

Publication des Annales des mines  
avec le concours du Conseil  
général de l'économie, de l'industrie,  
de l'énergie et des technologies  
et de l'École nationale  
des mines de Paris

N°89 • BIMESTRIEL  
NOVEMBRE 2016

# La Gazette

DE LA SOCIÉTÉ  
ET DES TECHNIQUES

« Se défier  
du ton d'assurance  
qu'il est si facile  
de prendre  
et si dangereux  
d'écouter »

Charles Coquebert  
Journal des mines n°1  
Vendémiaire An III (1794)

## L'ARRIVÉE DES FEMMES AU POUVOIR, SYMPTÔME DE LA TRANSFORMATION DE L'ÉCONOMIE

**Les femmes prennent le pouvoir.**

**Impossible de passer un mois sans ouvrir  
le journal et y lire un article célébrant  
la nomination d'une femme, pour la première  
fois, à la tête d'une entreprise ou d'un pays.**

**Pourquoi ? Est-ce, en France, la simple  
conséquence des réformes des années 1970,  
qui ont ouvert à la mixité l'ensemble  
des études supérieures, ou bien existe-t-il  
de subtiles raisons résultant d'un changement  
plus profond au sein des organisations ?**

**La question que ces deux ingénieurs  
des mines, Claire Baritaud et Xavier Starkloff,  
vous proposent d'aborder dans cette gazette  
est issue d'un mémoire plus détaillé  
des mêmes auteurs<sup>1</sup>.**



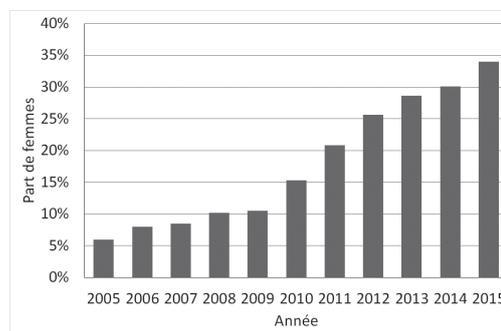
### LES FEMMES AUX COMMANDES DES ENTREPRISES

**C**hristine Lagarde, Isabelle Kocher, Odile Renaud-Basso, Clara Gaymard, Sophie Bellon<sup>2</sup>. Les femmes, à leur nomination à la tête d'organisations privées comme publiques, sont mises en avant par les médias comme des symboles de cette vague inédite dans l'Histoire qui porte les femmes au pouvoir. Ces exemples, éclatants, relayés par les médias, témoignent-ils d'une réelle lame de fond ?

#### Le pouvoir dans les entreprises se féminise

Les chiffres sont sans appel. Ces six dernières années, la proportion de femmes dans les conseils d'administration a triplé, atteignant respectivement 34 % et 32 % dans les entreprises du CAC40 et du SBF120. La loi Copé-Zimmermann du 27 janvier 2011, fixant pour fin 2017 un minimum de 40 % de femmes et d'hommes dans les conseils d'administration des entreprises françaises de plus de 500 salariés et ayant un chiffre d'affaires d'au moins 50 millions d'euros, a certainement joué un rôle dans cette augmentation significative. Et ce n'est pas tout. Dans les comités exécutifs des 54 plus grandes entreprises françaises, la part des femmes a augmenté de 40 % entre 2007 et 2015, passant de 6,4 % à 11,4 %<sup>3</sup>. Même si une plus grande mixité est évidemment souhaitable, la féminisation

des instances de pouvoir des entreprises est en cours. Personne ne peut le nier.



Part moyenne des femmes dans les conseils d'administration dans le CAC 40.  
Source : CapitalCom, 2015.

L'arrivée des femmes parmi les cadres dirigeants dans les directions générales ou à la présidence d'entreprises pourrait-elle être simplement la conséquence logique de l'accès croissant des femmes aux études supérieures depuis quelques décennies et de l'ouverture progressive du monde du travail à ces dernières ? Certes, comme le montre le rapport Roser, il y a 4,5 fois plus de diplômées des études supérieures en 2014 qu'en 1985, constituant ainsi un vivier important sur l'ensemble de la pyramide des âges. Toutefois, arriver dans les instances dirigeantes

nécessite de l'expérience professionnelle, des qualités de management qu'un diplôme ne suffit pas à acquérir. Si les femmes accèdent de plus en plus aux postes de pouvoir, c'est aussi parce que les entreprises, dont les objectifs principaux sont de croître et de se pérenniser, savent en tirer profit.

### La mixité comme vecteur de performance des organisations

Depuis les années 1980, plusieurs études scientifiques menées par des instituts de recherche, des *think tanks* ou même des entreprises, se sont intéressées à la relation entre le degré de mixité au sein d'une entreprise et la performance de cette dernière. Les résultats des nombreuses études scientifiques révèlent la performance des entreprises comme significativement corrélée à la mixité de ces organisations. À titre d'illustration, une étude française de 2015 a mis en évidence une corrélation positive pour les entreprises du CAC 40 entre la mixité du conseil d'administration et plusieurs indicateurs de performance financière<sup>4</sup>. Partant des résultats de ces nombreuses études, une entreprise d'investissement, Pax World Investments, publiait début 2016 une notice pour expliquer pourquoi l'égalité professionnelle et la mixité des organes de direction constituaient un excellent critère d'investissement pour ses placements financiers. Des études microéconomiques, comme celle réalisée par Sodexo en 2015, confirment ce constat. Or, si la féminisation du management est très appréciée par les entreprises, c'est qu'elle induit une transformation des instances décisionnelles en plébiscitant de nouveaux styles de management.

### Les évolutions du management : le dur éclipsé par le mou

Revenons tout d'abord sur l'évolution des modes de management. Il y a cent ans, Henri Fayol publiait le premier traité de management, *Administration industrielle et générale*. Cherchant à appliquer à la direction d'une entreprise les principes posés par Taylor quelques années plus tôt, il y expliquait que cinq principes doivent guider l'action de tout bon directeur général : prévoyance, organisation, commandement, coordination et contrôle. En somme, pour l'inspirateur de l'école classique, le management, c'est dur comme le roc, c'est binaire, c'est Descartes plutôt que Nietzsche. Force est de constater que le management a bien changé. Soixante-dix ans plus tard, Peters et Waterman publiaient *In Search of Excellence*, qui reste encore à ce jour un des principaux best-sellers du domaine. Dans cet ouvrage, ils cherchaient à identifier les raisons du succès de certaines grandes entreprises américaines. Leur diagnostic fut sans appel et consacra certains principes tels que l'écoute du client, l'autonomie, l'innovation, la motivation du personnel, la simplicité de la structure, etc.

Nous sommes ainsi passés de systèmes hiérarchiques, verticaux, organisés, cloisonnés, à des organisations plus horizontales, ouvertes sur leur environnement, et définies par les relations entre ceux qui en font partie. Dans celles-ci, la fonction prime sur le titre, l'individu sur la fonction. En somme, le management, aujourd'hui, est avant tout une question de relations humaines, ce qui le rend plus démocratique et participatif.

### Une transformation du management dans un monde en plein bouleversement

La mixité dans les organisations, même s'il reste encore du chemin à parcourir, n'a jamais été aussi importante. Ce changement intervient dans un monde de plus en plus complexe, bouleversé par la révolution numérique et sujet à des crises permanentes, ce qui en fait un terreau fertile qui nourrit ces transformations.

Le numérique, devenu omniprésent, porte dans son essence même le principe de fonctionnement en réseau, et donc la relation de pair à pair. Au quotidien, dans les organisations, il favorise ainsi le décloisonnement et met à bas la hiérarchie. Par exemple, quoi de plus facile aujourd'hui que d'envoyer un mail à son N+2, quand il n'y avait d'autre choix hier que de demander religieusement le tampon de chaque niveau hiérarchique ? Par ailleurs, ces outils, parce qu'ils facilitent le partage et l'accès au savoir, augmentent considérablement la quantité d'informations disponibles avant de prendre une décision<sup>5</sup>.

Cette abondance d'informations, couplée à une incertitude croissante face à l'avenir, contribue à créer un contexte de crise permanente. Dans un tel contexte, ce qui compte avant tout c'est donc d'être à l'écoute de son environnement, de savoir s'adapter et de prendre du recul.

### Y a-t-il un leadership féminin ?

Plusieurs études sociologiques ont montré que les femmes ont un style de management statistiquement différent des hommes, adoptant plus fréquemment les comportements suivants : le développement des personnes, la reconnaissance, l'exemplarité. Plus précisément, des chercheurs<sup>6</sup> ont montré que les femmes ont davantage recours à un leadership dit "transformationnel". Les leaders transformationnels agissent comme des modèles et inspirent, encouragent les bonnes relations humaines, développent les compétences chez les autres, et motivent leurs équipes à dépasser les limites de leurs postes. Les femmes auraient ainsi tendance à mieux motiver leurs équipes avec des incitations positives et fondées sur la récompense. Or, quand on parle d'écoute, d'encouragement, de partage, d'apprentissage contribuant au développement des personnes avec qui l'on est en contact régulier, cela ne fait-il pas inévitablement penser à la famille ?

### FAMILLE ET ÉCONOMIE CONVERGENT

#### Les compétences de la sphère familiale sont plébiscitées

Les similitudes sont frappantes entre les compétences du leader transformationnel et ce qui est souvent identifié comme des qualités chez les parents : savoir montrer l'exemple, favoriser le développement personnel, formuler des attentes et savoir récompenser celui qui les satisfait, savoir dire non et l'expliquer avec pédagogie, etc. À entendre les entreprises, les compétences qui sont aujourd'hui les plus critiques dans ce monde imprévisible et mouvementé sont justement celles qu'on

attendrait d'un parent, d'un grand frère, d'une grand-mère. En effet, la sphère familiale, parce qu'on y pratique intensément les relations, est un terrain privilégié pour exercer et développer des compétences qui s'avèrent de plus en plus incontournables dans le monde professionnel.

Ne dit-on pas d'ailleurs que le rôle d'un manager aujourd'hui n'est plus de contrôler et de faire faire, mais de faire grandir ses équipes, de les aider à développer leurs compétences, à exprimer leur potentiel ? Gaëlle Monteiller, alors cadre dirigeant du groupe Lafarge, avait très justement écrit dans l'ouvrage *Happy Management* (2016) : « *Je ne voyais pas de management plus efficace que celui d'une mère qui cherche toujours le meilleur pour ses enfants. [...] Imaginez la même attitude, le même enthousiasme, le même souffle de vie chez tous les managers d'une entreprise, chacun cherchait en permanence à tirer vers le haut le résultat de son équipe.* »

Le constat de la convergence des sphères familiale et économique ne se limite pas aux seules compétences. Un alignement des valeurs

**“ Les similitudes sont frappantes entre les compétences du leader transformationnel et les qualités des parents : favoriser le développement personnel, formuler des attentes et savoir récompenser celui qui les satisfait, savoir dire non et l'expliquer avec pédagogie, etc. ”**

et de l'organisation de ces deux mondes est également à constater, montrant que cette convergence a des implications profondes sur le fonctionnement de l'économie et de la société.

### Les valeurs familiales comme nouvelle éthique des entreprises

Tout d'abord, des valeurs historiquement cantonnées à la sphère privée et à la famille irriguent désormais les débats économiques et la vie de l'entreprise, comme l'ont remarqué certains sociologues. Par exemple, on ne compte plus les ouvrages s'intéressant à la moralité du capitalisme ou aux pratiques éthiques de l'entreprise, à l'instar du retentissant ouvrage d'André Comte-Sponville, *Le capitalisme est-il moral ?* (2004). Les grandes entreprises publient d'ailleurs aujourd'hui dans leurs rapports d'activité, sur le même plan que les traditionnels indicateurs purement économiques, des indicateurs dits de RSE (Responsabilité sociale des entreprises), indicateurs qui sont désormais regardés de près, même par les actionnaires.

De nouveaux systèmes économiques émergent et se constituent autour de valeurs partagées avec la sphère familiale, telle l'économie du partage qui tend à neutraliser les rapports purement marchands entre acteurs économiques, inscrivant toute transaction dans une logique de partage de frais et d'optimisation des ressources. De même, un certain nombre d'écosystèmes s'intéressent au long terme, comme l'économie circulaire, qui se définit selon l'ADEME comme un « *changement de paradigme par rapport à l'économie dite linéaire, en limitant le gaspillage des ressources et l'impact environnemental* ». On peut également citer l'économie positive, qui cherche, elle, à mieux prendre en compte le point de vue des générations futures. Certains écosystèmes se sont tellement implantés dans le paysage économique que le législateur est venu conforter et confirmer leur existence en définissant un cadre propre. C'est par exemple le cas de l'économie sociale et solidaire, dont une loi de 2014 a cherché à favoriser le développement, notamment à travers un socle juridique pour développer son financement<sup>7</sup>.

### Nouvelles organisations : une histoire de confiance ?

On peut se demander si cette convergence des sphères familiale et professionnelle n'est pas pour l'entreprise le moyen de restaurer la confiance de ses parties prenantes. On sait depuis Alain Peyrefitte que la confiance joue un rôle fondamental dans le développement des économies : dans son ouvrage *La société de confiance – Essai sur les origines et la nature du développement* (1995), il constate que le décollage économique en Europe au XVIII<sup>ème</sup> siècle tenait bien plus aux liens de confiance qui unissaient les citoyens qu'aux quantités de capital ou de travail présentes dans l'économie. L'entreprise emprunterait donc à la famille certains de ses modes de fonctionnement pour restaurer la confiance de ses salariés. Des travaux de recherche ont d'ailleurs attribué la bonne performance

des entreprises familiales aux niveaux boursiers, financiers ou encore économiques, à la confiance qui règne naturellement entre ses dirigeants<sup>8</sup>.

C'est justement dans les récents systèmes d'organisation qui émergent aujourd'hui dans les entreprises que l'on retrouve cette notion de confiance. En effet, il s'agit là du troisième plan sur lequel économie et famille convergent : les modes d'organisation. De nouveaux modes d'organisation voient le jour, façonnés par de nouvelles pratiques qui partagent des caractéristiques avec la sphère familiale. Le télétravail en est un exemple marquant. Initialement pensé comme une manière d'externaliser le travail, notamment afin de réduire les coûts, il se développe aujourd'hui de plus en plus, dans une optique bien différente : augmenter le bien-être des employés en leur apportant plus de flexibilité dans leur organisation. Le télétravail influence aujourd'hui fortement l'organisation au quotidien de certaines entreprises, qui en retirent des bénéfices, notamment en termes d'efficacité opérationnelle.

Au-delà de l'arrivée de ces nouvelles pratiques, de nouveaux paradigmes organisationnels émergent, à l'image de "l'entreprise libérée", qui vise à libérer les employés de la hiérarchie et du contrôle afin de rendre les entreprises plus performantes. On retrouve une organisation à un seul niveau, comme au niveau familial.

### Une famille, des familles

Récemment, certains acteurs de la vie économique et sociale, comme le sociologue François de Singly, ont proposé de redéfinir la notion de *famille* comme un ensemble de personnes proches, qui se rassemblent régulièrement, développant des relations basées sur la confiance et ayant un sentiment fort d'appartenance à cette communauté<sup>9</sup>. C'est avant tout l'idée de lien social qui s'exprime au sein de ces communautés, et elles consacrent les compétences, les valeurs et l'organisation que nous avons décrites. Claude Riveline, dans son essai « *Le rêve, la loi ou la coutume ?* », avait théorisé cette organisation en l'appelant *tribu*. Une tribu est composée de membres solidaires partageant des *mythes* et des *rites* : « *J'entends par mythe des convictions partagées, et par rites des manières de faire* »<sup>10</sup>. Ainsi, toute communauté – une association, un groupe d'amis, une communauté religieuse, un cercle politique – peut être considérée au sens large comme une famille si elle possède les trois composantes – rites, mythes et tribu. Dans ces familles, dans ces tribus, il est tout à fait possible de développer les mêmes compétences utiles à l'entreprise évoquées précédemment : solidarité, empathie, écoute sont le fondement des relations en tribu.

### Favoriser et valoriser le modèle familial

Ainsi, nous l'avons vu, économie rime plus que jamais avec famille. Cette convergence se manifeste par de nombreux exemples. Nous



avons cité ceux qui nous semblaient les plus emblématiques, en les déclinant sous le triptyque compétences, valeurs, et organisations. Cependant, bien trop souvent, les entreprises semblent ne pas avoir pris la mesure de ces transformations. Il devient urgent pour elles, et donc pour les pouvoirs publics, de prendre conscience de ce constat et d'en tirer des conclusions. L'entreprise doit mettre fin à toute méfiance vis-à-vis de la vie familiale de ses collaborateurs, et bien plus, elle doit considérer cette dernière avec enthousiasme, car elle en tirera profit. Encourager l'investissement de ses collaborateurs dans la sphère familiale, c'est l'assurance pour l'entreprise non seulement d'améliorer sa productivité par une augmentation du bien-être de ces derniers, mais aussi de bénéficier de compétences précieuses qu'ils développeront dans ces activités, et qui les armeront mieux pour affronter les enjeux économiques actuels et futurs.

Sans des mesures ambitieuses et appuyées par les pouvoirs publics, il ne se passera rien. C'est par une approche globale s'attaquant aux différents aspects de la friction entre la sphère professionnelle et la sphère privée que le nœud gordien sera tranché.

### **Favoriser la reconnaissance de l'investissement dans la vie personnelle**

Tout d'abord, l'entreprise est la mieux placée pour veiller à l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle. La frontière entre ces deux sphères est devenue de plus en plus floue, notamment en raison du numérique, comme l'a rappelé le rapport Mettling en 2015. Plusieurs entreprises se sont d'ailleurs saisies de cet enjeu, en restreignant les réunions tardives, ou en bloquant les e-mails nocturnes de leurs salariés. Un droit à la déconnexion vient d'ailleurs de faire son entrée dans le Code du travail, par la loi El Khomri. Il conviendrait également d'inciter les entreprises, notamment les PME, à développer certains services visant à faciliter la vie de leurs collaborateurs parents, tels des crèches d'entreprises ou des services de conciergerie. Des incitations fiscales pourraient par exemple être mises en place.

De plus, l'entreprise a tout intérêt à mieux valoriser les compétences acquises dans la sphère familiale. En effet, la relation salariale représente 14 % de la vie éveillée d'un individu, et 10 % de la vie totale<sup>11</sup>. Ainsi, peut-on raisonnablement envisager d'ignorer complètement ce qui se passe en dehors des heures de travail ? Cette valorisation ne saurait se limiter à une simple bienveillance, mais mériterait d'être intégrée aux procédures d'évaluation des compétences. Pour faciliter cette tâche, il pourrait être salubre d'instaurer une VAE (Validation des Acquis de l'Expérience) spécifique, comme il en existe déjà pour l'investissement dans le monde associatif. N'existe-t-il pas d'ailleurs déjà un décret exemptant les parents de plus de trois enfants des critères de niveau de diplôme pour se présenter à un concours de la fonction publique ?<sup>12</sup>.

### **Renforcer l'implication des pères dans la vie familiale**

Pour favoriser l'implication des parents au sein de la sphère familiale, l'effort doit être porté en priorité sur les pères, qui s'y investissent aujourd'hui bien moins que les mères<sup>13</sup>. Nous recommandons une mesure symbolique forte : l'alignement du congé paternité sur le congé maternité. Il pourrait être pris à la naissance de l'enfant ou au terme du congé maternité. Cette mesure, si elle s'adresse directement aux pères, bénéficiera en réalité également à toutes les femmes, en contribuant à rééquilibrer la charge familiale au sein des couples, ce qui leur fournira une arme supplémentaire pour combattre le plafond de verre qui sévit encore aujourd'hui. Le coût de cette mesure peut s'évaluer entre 2 et 3 milliards d'euros, qui doivent être considérés avant tout comme un investissement.

## **CONCLUSION**

L'incontestable féminisation des organes de direction des entreprises françaises, au cours des dernières années, apparaît comme le reflet d'une révolution plus large encore du monde de l'entreprise, celle de la convergence entre la sphère familiale et la sphère professionnelle. Valeurs, compétences, organisations : l'économie partage ainsi de plus en plus de traits avec la famille. N'attend-on pas désormais d'un manager qu'il accompagne ses équipes dans

leur développement personnel, qu'il les fasse grandir, à l'image d'un parent qui prépare ses enfants à affronter l'avenir ? C'est d'ailleurs ce contexte d'incertitude, de crise permanente, qui a encouragé l'économie à s'inspirer de la famille.

Promouvoir des femmes partout serait évidemment une réponse incomplète à ce constat. En effet, un indéniable vecteur de progrès pour l'économie sera l'investissement plus important des hommes dans le milieu familial, associatif. Il en va de la survie des entreprises, a fortiori dans un monde où le temps travaillé constitue une part infime du temps éveillé. Il faudra toutefois s'assurer du respect d'une condition sine qua non : contenir l'envahissement de la vie familiale par l'entreprise, rendu davantage possible par les outils du numérique.

*Claire Baritaud et Xavier Starkloff,  
ingénieurs des mines*

## **NOTE**

<sup>1</sup> C. Baritaud., T. Hennion, X. Starkloff, *Travail, Famille, Profit – Quand l'entreprise s'inspire de la famille*, Corps des mines – MINES ParisTech, 2016.

<sup>2</sup> Respectivement directrice générale du FMI, directrice générale d'Engie, directrice générale du Trésor, ancienne directrice générale de General Electric pendant 10 ans, présidente de Sodexo.

<sup>3</sup> D'après l'Observatoire de la féminisation des entreprises, SKEMA Business School, 2016.

<sup>4</sup> M. Sabatier, « A Women's Boom in the Boardroom: Effects on Performance? », *Applied Economics*, Vol. 26, 2015.

<sup>5</sup> B. Mettling, « Transformation numérique et vie au travail », 2015.

<sup>6</sup> G. Desvaux, S. Devillard, « Women matter 2 », McKinsey, 2008. B. M. Bass, « Transformational leadership: Industry, military, and educational impact », 1998. A. H. Eagly, M. C. Johannesen-Schmidt, M. van Engen, « Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: a meta-analysis comparing women and men. », *Psychological Bulletin*, n° 129, 2003.

<sup>7</sup> Loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire

<sup>8</sup> J. Allouche, B. Amann, « La confiance : une explication des performances des entreprises familiales », 2002.

<sup>9</sup> F. de Singly, *Sociologie de la famille contemporaine*, Armand Colin, 2007.

<sup>10</sup> C. Riveline, « Le rêve, la loi ou la coutume ? Réflexions sur la gestion des peuples », *Géner et comprendre*, n° 43, Annales des Mines, mars 1996.

<sup>11</sup> J. Viard, *Le triomphe d'une utopie*, éditions de l'aube, 2015.

<sup>12</sup> Décret n°81-317 du 7 avril 1981.

<sup>13</sup> Dans le cas de couples homme-femme où les deux sont actifs à temps complet, des chercheurs de l'INSEE montrent que les travaux domestiques – ménage, linge, cuisine, temps passé à s'occuper des enfants – sont réalisés à 69 % par la femme, les femmes consacrant en moyenne 241 minutes aux tâches familiales contre 133 minutes pour les hommes. Source : S. Bittmann, « Ressources économiques des femmes et travail domestique des conjoints : quels effets pour quelles tâches ? », *Économie et Statistique*, n° 478-479-480, 2015.

### **La Gazette de la société et des techniques**

*La Gazette de la société et des techniques* a pour ambition de faire connaître des travaux qui peuvent éclairer l'opinion, sans prendre parti dans les débats politiques et sans être l'expression d'un point de vue officiel. Elle est diffusée par abonnements gratuits. Vous pouvez en demander des exemplaires ou suggérer des noms de personnes que vous estimez bon d'abonner.

Vous pouvez consulter tous les numéros sur le web à l'adresse :  
<http://www.annales.org/gazette.html>

### **RENSEIGNEMENTS ADMINISTRATIFS Dépôt légal novembre 2016**

#### **La Gazette de la Société et des techniques**

est éditée par les *Annales des mines*,  
120, rue de Bercy - télédéc 797 - 75012 Paris  
<http://www.annales.org/gazette.html>  
Tél. : 01 42 79 40 84  
Fax : 01 43 21 56 84 - mél : michel.berry@ensmp.fr  
N° ISSN 1621-2231.

**Directeur de la publication** : Pierre Couveinhes

**Rédacteur en chef** : Michel Berry

**Illustrations** : Véronique Deiss

**Réalisation** : PAO - SG - SEP 2 C

**Impression** : France repro



MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE  
ET DES FINANCES