achievement in XIXth Europe*]. New York: Cambridge University Press.

Clauwaert, S., I. Schömann. 2013. « *La crise et les réformes de la législation sur l'emploi : exercice de cartographie.* » [*The Crisis And National Labour Law Reforms: A Mapping Exercise*]. Rapport national : Roumanie

CNCRES. 2008. « *Rapport panoramique de l'économie sociale.* » [*Panorama Report on the Social Economy*].

Connell, R. W. 2002. « *Genre.* » [*Gender*]. Malden: Blackwell Publishers.

Cotter, David A., JoAnn M. DeFiore, Joan M. Hermsen, Brenda M. Kowalewski, et Reeve Vanneman. 1997. « Avantage purement féminin : l'effet au niveau macro de la ségrégation à l'emploi sur l'égalité des revenus par genre. » [All women benefit: The macro-level effect of occupational segregation on gender earnings equality.] *American Sociological Review* 62:714-34

Crompton, R. (ed.). 1999. « *Restructuration des relations genrées et de l'emploi. Le déclin du gagne-pain masculin.* » [*Restructuring Gender Relations and Employment. The Decline of the Male Breadwinner*]. Oxford: University Press.

Crompton, R., C. Lyonnnette. 2005. « Le nouvel essentialisme genré - « Choix » domestiques et familiaux et leurs liens avec les attitudes. » ["The New Gender Essentialism—domestic and Family 'Choices' and Their Relation to Attitudes."] *The British Journal of Sociology* 56 (4): 601-620.

Crompton, R., F. Harris. 1998a. « Expliquer les schémas d'emploi d'une femme : revisite des orientations d'emploi. » ["Explaining Women's Employment Patterns: 'Orientations to Work' Revisited."] *British Journal of Sociology* 49:118 – 136.

Crompton, R., F. Harris. 1998b. « relations genrées et emploi : l'impact du métier. » ["Gender Relations and Employment: the Impact of Occupation."] *Work, Employment and Society* 2: 297-315.

Crompton, R., K. Sanderson. 1990. « *Emplois fondés sur le genre et évolution sociale.* » [*Gendered Jobs and Social Change.*] Londres: Unwin Hyman.

De Jong, W. 2013. « *L'entrepreneuriat au féminin en Union européenne.* » [*Women's Entrepreneurship in the EU.*] Bibliothèque du Parlement européen. Dees, J. G., B. B. Anderson. 2003. « L'entreprise sociale à but lucratif. » ["For-profit social ventures."] *International Journal of Entrepreneurship Education* (Numéro spécial sur l'entrepreneuriat social) 2: 1-26.

Defourny, J., M. Nyssens. 2008. « L'entreprise sociale en Europe : tendances et évolutions récentes. » ["Social Enterprise in Europe: Recent Trends and Developments."] *Social enterprise journal* 4 (3): 202-228. Disponible sous : [http://orbi.ulg.ac.be/bitstream/2268/11568/1/WP\\_08\\_01\\_SE\\_WEB.pdf](http://orbi.ulg.ac.be/bitstream/2268/11568/1/WP_08_01_SE_WEB.pdf)

Defourny, J., M. Nyssens. 2010. « Conceptions de l'entreprise sociale et de l'entrepreneuriat social en Europe et aux États-Unis : convergences et divergences. » ["Conceptions of Social Enterprise and Social Entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and Divergences."] *Journal of Social Entrepreneurship* 1(1): 32-53. Disponible sous : [http://www.researchgate.net/publication/238106607\\_Conceptions\\_of\\_Social\\_Enterprise\\_and\\_Social\\_Entrepreneurship\\_in\\_Europe\\_and\\_the\\_United\\_States\\_Convergences\\_and\\_Divergences](http://www.researchgate.net/publication/238106607_Conceptions_of_Social_Enterprise_and_Social_Entrepreneurship_in_Europe_and_the_United_States_Convergences_and_Divergences).

Defourny, J., O. Gregoire, C. Davister. 2004. « Entreprises sociales d'intégration à l'emploi dans l'Union européenne : vue d'ensemble des modèles existants. » ["Work Integration Social Enterprises in the European Union: An Overview of Existing Models."] *EMES Working Paper series* 04/04, Liège.

Di Domenico, L., M. H. Haugh, P. Tracey. 2010. « Bricolage social : théorie de la création d'une valeur sociale dans les entreprises sociales. » ["Social Bricolage: Theorizing Social Value Creation in Social Enterprises."] *Social Entrepreneurship* 34 (4): 681-703. Disponible sous : <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1540-6520.2010.00370>.

Dudová, R. (ed.). 2008. *Nová rizika pracovního trhu: flexibilita, marginalizace a soukromý život.* Prague : Sociologický ústav AV ČR.

England, P. 2005. « Inégalité des genres sur les marchés du travail : le rôle de la maternité et de la ségrégation. Politiques sociales : études internationales sur le genre. » ["Gender Inequality in Labor Markets: The Role of Motherhood and Segregation. Social Politics: International Studies in Gender."] *State & Society* 12 (2): 264-288. Available from: <http://sp.oxfordjournals.org/cgi/doi/10.1093/sp/jxi014>.

England, P., G. Farkas, B. S. Kilbourne, T. Dou. 1988. « Explication de la ségrégation professionnelle fondée sur le genre et les salaires : résultats d'un modèle à effets fixes. » ["Explaining Occupational Sex Segregation and Wages: Findings from a Model with Fixed Effects."] *American Sociological Review* 53 (4): 544-558. Disponible sous : <http://www.jstor.org/stable/2095848>.

Esping-Andersen, G. 2000. « Un État-providence pour le 21<sup>e</sup> siècle. » ["A Welfare State for the 21st Century."] *Rapport à la Présidence portugaise.* [cit. 25. 3. 2008]. Disponible sous : <http://www.nnn.se/seminar/pdf/report.pdf>.

Estrin, S., U. Stephan, S. Vujčić. 2015. « Les femmes PDG dans les entreprises sociales gagnent 29 % de moins que leurs homologues masculins » ["Women CEOs in Social Enterprises Earn 29% Less than Their Male Counterparts."] *LSE Business Review.*

Eurofound. 2010. « *Analyse comparative du temps de travail dans l'Union européenne.* » [*Comparative Analysis of Working Time in the European Union.*]

Eurofound. 2013. « *Impact de la crise sur les conditions de travail en Europe.* » [*Impact of the Crisis on Working Conditions in Europe.*]





Eurofound. 2015. « *Premiers résultats: sixième enquête européenne sur les conditions de travail - Résumé.* »

Commission européenne 2004. Guide pour l'intégration de la dimension d'égalité entre les femmes et les hommes.

Commission européenne 2010a. Rapport Eurobaromètre Flash N° 283. « *Entrepreneuriat dans l'UE et au-delà.* » [*Entrepreneurship in the EU and Beyond.*]

Commission européenne. 2010b. *Bilan de l'Observatoire européen de l'emploi. L'emploi indépendant en Europe.*

Commission européenne. 2012. *Les femmes dans les instances de décision économique au sein de l'UE : Rapport de suivi.*

Commission européenne. 2013a. *Fiche d'information nationale. L'équilibre hommes-femmes dans les conseils des sociétés.*

Commission européenne. 2013b. *Économie sociale et entrepreneuriat social.*

Commission européenne. 2014a. *Une cartographie des entreprises sociales et de leurs écosystèmes en Europe.*

Commission européenne. 2014b. Communiqué de presse Mémo/11/124. 1er mars. EU « Viviane Reding, commissaire chargée de la justice, lance aux dirigeants d'entreprises le défi de signer la déclaration d'engagement «Davantage de femmes dans les conseils d'administration, une promesse pour l'Europe» ».

Commission européenne. 2015. *Rapport annuel sur les PME européennes 2014/2015. Les MPE engagent à nouveau.*

Institut européen pour l'égalité entre les hommes et les femmes (EIGE). 2013. *Rapport sur l'Indice d'égalité de genre.*

Institut européen pour l'égalité entre les hommes et les femmes (EIGE). 2015a. *Égalité des genres dans les structures du pouvoir et de la prise de décisions. Bilan de la mise en œuvre du programme d'action de Pékin dans les États membres de l'Union européenne.* Luxembourg: Publications Office of the EU.

Institut européen pour l'égalité entre les hommes et les femmes (EIGE). 2015b. *Indice d'égalité de genre 2015 – Mesure de l'égalité des genres dans l'Union européenne 2005-2012.*

Eurostat. 2010a. « *Salaires horaires moyens et proportion de bas salaires par activité économique* » [*Median Hourly Earnings and Proportion of Low-Wage Earners by Economic Activity.*]

Eurostat. 2010b. « *Population active entre 16 et 65 ans* » [*Working Population Aged between 16 and 65 Years Old.*]

Eurostat. 2014a. « *Population active par genre et citoyenneté* » [*Active Population by Sex, Age and Citizenship (1 000).*]

Eurostat. 2014b. « *Enquête sur le marché du travail et la main d'œuvre* » [*Labour Market and Labour Force Survey (Lfs) Statistiques.*]

Eurostat. 2014c. « *Employés à temps partiel en pourcentage du nombre total d'employés, par genre et âge* » [*Temporary Employees as Percentage of the Total Number of Employees, by Sex and Age.*]



Eurostat. 2015. « Être jeune en Europe aujourd'hui - Marché du travail - Accès et participation » [*Being Young in Europe Today - Labour Market - Access and Participation.*]

Fagan, C., M. C. González Menéndez, S. Gómez Ansón (eds.). 2012. « Les femmes dans les conseils d'administration des grandes entreprises et dans les postes de cadres dirigeants : tendances et politiques européennes » [*Women on Corporate Boards and in Top Management: European Trends and Policy.*] New York: Palgrave Macmillan.

Faulk, L., L. B. Hamilton Edwards, G. Lewis, J. McGinnis. 2013. « Une analyse de la disparité des genres dans le secteur sans but lucratif : le résultat de la motivation au travail ou des emplois genrés ? » [“An Analysis of Gender Pay Disparity in the Non-profit Sector: An Outcome of Labor Motivation or Gendered Jobs?”] *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, December, 42: 1268-1287. Version finale disponible sous : doi:10.1177/0899764012455951. Ferber, M. A., P. H. Raabe. 2003. « Les femmes en République tchèque : le féminisme à la tchèque. » [“Women in the Czech Republic: Feminism, Czech Style.”] *International Journal of Politics, Culture, and Society* 16 (3): 407-430.

Formánková, L., A. Křížková. 2015. « Le piège de la flexibilité - effets de la flexibilité au travail sur les postes des femmes professionnelles et cadres dans les grandes entreprises. » [“Flexibility Trap – the Effects of Flexible Working on the Position of Female Professionals and Managers within a Corporate Environment.”] *Formánková, L., H. Maříková, A. Křížková, R. Volejníčková. 2015. Étude nationale Gender Balance Power Map : République tchèque. Prague: Sociologický ústav AV ČR, v.v.i.*

Formánková, L., H. Maříková, A. Křížková, R. Volejníčková. 2015. *Étude nationale Gender Balance Power Map : République tchèque. Prague: Sociologický ústav AV ČR, v.v.i.*

Francová, P. 2014. *Proč podporovat sociální podniky formou zakázek? (Pourquoi aider les entreprises sociales sous la forme de contrats ?). Atelier Společensky odpovědné zadávání veřejných zakázek (Atelier : achat socialement responsable des marchés publics) Webová Prezentace (Présentation Web).*

Garnero, A., S. Kampelmann, F. Rycx. 2013. « Travail à temps partiel, salaires et productivité : preuves issues de données appariées d'un panel belge employeur-employé. » [*Part-Time Work, Wages and Productivity: Evidence from Belgian Matched Panel Data.*] *Iza Dp No. 7789.*

Ghibelli, P., S. Bellione. 2015. *Étude nationale Gender Balance Power Map : Italie.*

Guillaume, C., S. Pochic. 2009. « Quel serait votre sacrifice ? Accès aux postes de cadres dirigeants et équilibre vie privée-vie professionnelle » [“What would you sacrifice? Access to top management and the work-life balance.”] *Gender, Work & Organisation* 16 (1): 14-36.

Halford, S., P. Leonard. 2001. « Genre, pouvoir et organisations. » [*Gender, Power and Organisations.*] New York: Palgrave Macmillan.

Hämäläinen, N., H. Tarkiainen. 2015. *Étude nationale Gender Balance Power Map : Finlande.*

Hašková, H. 2007. « Fertilité en déclin, grossesse reportée, augmentation des femmes sans enfant en Europe centrale et occidentale : une approche de l'équité entre les genres. » [“Fertility Decline, the Postponement of Childbearing and the Increase in Childlessness in Central and Eastern Europe: a Gender Equity Approach.”] Pp. 76–85 in R. Crompton, S. Lewis, C. Lyonette (eds.). *Women, Men, Work And Family In Europe.* Houndmills, Basingstoke, UK: Palgrave Macmillan.

Hašková, H., Z. Uhde (eds.). 2009. « Les femmes et la citoyenneté sociale dans la société tchèque : continuité et changement. » [*Women and Social Citizenship in Czech Society: Continuity and Change.*] Prague : Sociologický ústav AV ČR.





Havelková, B. 2010. « La notion légale d'égalité des genres en République tchèque. » ["The Legal Notion of Gender Equality in the Czech Republic."] *Women's Studies International Forum* 33 (1): 21-29.

Hertz, N. 2011. « Les femmes et les banques. Les clientes sont-elles confrontées à la discrimination ? » [Women And Banks. Are Female Customers Facing Discrimination?] Londres.

Hochschild, R. A. 1997. « *Le lien du temps : quand travail devient vie privée et vie privée devient travail.* » [The Time Bind: When Work Becomes Home and Home Becomes Work.] New York: Metropolitan.

Huchet, E., A. C. Marquet, M. Tancau. 2015. *Étude nationale Gender Balance Power Map : Belgique.*

Hurubean, A. 2013. « Féminisme post communiste et égalité des genres en Roumanie. Entre stéréotypes, ambiguïtés contextuelles et idées novatrices. » ["Post-communist Romanian feminism and Gender Equality. Between Stereotypes, Conceptual Ambiguities and Thinking outside the Box."] *Analyze – Journal of Gender and Feminist Studies*, New Series No 1 (15).

Huysentruyt, M. 2014. « *L'entrepreneuriat social et l'innovation au féminin.* » [Women's Social Entrepreneurship and Innovation.] Documents de travail du programme Développement économique et création d'emplois locaux (LEED) de l'OCDE (LEED), 2014/01. Publication de l'OCDE.

Jamieson, K. H. 1995. « *Au-delà des doubles liens : les femmes et le leadership.* » [Beyond the Double Binds: Women and Leadership.] New York, Oxford: Oxford University Press.

Kalinová, L. 2007. *Společenské proměny v čase socialistického experimentu. K sociálním dějinám v letech 1945 – 1969.* (Social Changes in the Era of Socialistic Experiment. Social History in Years 1945 – 1969). Prague: Academia.

Kanter, M. R. 1977. « *Les hommes et les femmes des grandes entreprises.* » [Men and Women of the Corporation.] New York: Basic Books.

Kiczková, Z. 2011. "Moc rodových stereotypov." Pp. 127–131 in Z. Kiczková, M. Szapuová. *Rodové štúdiá. Súčasné diskusie, problémy a perspektívy.* Bratislava: Univerzita Komenského.

Korpi, W. 2000. « Les visages de l'inégalité : genre, classe et schémas d'inégalité dans les différents types d'États-providence. » ["Faces of Inequality: Gender, Class, and Patterns of Inequalities in Different Types of Welfare States."] *Social Politics: International Studies in Gender, State & Society* 7 (2): 127-191.

Křížková, A., H. Maříková, H. Hašková, L. Formánková. 2011. *Pracovní dráhy žen v České republice.* Praha: SLON.

Křížková, A., L. Formánková, M. Vohlídalová. 2014. Croisée du genre et de la classe dans les perspectives sociohistorique et biographique. » ["Intersection of Gender and Class in Sociohistorical and Biographical Perspectives".] *Interdisciplinary Social Sciences: Annual Review* 8: 1-11.

Křížková, A., M. Vohlídalová. 2009. « Le marché du travail et l'équilibre vie privée-vie professionnelle en République tchèque dans une perspective historique. » ["The Labour Market and Work-Life Balance in the Czech Republic in Historical Perspective."] Pp. 35–76 in H. Hašková, Z. Uhde. (eds.). *Women and Social Citizenship in Czech Society: Continuity and Change.* Prague: Sociologický ústav AV ČR, v.v.i.

Křížková, A., R. Dudová, H. Maříková, Z. Sloboda. 2009. « Conditions de parentalité dans les organisations : comparaison internationale. » ["The Conditions of Parenthood in Organisations: An International Comparison."] *Czech Sociological Review* 45 (3): 519-547.

Le Feuvre, N. 2001. *La féminisation du monde du travail: incidences et mutations*. Toulouse: Université de Toulouse-Le Mirail.

Leira, A. 2002. « *Les parents qui travaillent et l'État-providence. Changement familial et réforme politique en Scandinavie.* » [*Working Parents and the Welfare State. Family Change and Policy Reform in Scandinavia.*] Cambridge: University Press.

Leitner, S. 2003. « Variétés du familiarisme » ["Varieties of Familialism."] *European Societies* 5 (4): 353-375.

Levie, J., M. Hart. 2011. « Entreprises et entrepreneurs sociaux au Royaume-Uni : genre, contexte et engagement. » ["Business and Social Entrepreneurs in the UK: Gender, Context and Commitment."] *International Journal of Gender and Entrepreneurship* 3 (3): 200-217. Disponible sous: [www.emeraldinsight.com/1756-6266.htm](http://www.emeraldinsight.com/1756-6266.htm). Lewis, J. 1992. « Le genre et le développement des régimes d'État-providence. » ["Gender and the Development of Welfare Regimes."] *Journal of European Social Policy* 2: 159-173.

Lewis, J. 2001. « Le déclin du modèle du gagne-pain masculin : implications pour le travail et les soins. » ["The Decline of the Male Breadwinner Model: Implications for Work and Care."] *Social Politics* 8: 152-169.

Lewis, J. 2006. « Emploi et soins : le problème politique, l'égalité des genres et la question du choix. » ["Employment and Care: The Policy Problem, Gender Equality and the Issue of Choice."] *Journal of Comparative Policy Analysis: Research and Practice* 8 (2): 103-114.

Lewis, S., R. Gambles, R. Rapoport. 2007. « Les contraintes d'une approche d'équilibre vie privée-vie professionnelle : une perspective internationale. » ["The Constraints of a 'work-life balance' approach: an international perspective."] *The International Journal of Human Resource Management* 18 (3): 360-373.

Lips, H. M. 2012. « L'écart salarial entre les genres : défier les rationalisations. Équité perçue, discrimination et limites des modèles du capital humain. » ["The Gender Pay Gap: Challenging the Rationalizations. Perceived Equity, Discrimination, and the Limits of Human Capital Models."] *Sex Roles* 68 (3-4) (April 26): 169-185. Disponible sous : <http://link.springer.com/10.1007/s11199-012-0165-z>.

Longo, V., M. Sangiuliano. 2007. « *Historiques de la thématique en Italie : Série de lignes du temps des débats politiques.* » [*Issue Histories Italy: Series Of Timelines Of Policy Debates.*] Projet Quing. Vienne : Institute For Human Sciences (Iwm).

Maron, L., D. Meulders, S. O'dorchai. 2008. "Le Congé Parental en Belgique." (Parental Leave in Belgium). *Brussels Economic Review* 51.

Martin, P. Y. 2003. « Dit et fait versus Dire et faire : pratiques liées au genre sur le lieu de travail. » ["Said and done" versus "saying and doing": Gendering practices, practicing gender at work.] *Gender & Society* 17:342-366.

Martin, R., S. Osberg. 2007. « Entrepreneuriat social : le cas à définir. » ["Social Entrepreneurship: The Case for Definition".] *SSIR Digital Edition*. Disponible sous : [http://www.ssireview.org/articles/entry/social\\_entrepreneurship\\_the\\_case\\_for\\_definition](http://www.ssireview.org/articles/entry/social_entrepreneurship_the_case_for_definition) >.

McGinnity, F., P. McManus. 2007. « Payer le prix pour concilier vie professionnelle-vie privée : comparaison de la pénalité salariale pour les femmes travaillant à temps partiel au Royaume-Uni, en Allemagne et aux États-Unis. » ["Paying the price for reconciling work and family life: Comparing the wage penalty for women's part-time work in Britain, Germany and the United States."] *Journal of Comparative Policy Analysis: Research and Practice* 9 (2): 115-134.

McKinsey & Company. 2012. *Využití plného potenciálu žen v České republice*. [cit. 22. 6. 2015] Disponible sous : [http://mckinsey.cz/images/women\\_matter\\_CJ.pdf](http://mckinsey.cz/images/women_matter_CJ.pdf).





Mercer. 2008. « *Quand les femmes prospèrent, les affaires prospèrent.* » [*When Women Thrive, Businesses Thrive.*]

Miclet, S., M. Molenda-Pruvost, L. Rodriguez. 2015. *Étude nationale Gender Balance Power Map : France.*

Mills, A. J., P. Tancred (eds.) 1992. « *Analyse organisationnelle suivant une logique de genre.* » [*Gendering Organisational Analysis.*] Londres : Newbury Park, New Delhi: Sage Publications.

Mills, M., F. Tsang, P. Präg, K. Ruggeri, C. Miani, S. Hoorens. 2014. « *Égalité des genres parmi les effectifs : concilier vie professionnelle, vie privée et vie familiale en Europe.* » [*Gender Equality in the Workforce: Reconciling Work, Private and Family Life in Europe.*] Ministère des Droits des femmes 2014. Chiffres-Clés 2014 – Vers L'égalité Réelle Entre Les Femmes Et Les Hommes. (Key Figures 2014 – Toward Real Equality between Women and Men).

Ninacs, W. 2002. « *Bilan de la théorie et de la pratique de l'économie sociale au Canada.* » [*A Review of the Theory and Practice of Social Economy/Économie Sociale in Canada.*] Série de documents de travail 02-02. Ottawa: SRDC.

Nishii, L. H. 2012. « Les avantages d'un climat favorable à l'inclusion des groupes hétérogènes. » ["The Benefits of Climate for Inclusion for Gender-Diverse Groups."] *Academy of Management Journal* 56 (6): 1754-1774.

Offen, K. 2012. *Les Féminismes En Europe, 1700-1950.* Rennes: Presses Universitaires de Rennes.

Parlevliet, J., T. Xenogiani. 2008. « *Rapport sur l'emploi informel en Roumanie.* » [*Report On Informal Employment In Romania.*] Document de travail N° 271 du centre de développement de l'OCDE.

Pascall, G., A. Kwak. 2005. « *Régimes de genre en transition Europe centrale et orientale.* » [*Gender Regimes in Transition in Central and Eastern Europe.*] Bristol: Policy Press.

Pfau-Effinger, B. 2005. « Politiques de l'État-providence et développement des mesures de soins. » ["Welfare State Policies and the Development of Care Arrangements."] *European Societies* 7 (2): 321-347.

Piasna A., A. Plagnol. 2015. « Qualité de l'emploi et participation des femmes au marché du travail. » ["Job quality and women's labour market participation"] *Document de politique générale ETUI* N°6 /2015.

Polachek, S. 1985. « Ségrégation au travail : défense des prédictions sur le capital humain. » ["Occupational Segregation: A De-fense of Human Capital Predictions."] *Journal of Human Resources* 20: 437-440.

Powell, G. N. 1993. « *Femmes et hommes dans le management.* » [*Women & Men in Management.*] Londres : Sage Publ.

Ramsay, K., M. Parker. 1992. « Genre, bureaucratie et culture d'entreprise. » ["Gender, Bureaucracy and Organisational Culture."] Pp. 253–276 in M. Savage, M., A. Witz (eds.). *Gender and Bureaucracy.* Oxford: Blackwell Publ.

Reskin, B. F., I. Padavic. 1994. « *Femmes et hommes au travail.* » [*Women and Men at Work.*] Thousand Oaks: Pine Forge Press

Reskin, B. F., P. A. Roos. 1990. « *Files d'attente pour un emploi, files d'attentes liées au genre : explication des cheminements des femmes dans les emplois traditionnellement masculins.* » [*Job Queues, Gender Queues: Explaining Women's Inroads into Male Occupations.*] Philadelphia PA: Temple University Press.

Rodriguez-Ruiz, B., R. Rubio-Marín. 2012. « *La lutte pour le suffrage des femmes en Europe : voter pour la citoyenneté* ». [The Struggle for Female Suffrage in Europe: Voting to Become Citizens.] Boston: Brill.

Romanian Institute Of Statistics. 2014. « *Enquête sur le marché du travail*. » [Labour Market Survey.]

Rose, S. M. 1985. « Amitiés de même genre et entre les genres et psychologie de l'homosociabilité. [“Same- and Cross-sex Friendships and the Psychology of Homosociality”].] *Sex Roles* 12 (1/2): 63-75.

Rosselli, A. 2014. « *La politique de l'égalité des genres en Italie : analyse approfondie*. » [The Policy on Gender Equality in Italy. In-Depth Analysis]. Brussels: European Union.

Ryan, M. K., S. A. Haslam. 2005. « La paroi de verre : preuves que les femmes sont sur-représentées dans les postes de leadership précaires. » [“The Glass Cliff: Evidence that Women Are Over-represented in Precarious Leadership Positions.”] *British Journal of management* 16 (2): 81-90. Saussey, M., F. Degavre. 2015. *Sécuriser l'Existence des Femmes et Résister. Raisons d'Agir des Initiateurs et Initiatrices d'Organisations de l'Économie Sociale et Solidaire* (Securing Women's Existence and Resisting. Reasons to Act from Male and Female Initiators of Social and Solidarity Organisations). Pp. 155–175 in C. Verschuur, I. Guerin, I. Hillenkamp (eds.). *Une Économie Solidaire Peut-Elle Être Féministe ?* (Can a Solidarity Economy Be Feminist?) Paris: L'Harmattan.

Schweitzer, S. 2013. “Les Femmes dans les Positions de Pouvoir en Europe, XIXe-XXe Siècles.” (Women in Positions of Power in Europe, XIXe-XXe Century). Pp. 327–335 in M. Maruani (ed.). *Travail Et Genre Dans Le Monde. L'État des Savoirs*. (Work and Gender in the World. State of Knowledge). Paris: La Découverte.

SEC. 2009. « Document de travail du personnel de la Commission sur la mise en œuvre de la Recommandation de la Commission du 6 mai 2003 concernant la définition des micro, petites et moyennes entreprises. » [Commission Staff Working Document on the Implementation of Commission Recommendation of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises] Bruxelles. [cit. 7. 10. 2009]. Disponible sous : [http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/sme-definition/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/sme-definition/index_en.htm).

Selusi. 2011. « *Entrepreneurs sociaux comme utilisateurs principaux des innovations dans le domaine des services*. » [Social Entrepreneurs As “Lead Users” For Service Innovation.]

Shrair, E. U. 2015. WEstart. « *Cartographie de l'entrepreneuriat social des femmes en Europe. Rapport de synthèse*. » [Mapping Women's Social Entrepreneurship in Europe. Synthesis Report.] Bruxelles : Lobby européen des femmes.

Simpson, R. 1998. « Présentéisme, pouvoir et changement organisationnel : les heures prolongées comme barrière à la carrière et leur impact sur la vie professionnelle des femmes occupant un poste de cadre. » [“Presenteeism, Power and Organisational Change: Long Hours as a Career Barrier and the Impact on the Working Lives of Women Managers.”] *British Journal of Management* 9 (Numéro spécial): 37-50.

Suciu, G. Non daté. « *Féminisme et égalité/inégalité des genres en Roumanie*. » [Feminism And Gender In/Equality In Romania.]

Teasdale, S., S. McKay, J. Phillimore, N. Teasdale. 2011. « Exploration du genre et de l'entrepreneuriat social : le leadership et emploi des femmes, participation des femmes dans le secteur tertiaire et les entreprises sociales. » [“Exploring Gender and Social Entrepreneurship: Women's Leadership, Employment and Participation in the Third Sector and Social Enterprises.”] *Voluntary Sector Review* 2 (1): 57-76. Disponible sous : <http://www.ingentaconnect.com/content/tpv/vsr/2011/00000002/00000001/art00005>.

Themudo, N. S. 2009. « Genre et secteur sans but lucratif. » [Gender and the Non-Profit Sector.] *Non-Profit And Voluntary Sector Quarterly* 38 (4): 663-683.



Tilly, Ch. 1992. « Dualité dans l'emploi à temps partiel. » [“Dualism in Part-Time Employment”.] *Industrial Relations* 31 (2): 330-347.

Tilly, Ch. 1996. « *Demi-emploi : les bons et les mauvais emplois à temps partiel dans un marché du travail en évolution.* » [Half a Job: Bad and Good Part-Time Jobs in a Changing Labour Market.] Philadelphia, PA: Temple University Press.

Torchia, M., A. Calabrò, M. Huse. 2011. « Les femmes directrices dans les conseils d'administration des grandes entreprises : du tokénisme à la masse critique. » [“Women Directors on Corporate Boards: from Tokenism to Critical Mass.”] *Journal of Business Ethics* 102 (2): 299-317.

Verschuur, C., I. Guerin, I. Hillenkamp (ed.). *Une économie solidaire peut-elle être féministe ? Homo oeconomicus, mulier solidaria.* (Can a Solidarity Economy Be Feminist?) Paris: L'Harmattan.

Wajcman, J. 1998. « *Diriger comme un homme : les femmes et les hommes à la direction des grandes entreprises.* » [Managing like a Man. Women and Men in Corporate Management.] UK: Polity Press. Walby, S. 1991. « Marché du travail et structures industrielles dans la vie des femmes qui travaillent. » [“Labour Markets and Industrial Structures in Women's Working Lives.”] in S. Dex (ed.). *Life and Work History Analyses: Qualitative and Quantitative Developments.* Londres : Routledge.

Wallace, C. 2002. « Ménage, travail et flexibilité. Rapport 1 : bilan critique de la littérature. » [Household, Work and Flexibility Report 1. Critical review of Literature.] Vienne : The HWF Research Consortium.

West, C., D. H. Zimmerman. 1987. « Faire le genre. » [Doing gender]. *Gender & Society* 1:125-51.

Weyer, P. 2007. « Vingt ans plus tard : expliquer la persistance du plafond de verre pour les femmes leaders. » [“Twenty Years Later: Explaining the Persistence of the Glass Ceiling for Women Leaders”.] *Women in Management Review* 22 (6): 482 – 496.

Witz, A. 1992. « *Patriarcat et professions.* » [Patriarchy and Professions.] Londres : Routledge.

Witz, A., M. Savage. 1992. « Le genre des organisations. » “The Gender of Organisations.” Pp. 1–62 in M. Savage, A. Witz (eds.). *Gender and Bureaucracy.* Oxford: Blackwell Publ.

Yoder, J. D. 1991. « Repenser le tokénisme : regarder au-delà des chiffres. » [“Rethinking Tokenism: Looking beyond Numbers.”] *Gender and Society* 5 (2): 178-192. Disponible sous : <http://gas.sagepub.com/content/5/2/178.short>.

# RESSOURCES EN LIGNE

---

<http://administratrices.femmes.gouv.fr/>

[http://cordis.europa.eu/result/rcn/146138\\_fr.html](http://cordis.europa.eu/result/rcn/146138_fr.html)

[http://ec.europa.eu/internal\\_market/publications/docs/sbi-brochure/sbi-brochure-web\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/internal_market/publications/docs/sbi-brochure/sbi-brochure-web_en.pdf)

[http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/business-finance/supervisory-board-board-directors/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/business-finance/supervisory-board-board-directors/index_en.htm)

[http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-pay-gap/situation-europe/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-pay-gap/situation-europe/index_en.htm)

[http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/law/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/law/index_en.htm)

[http://igvm-iefh.belgium.be/fr/domaines\\_action/emploi/](http://igvm-iefh.belgium.be/fr/domaines_action/emploi/)

<http://trends.levif.be/economie/people/femmes-les-pme-belges-ne-veulent-pas-des-quotas/article-normal-200407.html>

<http://www.aramt.ro/en/info-munca-temporara/>

[http://www.eesc.europa.eu/resources/docs/a\\_ces11042-2012\\_00\\_00\\_tra\\_etu\\_cs.pdf](http://www.eesc.europa.eu/resources/docs/a_ces11042-2012_00_00_tra_etu_cs.pdf)

<http://www.eu2015lu.eu/en/actualites/articles-actualite/2015/12/07-conseil-epsco-egalite/>

<http://www.eubusiness.com/topics/employment/women-boards/>

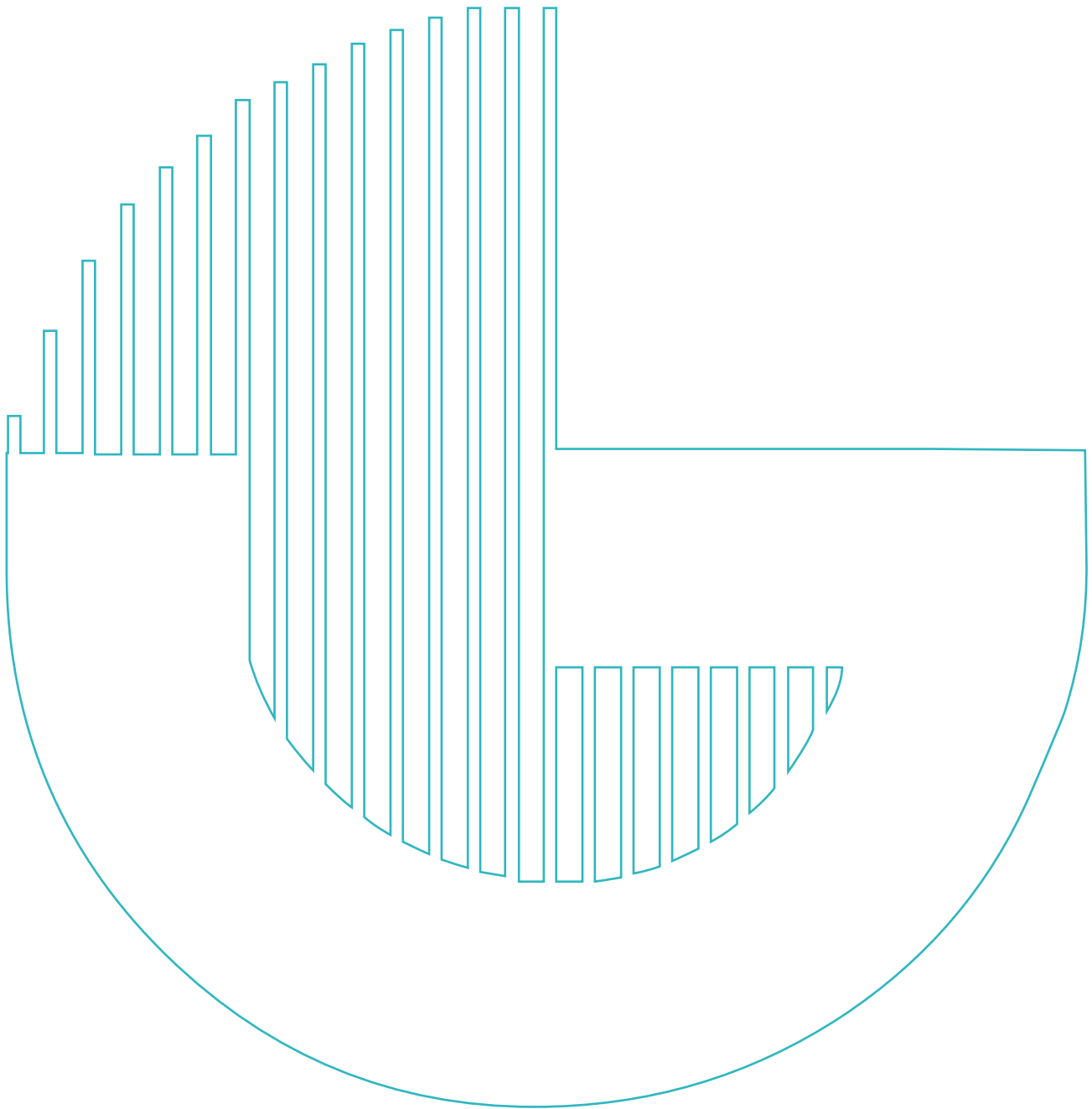
<http://www.inegalites.fr/spip.php?article1122>

[http://www.stat.fi/til/tyti/2010/15/tyti\\_2010\\_15\\_2011-06-07\\_kat\\_001\\_en.html](http://www.stat.fi/til/tyti/2010/15/tyti_2010_15_2011-06-07_kat_001_en.html)









---

Partners of the project



THIS PROJECT IS FUNDED BY THE PROGRESS PROGRAMME OF THE EUROPEAN UNION under the administrative denomination "SEE-GO - Social and Economic Enterprises and Gender Opportunities"

*This publication has been produced with the financial support of the PROGRESS Programme of the European Union. The contents of this publication are the sole responsibility of the project "SEE-GO - Social and Economic Enterprises and Gender Opportunities" (administrative denomination) and can in no way reflect the views of the European Commission.*

# POUR LA SOLIDARITÉ - PLS

*Fondé par l'économiste belge Denis Stokkink en 2002, POUR LA SOLIDARITÉ - PLS est un European think & do tank indépendant engagé en faveur d'une Europe solidaire et durable.*

*POUR LA SOLIDARITÉ se mobilise pour défendre et consolider le modèle social européen, subtil équilibre entre développement économique et justice sociale. Son équipe multiculturelle et pluridisciplinaire œuvre dans l'espace public aux côtés des entreprises, des pouvoirs publics et des organisations de la société civile avec comme devise : Comprendre pour Agir.*

## ACTIVITÉS

---

POUR LA SOLIDARITÉ – PLS met ses compétences en recherche, conseil, coordination de projets européens et organisation d'événements au service de tous les acteurs socioéconomiques.

### Le laboratoire d'idées et d'actions **POUR LA SOLIDARITÉ – PLS**

1

**Mène des travaux de recherche et d'analyse** de haute qualité pour sensibiliser sur les enjeux sociétaux et offrir de nouvelles perspectives de réflexion. Les publications POUR LA SOLIDARITÉ regroupées en sein de trois collections « Cahiers », « Notes d'Analyse », « Études & Dossiers » sont consultables sur [www.pourlasolidarite.eu](http://www.pourlasolidarite.eu) et disponibles en version papier.

2

**Conseille, forme et accompagne** sur les enjeux européens en matière de lobbying et de financements.

3

**Conçoit et réalise des projets transnationaux** en coopération avec l'ensemble de ses partenaires européens.

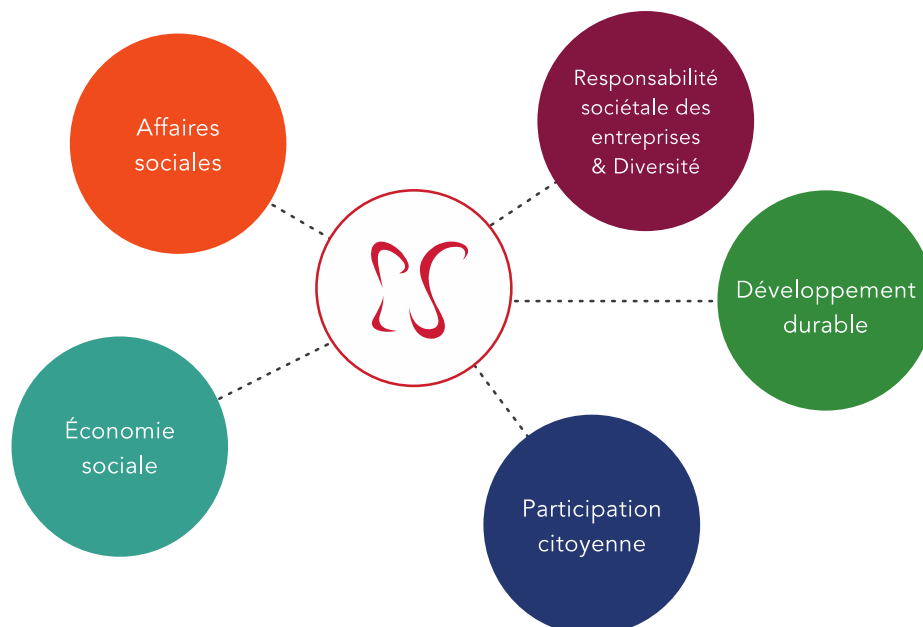
4

**Organise des conférences** qui rassemblent dirigeant/e/s, expert/e/s européen/ne/s, acteurs de terrain et offrent un lieu de débat convivial sur l'avenir de l'Europe solidaire et durable.

# THÉMATIQUES

---

**POUR LA SOLIDARITÉ – PLS** inscrit ses activités au cœur de cinq axes thématiques :



# OBSERVATOIRES EUROPÉENS

---

**POUR LA SOLIDARITÉ – PLS** réalise une veille européenne thématique et recense de multiples ressources documentaires (textes officiels, bonnes pratiques, acteurs et actualités) consultables via ses quatre observatoires européens :

- [www.ess-europe.eu](http://www.ess-europe.eu)
- [www.transition-europe.eu](http://www.transition-europe.eu)
- [www.diversite-europe.eu](http://www.diversite-europe.eu)
- [www.participation-citoyenne.eu](http://www.participation-citoyenne.eu)

# COLLECTIONS POUR LA SOLIDARITÉ - PLS

Sous la direction de Denis Stokkink

## NOTES D'ANALYSE - *Éclairages sur des enjeux d'actualité*

---

- *Femmes et quota : la directive européenne à l'arrêt ?* Anna Métral, mai 2016. (1/2 série Femmes et quota)
- *Genre et crise économique : un impact inégalitaire.* Anna Métral, avril 2016.
- *Les réseaux de l'économie sociale et solidaire en Europe.* Pauline Boivin, mars 2016.
- *Égalité des genres et emploi : panorama des politiques de l'Union européenne.* Anna Métral, février 2016.
- *Le sans-abrisme dans les politiques européennes d'inclusion sociale : un enjeu devenu prioritaire.* Zoé Graham, janvier 2016. (1/4 série Sans-abrisme)
- *L'entreprise libérée : un nouveau modèle de management pour l'économie sociale ?* Valérie Vandermissen, décembre 2015.
- *Nations unies et COP21 : quel pouvoir d'action pour sauver le climat ?* Florence Vanwerts, décembre 2015.
- *Énergies renouvelables : faire essaimer les initiatives citoyennes européennes.* Aurore Robinet, novembre 2015.
- *Vers un service citoyen en Belgique ?* Léa Charlet, novembre 2015.

## CAHIERS - *Résultats de recherches comparatives européennes*

---

- *Économie sociale, secteur culturel et créatif : vers une nouvelle forme d'entrepreneuriat social en France.* PLS et SMart, n°35, mai 2015.
- *Économie sociale, secteur culturel et créatif : vers une nouvelle forme d'entrepreneuriat social en Wallonie.* PLS et SMart, n°34, mai 2015.
- *Le budget participatif : un outil de citoyenneté active au service des communes.* Céline Brandeleer, n°33, octobre 2014.
- *La Transition : un enjeu économique et social pour la Wallonie.* Sanjin Plakalo, n°32, mars 2013.

## ÉTUDES & DOSSIERS - *Analyses et réflexions sur des sujets innovants*

---

- *Services à la personne, qualité des emplois et des services : rapport européen.* Dans le cadre du projet européen For Quality ! mars 2016. (1/3 série For Quality !)
- *L'accès des femmes aux postes à responsabilité en Europe : bonnes pratiques et recommandations pour les entreprises sociales et classiques.* Dans le cadre du projet Gender Balance Power Map, mars 2016.
- *Le secteur des services à la personne en Europe : quelle qualité des emplois et des services en Belgique ?* Léa Bottani-Dechaud, décembre 2015. (Études également disponibles : France, Finlande, Pays-Bas, Italie)
- *L'implication des entreprises dans la lutte contre les violences faites aux femmes.* Estelle Huchet, Françoise Kemajou, Anne-Claire Marquet, novembre 2015.

Toutes les publications **POUR LA SOLIDARITÉ - PLS** sur [www.pourlasolidarite.eu](http://www.pourlasolidarite.eu)

## RSE & Diversité

*La responsabilité sociétale des entreprises est la prise en compte - nécessaire - par l'entreprise de l'impact social, économique et environnemental de ses modes de production et de fonctionnement. Au sein de la politique entrepreneuriale, la diversité est un outil d'égalité de traitement au service de l'intégration de tous et toutes sur le marché du travail.*

*Le think & do tank POUR LA SOLIDARITÉ - PLS, qui observe et dissémine les meilleures pratiques en matière de RSE et diversité au niveau européen, a introduit le concept de mécénat de compétences en Région bruxelloise et accompagne des acteurs privés et publics dans l'implémentation de pratiques innovantes.*

Entreprise sociale ou classique... Europe scandinave, Europe de l'Est, Europe latine... Lequel de ces contextes est le plus favorable pour que les femmes brisent le plafond de verre? C'est la question à laquelle les partenaires du projet européen Gender Balance Power Map ont tâché de répondre dans cette étude comparative.

Si les fameux quotas – imposés ou volontaires, selon les cas – ont largement contribué à l'amélioration de l'égalité professionnelle dans la prise de décision économique, les petites entreprises restent à l'écart de tout dispositif ne serait-ce qu'incitatif.

Quels obstacles et quelles opportunités se présentent donc aux femmes travaillant dans les petites entreprises d'Europe ?

En règle générale, le niveau d'égalité de genre est plus élevé dans les entreprises sociales que classiques. En entreprise sociale comme en entreprise classique, on retrouve toutefois les mêmes stéréotypes de genre. Aucun des deux types d'organisation ne dispose par ailleurs de

mesures soutenant l'accès des femmes aux postes à responsabilité.

Les différents États membres comparés (Belgique, Finlande, France, Italie, République tchèque, Roumanie) se distinguent quant à eux par les trajectoires historiques et les mesures politiques instaurées de ces dernières décennies, notamment incitant à un meilleur équilibre vie privée-vie professionnelle.

L'étude ouvre sur plusieurs recommandations à mettre en œuvre à l'échelle européenne, nationale et des entreprises pour soutenir l'accès des femmes aux postes à responsabilité dans les entreprises européennes... quelle que soit leur taille, quel que soit leur impact social.

**Collection « Études & Dossiers » dirigée par Denis Stokkink**

[www.pourlasolidarite.eu](http://www.pourlasolidarite.eu)



Avec le soutien de

