

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLMOUCI

Filozofická fakulta

Katedra romanistiky

**Modèle économique scandinave et tchèque dans le cadre
de leadership féminin**

**Nordic model and Czech economic model within women's
leadership**

(Magisterská diplomová práce)

Autor: Bc. Pavlína Mil'ková

Vedoucí práce: Mgr. Geoffroy Yrieix Bletton

Olomouc 2018

Univerzita Palackého v Olomouci
Filozofická fakulta
Akademický rok: 2017/2018

Studijní program: Filologie
Forma: Prezenční
Obor/komb.: Odborná francouzština pro hospodářskou praxi
(OFHP)

Podklad pro zařzení DIPLOMOVÉ práce studenta

PŘEDKLÁDÁ	ADRESA	OSOBNÉ ČÍSLO
Bc. MILKOVÁ Pavlína	Meračková 1225, Jičín	F150252

TÉMA ČESKY:

Ženský leadership v rámci skandinávského a českého ekonomického modelu

TÉMA ANGLICKY:

Nordic model and Czech economic model within women's leadership

VEDOUcí PRÁCE:

Mgr. Geoffroy Yrieix Bleton - KRF

ZÁSADY PRO VYPRACOVÁNÍ:

- 1) Genre et leadership
- 2) Femmes dans le leadership
- 3) Normes de l'Union européenne
- 4) Modèle scandinave de la politique sociale
- 5) Politique sociale de la République tchèque

SEZNAM DOPORUČENÉ LITERATURY:

- 1) AUCANTE, Yohann. Les démocraties scandinaves. Armand Colin, 2013
- 2) CAILLET, Aline, GENIN, Christophe. Genre, sexe et égalité. Etude critique de nos rôles sociaux. L'Harmattan, 2014
- 3) ICARD, Philippe, OLIVIER-LEPRINCE, Juliette. Les femmes dans le droit de l'Union européenne. Bruylant, 2014

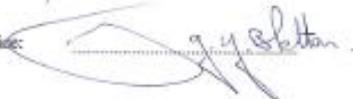
Podpis studenta:



Datum:

04/04/2018

Podpis vedoucího práce:



Datum:

16/7/2018

Déclaration sur l'honneur

Je déclare sur l'honneur avoir rédigé le mémoire de master sous la responsabilité du directeur de mémoire Mgr. Geoffroy Yrieix Bletton et avoir cité toutes les sources d'informations disponibles.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto magisterskou diplomovou práci vypracovala samostatně pod odborným vedením Mgr. Geoffroy Yrieix Blettona a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne

Podpis.....

Remerciements

Je tiens à remercier sincèrement mon directeur de mémoire, Monsieur Geoffroy Yrieix Bletton, pour ses conseils pratiques, son temps et son aide professionnelle. Également, je voudrais remercier à Monsieur Patrick Ralet pour ses recommandations.

J'aimerais adresser mes remerciements les plus sincères à ma famille qui m'a soutenue et encouragée pendant mes années d'études.

CONTENU

CONTENU	5
INTRODUCTION	7
I GENRE ET LEADERSHIP	9
I. 1 Genre dans le management	10
I. 2 Concept de leadership	10
I. 3 Leader / manager : différence et complémentarité	11
I. 4 Styles de leadership	13
II FEMMES DANS LE LEADERSHIP	16
II. 1 Poids de stéréotypes	16
II. 2 Style de leadership féminin	19
II. 3 Difficultés liées à l'exécution de travail	23
II. 3. 1 Équilibre de la vie privée et de la vie professionnelle	25
II. 3. 2 Inégalités de salaires	26
III NORMES DE L'UNION EUROPÉENNE.....	28
III. 1 Traités européens	28
III. 2 Stratégie 2020.....	30
III. 3 Politique sociale de l'Union européenne.....	31
IV MODÈLE SCANDINAVE DE LA POLITIQUE SOCIALE	34
IV. 1 Femmes sur le marché du travail	36
IV. 2 Conciliation entre la vie professionnelle et la vie familiale.....	39
IV. 2. 1 Congé parental.....	40
IV. 2. 2 Emploi à temps partiel.....	42
IV. 2. 3 Inégalités de salaires.....	43
IV. 2. 4 Quota de 40 % dans les pays nordiques	45
V POLITIQUE SOCIALE DE LA RÉPUBLIQUE TCHÈQUE.....	48
V. 1 Femmes sur le marché du travail.....	50
V. 2 Conciliation entre la vie professionnelle et la vie familiale	53
V. 2. 1 Congé parental.....	53
V. 2. 2 Emploi à temps partiel	55
V. 2. 3 Inégalités de salaires	57
V. 2. 4 Quota de 40 % dans les conseils d'administrations.....	59
VI COMPARAISON DE DEUX MODÈLES.....	61
CONCLUSION.....	64

RESUMÉ	67
BIBLIOGRAPHIE.....	69
TABLE DES GRAPHIQUES.....	73
ANNOTATION	74
ANNOTATION EN ANGLAIS	75

INTRODUCTION

Aujourd'hui, nous nous étonnons toujours de la faible présence des femmes dans les postes de pouvoir. La position des femmes dans la société et sur le marché du travail est actuellement un sujet très étudié. Particulièrement nous mettons l'accent sur l'égalité des conditions de travail. Nous parlons constamment d'inégalités salariales, d'inégalités dans les opportunités de travail ou dans les questions de soins de la famille. Les exigences d'avoir un accès égal aux deux sexes devient de plus en plus intense.

Malgré le fait qu'aujourd'hui les femmes apparaissent parmi les leaders plus qu'avant, il s'agit toujours d'une participation très négligeable. Il semble d'être difficile de se débarrasser de préjugés tenaces, que seuls les hommes sont des leaders performants. Malgré les efforts d'augmenter le nombre de femmes dans des postes dirigeantes, les stéréotypes traditionnels persistent. Une femme est toujours perçue comme une ménagère. Au contraire, un homme, comme un soutien de famille. Ces rôles enracinés sont l'un des principaux obstacles qui empêchent les femmes de développer leur carrière. Les femmes qui s'efforcent d'atteindre haute position sont de plus en plus nombreuses. Cependant c'est beaucoup plus compliqué que pour les hommes.

Le style de leadership peut varier en fonction du pays différents. Dans ce mémoire, nous traiterons le sujet de leadership féminin dans le modèle économique scandinave et en République tchèque. Pourquoi ceux deux modèles ? Les pays scandinaves sont connus entre autres pour leur marché du travail plus libre, ce modèle est par plusieurs politiques perçu comme une inspiration pour une bonne partie du monde. Les pays comme la Norvège ou la Suède apparaissent comme des pays particulièrement avancés en matière de l'égalité des genres. Au contraire, la République tchèque, comme un ex-pays communiste est plus attaché à la division traditionnelle du travail. Dans ce pays, les rôles des genres sont toujours assez influencés par de nombreux préjugés. Cette perception stéréotypée se projette également dans la vie professionnelle. Cela classe la République tchèque parmi les pays les plus inégaux en question d'égalité entre les hommes et les femmes. Dans ce mémoire, nous présenterons la position des femmes sur le marché du travail dans le contexte de deux modèles économiques différents.

Dans le premier chapitre, il s'agira de saisir les liaisons établies entre le leadership et le genre. Avec la définition de genre comme point de départ, pour ensuite explorer la notion du leadership et de manager et à la fin les variantes de style de leadership.

Dans le deuxième chapitre, nous étudierons la situation actuelle de l'égalité des chances pour les hommes et pour les femmes sur le marché du travail, la rémunération et la conciliation du travail et de la vie familiale. Nous nous également concentrerons sur les obstacles qui empêchent les femmes d'accéder aux positions dirigeantes. Nous mettrons également en évidence de principales qualités des femmes et leur contribution pour un bon fonctionnement de la société.

Les derniers chapitres s'agiraient de présenter le modèle économique scandinave et la politique sociale de la République tchèque. Pour les deux modèles nous définirons les positions des femmes sur le marché du travail. Également, nous parlerons de plusieurs difficultés liées à l'exécution de travail, autant que les inégalités de salaires ou l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée. Comme l'Union européenne porte l'intérêt à la représentation équitable dans les postes de pouvoirs dans les entreprises, nous verrons aussi comment les pays étudiés correspondent aux attentes de normes de l'Union européenne concernant l'égalité entre les genres.

L'objectif de ce mémoire n'est pas de trouver un pays champion dans l'égalité des genres. Nous essayerons de bien présenter les deux modèles distincts pour être capable de les analyser et les comprendre dans le cadre de leadership féminin.

I GENRE ET LEADERSHIP

Dans le but de pouvoir mieux comprendre la problématique de la place des femmes dans la société et pour les chapitres suivants concernant de mode de direction féminine aussi bien que masculine, nous expliquerons quelques termes liés à la différence sur le genre.

Nous commencerons par **les études de genre**. Le genre présente les rapports sociaux entre les femmes et les hommes qui ne sont pas congénitaux mais donnés par l'éducation dans une certaine société et culture. Le genre se développe au cours de la socialisation d'un individu qui se forme d'être une femme ou un homme. Nous pouvons dire, que le genre présente les différences hiérarchiques entre les femmes et les hommes, enracinés dans les institutions et les pratiques sociales. Les différences sociales entre les femmes et les hommes se changent avec le temps et elles se distinguent considérablement en fonction de la culture. Elles s'évaluent dans le temps, il ne s'agit donc pas d'un état naturel et constant.

Au fil des siècles, certains rôles sociaux des femmes et des hommes ont été transformés dans la société humaine. Ces rôles s'ont formés de qualités biologiques et au fur et à mesure ils sont devenus socialement attendus – **les rôles de genre**. Il s'agit d'un ensemble de règles non écrites et informelles, attribuées soit aux hommes soit aux femmes et il crée certains modèles de comportement.¹ Les qualités attribuées aux hommes sont la rationalité, la compétitivité et l'indépendance et celles des femmes la soumission, l'empathie et la sensibilité.² Les changements dans les rôles de genre se produisent avec les modifications économiques, politiques, sociales etc.³

Bien que, la société s'évalue et change, **les stéréotypes de genre** subsistent. Les stéréotypes de genre sont les préjugés sur le bon comportement d'un individu en vertu de l'appartenance au certain sexe. Les rôles de genre entrent aussi sur le marché du travail. Il s'agit de l'occasion de travail inégale.

¹ KOLDINSKÁ, Kristina. *Gender a sociální právo: Rovnost mezi muži a ženami v sociálněprávních souvislostech*. Praha: C. H. Beck, 2010, p. 20

² KŘÍŽKOVÁ, Alena, PAVLICA, Karel. *Management genderových vztahů: postavení žen a mužů v organizaci*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004, p. 18

³ ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, *Gender: Základní pojmy*. [en ligne]. Page consulté le 04/03/2018. Disponible sur: https://www.czso.cz/csu/gender/gender_pojmy

I. 1 Genre dans le management

Dans la culture générale, le rôle de manager est considéré comme neutre en termes de genre. Néanmoins, le taux de participation des femmes aux plus hauts postes est faible.⁴ Les femmes sont proclamées comme les individus avec la nature passive, c'est-à-dire avec les qualités principales comme la souplesse, la coopération, l'émotivité, la minutie, la spontanéité, l'intuition etc. En revanche, les hommes présentent la nature active déterminée par la combativité et la force conduisant vers l'exécution naturelle du leadership. La sphère de travail est indiquée comme masculine, pendant que les femmes sont classées dans le domaine familial.

L'occasion de travail inégale est en liaison avec la classification de la population selon le genre. La raison principale sont les stéréotypes déjà créés au commencement de marché de travail. À ce moment-là, les hommes ont été demandés aussi bien pour la belligérance que pour le travail physique exigeant. Les femmes, n'ayant pas les dispositions physiologiques suffisantes, étaient obligées rester au domicile en élevant les enfants et ne contribuent pas au développement économique du pays. À cet égard, la participation inégale sur le marché de travail est logique. À nos jours, il faut prendre conscience que la société actuelle n'a pas besoin de combattants, surtout pas sur le continent européen. Le marché de travail offre principalement les postes dans lesquels nous n'avons pas besoin de la base physiologique.⁵ Mais, il y a toujours des préjugés - les hommes sont considérés comme les employés les plus pertinents, leurs qualités et leurs exigences sont prises comme la norme à laquelle les femmes doivent s'adapter.⁶

I. 2 Concept de leadership

Le leadership ou autrement dit la conduite est un concept très large. Il y a de nombreuses définitions différentes de plusieurs auteurs. Il peut être défini comme « *la capacité d'un individu à influencer, à motiver, et à rendre les autres capables de contribuer à l'efficacité*

⁴ GAZDOVÁ, Marie, FISCHLOVÁ, Drahomíra. *Sondáž postojů zaměstnavatelům k uplatnění žen v managementu a zkušenosti s nimi*. 1. vyd. Praha: VÚPSV 2006, p. 8

⁵ DUDOVÁ, Radka, KRÍŽKOVÁ, Alena, FISCHLOVÁ, Drahomíra. *Gender v managementu: kvalitativní výzkum podmínek a nerovností v ČR*. 1. vyd. Praha: VÚPSV 2006, p. 22

⁶ PRÁVNÍ PROSTOR, *Genderová segregace na pracovním trhu*. [en ligne]. Page consulté le 04/03/2018. Disponible sur: <https://www.pravniprostor.cz/clanky/pracovni-pravo/genderova-segregace-na-pracovnim-trhu>

et au succès des organisations dont ils sont membres ». ⁷ Les caractéristiques les plus soulignées sont l'influence, l'inspiration, la communication et la motivation. Le leadership est la capacité à convaincre les autres d'atteindre les objectifs définis avec un enthousiasme ou bien une capacité à faire mettre autrui en mouvement. ⁸ Une autre définition donnée par Northouse dit, que le leadership est un « *processus par lequel un individu influence un groupe dans le but d'atteindre un objectif organisationnel* ». ⁹ Il s'ensuit que le leadership a besoin la présence d'un dirigé et d'un dirigeant, il s'agit donc de groupes ou d'équipes au moins de deux membres. Le leadership est alors un élément indispensable pour la création et le fonctionnement des équipes du travail. La conduite d'une équipe est un processus dynamique – le dirigeant influence le dirigé mais il lui aussi écoute et tente comprendre. Le leadership effectif influence la performance individuelle ainsi que la performance de toute organisation. Un élément important est que les objectifs d'un individu et les objectifs collectifs soient en concordance.

En plus de l'influence et la communication, le leadership est attaché avec les relations humaines et la motivation. ¹⁰ Le but de la motivation est que le comportement des salariés soit conforme aux intérêts et aux buts de l'organisation. La motivation est dirigée par les besoins des employés. Le besoin suscite le désir et l'effort d'atteindre certains objectifs ce qui donne l'impression de la satisfaction. Comme la définition actuelle du terme motivation, nous pouvons utiliser celle de Stephen Robins – la motivation est atteinte au moment quand la réalisation des objectifs satisfait les objectifs personnels de salarié. ¹¹

I. 3 Leader / manager : différence et complémentarité

Ces deux termes, surtout différents, sont généralement utilisés ensemble ou ils sont confondus. Dans ce sous-chapitre nous définissons les qualités de bon leader et de bon manager. Il convient de noter que non toutes les personnes dans la position dirigeante sont les leaders ainsi que non tous les managers sont un vrai leader. Selon Warren Bennis « *on ne naît pas leader, on le devient* » et « *le manager sait, ce qu'il doit faire alors que le leader sait ce*

⁷ NOGUERA, Florence, PLANE, Jean-Michel, *Le leadership: Recherches et pratiques*. Paris : Magnard-Vuibert, 2016, p. 8

⁸ DONNELLY, James, H., GIBSON, James, L., IVANCEVICH, John. *Management*. Praha: Grada, 1997, p. 459

⁹ HARMAND, Noëlle. *Le management au féminin : les femmes et le leadership*. Reims : Université de Reims Champagne-Ardenne, 2013, p.4

¹⁰ CEJTHAMR, Václav. *Řídící styl a úroveň znalostí současných českých manažerů*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2004, p.17–18

¹¹ KUBÁTOVÁ, Jaroslava. *Management lidských zdrojů* strana. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013, p. 89

qu'il faut faire ». ¹² La différence principale entre un leader et un manager est au niveau de l'autorité que chacun exerce au sein de l'organisation.

Un manager peut être désigné comme le chef dans la hiérarchie d'une équipe. Il gère d'un groupe formel, sur lequel il exerce son autorité. Il donne des normes claires sur l'organisation du travail ainsi que les directives sur lesquelles les objectifs doivent être faits. C'est lui qui gère l'organisation, la coordination et le contrôle dans une entreprise et il assume une responsabilité d'atteindre des objectifs. Il assure une bonne organisation globale. Être un manager dans une société est principalement un statut. ¹³

Un leader est désigné comme tel par les membres d'une équipe. En comparaison avec un manager, le leader ne fait pas telle impression d'être un dirigeant. Il crée sa notoriété au sein d'équipe grâce à ses initiatives. Un leader conduit ses collaborateurs à s'améliorer de jour en jour et il tient des relations étroites avec eux. Il est donc orienté sur les personnes, dont lui accordent une autorité informelle. Pour atteindre des objectifs, il guide son équipe en le montrant l'exemple au lieu de donner des directives. ¹⁴ Son rôle au sein d'une organisation est motiver et influencer ses associés. La philosophie d'un leader est fondée sur le contentement du chaque individu. Il est reconnu par l'empathie et le charisme. Être un leader dans une organisation n'est pas un statut, mais une reconnaissance. ¹⁵

- Le leader adopte une approche plus personnelle et plus active pour atteindre les objectifs, les managers adopte plutôt une approche objective et passive en préférant les besoins aux désirs
- Le leader est tourné vers le futur et le long terme, le manager s'oriente sur le présent et le court terme
- Le leader reconnaît les changements, alors que le manager favorise la permanence
- Le leader sait conduire et mener, le manager organise et gère
- Le leader suscite l'engagement, alors que le manager maintient les standards
- Le leader crée la vision, tandis que le manager fixe les délais

¹² NOGUERA, Florence, PLANE, Jean-Michel, *Le leadership: Recherches et pratiques*. Paris: Magnard-Vuibert, 2016, p. 10

¹³ ARMSTRON, Michael. *Armstrong's handbook of management and leadership for HR*. 4. vyd. Kogan Page, 2016, p. 28

¹⁴ Ibid, p. 4 - 12

¹⁵ IDNES.CZ. *Kdo je vic: manažer nebo lídr?* [en ligne]. Page consulté le 05/03/2018. Disponible sur: https://finance.idnes.cz/kdo-je-vic-manazer-nebo-lidr-df3-/podnikani.aspx?c=A030825_170059_zamestnani_vra

- Le leader se concentre sur les valeurs et les hommes, le manager s'intéresse aux objectifs et moyens.¹⁶

Tous les deux, un manager et un leader, sont nécessaires au bon fonctionnement de l'organisation. Il est important d'avoir au sein d'une entreprise un manager pour définir les tâches et un leader pour désigner le chemin à suivre dans l'accomplissement de ces tâches. Ce qui est important c'est que le manager et le leader collaborent et se complètent ensemble.¹⁷

I. 4 Styles de leadership

Le style de leadership représente l'ensemble des comportements et des attitudes qui décrit la façon dont un responsable exerce son pouvoir sur une équipe. Les leaders se différencient selon le style - comment il mène ses collaborateurs, comment il réalise les projets ou comment il motive les gens. Les différentes situations exigent les différents styles de conduite. Les styles particuliers décrivent quelle position prend un leader auprès de ses associés et quelle relation il tient avec eux. Il y a plusieurs variantes de styles de leadership. Nous présentons les trois styles principaux de Kurt Lewin :¹⁸

Le style autoritaire : le leader se tient à distance de son équipe et il utilise des directives pour diriger les activités. Il décide tout seul et il n'accepte pas les opinions de ses collaborateurs – la communication est à sens unique. Il fait les contrôles et utilise les pratiques des sanctions et récompenses. Ce style est utilisé plutôt dans les situations de crise.

Le style démocratique : le leader fait participer ses collaborateurs et les favorise à faire des propositions et à faire preuve de créativité. Le leader régule et coordonne les activités d'équipe et n'intervient que pour l'encourager et l'orienter. L'équipe continue le travail en cas d'absence du leader, la coopération est grande et la qualité de travail augmente. L'idée est que les collaborateurs se partagent les tâches. L'environnement de travail est calme en stimulant les membres du groupe à organiser les activités aussi bien qu'ils peuvent. Ce style de leadership se forme progressivement, se fonde avec apprentissage, bonne ambiance, relations amicales et l'autonomie des personnes dans l'équipe.

¹⁶ DÉJOUX, Cécile. *Management et leadership*. Paris: Dunod, 2014, p. 115

¹⁷ KUBÁTOVÁ, Jaroslava. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Olomouc : Univerzita Palackého v Olomouci, 2013, p. 79

¹⁸ BĚLOHLÁVEK, František, KOŠŤÁK, Pavol, ŠULEŘ, Oldřich. *Management*. Brno: Computer Press, 2006, p. 142

Le style laisser-faire : Le responsable ne participe pas aux activités d'équipe et reste à distance sans se charger de ce qui se passe. Les informations sont mises à la place que sur la demande – celui qui pose le plus de questions et le moins capable de travailler indépendamment. Le leader n'évalue pas l'efficacité du travail d'équipe et les relations avec les collaborateurs restent passives. Il y a une absence de coopération en cas de l'absence du leader. À la fin, il y a une mauvaise ambiance, peu de production, les résultats faibles, ainsi qu'une dépendance au dirigeant.¹⁹

Nous mettons en avant aussi la différenciation entre les leaders transactionnels et les leaders transformationnels. Ces deux styles prennent en considération la problématique de genre.²⁰

Le style transactionnel : le leader motive et oriente ses collaborateurs pour les aider à atteindre les objectifs. Il se centre sur les moyens de développer et de maintenir les performances de son équipe par un échange de ressource. Ce style est basé sur le système de compensations et de sanctions pour soutenir la motivation. Donc nous sommes dans la transaction et l'échange dans ce style. La compensation (récompenses financières, promotion) dépend des objectifs définis, des attentes et de comportement. Le leader sanctionne (pénalisation financière, exclusion d'équipe) les subordonnés dans le cas d'inexécution des obligations, s'ils font des fautes ou s'ils ne sont pas performants. Ce style est plutôt utilisé par les hommes.

Le style transformationnel : le leader transformationnel stimule ses collaborateurs à transcender et transformer leurs intérêts personnels et exercent une influence durable et profonde. Il recherche une connexion commune aux objectifs et des valeurs partagées avec ses collaborateurs. Nous pouvons dire, que dans cette théorie, les individus suivent un leader qui les inspire et leur donne une vision démonstrative. Le leader transformationnel présente quelques caractéristiques précises : le charisme (tenter à élever le niveau de motivation, en développant de la compréhension des besoins et des attentes du groupe et de la confiance mutuelle), l'inspiration, la vision, la stimulation intellectuelle, le partage de l'information et la considération. Un leader qui prouve ces qualités encourage son équipe à devenir performante et il crée de la confiance au sein d'une organisation. Ce style de leadership permet d'obtenir l'adhésion volontaire et sans une promesse de récompense. Il renforce la satisfaction du travail, la productivité et l'estime de soi. En général, les femmes déclarent appliquer un leadership

¹⁹ DĚDINA, Jiří, CEJTHAMR, Václav. *Management a organizační chování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005, p. 112–113

²⁰ ŠNÝDROVÁ, Ivana. *Manažerka a stres*. Praha: Grada Publishing, 2006, p. 64

transformationnel, les hommes se jugent comme déployant davantage un leadership transactionnel.²¹

Parmi les autres styles les plus évoqués nous pouvons mentionner : le leadership centré sur **les tâches** ou le leadership centré sur **les personnes**. Ainsi que le **leader formel** - un leader sur un poste hiérarchique ou le **leader informel** qu'il n'est pas lié à un poste hiérarchique.²²

Le leader devrait opter tel type de style avec lequel il va atteindre les objectifs de la manière la plus efficaces. Le style choisi devra être conforme à son équipe.

²¹ NOGUERA, Florence, PLANE, Jean-Michel, *Le leadership: Recherches et pratiques*. Paris: Magnard-Vuibert, 2016, p. 23 - 24

²² Ibid, p. 78

II FEMMES DANS LE LEADERSHIP

Globalement, les femmes représentent presque 40 % de la population active et sont en moyenne plus diplômées que les hommes.²³ Pourtant, elles sont peu représentées dans les hautes positions et dans les positions de direction. Mondialement, elles représentent dans les postes managériaux seulement 15 %.²⁴ Les positions de direction occupées par les femmes sont plutôt dans les domaines féminisés – enseignement primaire, la santé publique. Par les temps qui courent, les femmes font partie intégrante de marché de travail. Néanmoins, la femme qui se décide de réaliser son potentiel de leader se heurtera aux problèmes et aux obstacles. Malgré ces complications, les femmes (comme les cadres dirigeants) peuvent réussir dans nombreux domaines. Si elles vont garder sa féminité, l'impact sur la société sera positif.

II. 1 Poids de stéréotypes

Pour les femmes, il n'est pas facile de trouver un poste de gestion. Les raisons sont les exigences plus strictes pour les femmes que pour les hommes. Certains attributs sont déjà supposés chez les hommes, pendant qu'une femme les doit prouver. Les stéréotypes simplifient la réalité et déforment notre perception. Alors, nous voyons ce que nous supposons voir. La perception stéréotypée se projette dans les relations familiales ainsi que dans la vie de travail. Le changement de stéréotypes n'est pas donc un objectif simple.²⁵

Concernant les stéréotypes de genre – le rôle des femmes est depuis des siècles considéré comme un rôle au foyer. Les femmes sont restées avec les enfants et elles ont pris soin de ménage. Ici, nous trouverons la pierre angulaire des stéréotypes.

Dans ce sous-chapitre nous présenterons les stéréotypes les plus connus. Les stéréotypes influencent la perception du comportement ainsi que la perception du niveau des compétences. Ça veut dire qu'une femme avec les mêmes compétences qu'un homme est perçue comme moins capable dans l'exécution du travail. La perception différente de même niveau des

²³ THE WORLD BANK. *Labor force, female*. en ligne]. Page consulté le 13/03/2018. Disponible sur: <https://data.worldbank.org/indicator/SL.TLF.TOTL.FE.ZS>

²⁴ IDNES.CZ. *Žen ve vedení je stále málo, Česko zaostává za evropským průměrem*. [en ligne]. Page consulté le 11/03/2018. Disponible sur: https://ekonomika.idnes.cz/podil-zen-ve-vedeni-vzrostl-jen-malo-cesko-se-blizi-k-asijskemu-prumeru-131-/ekonomika.aspx?c=A170807_153203_ekonomika_are

²⁵ MIKULAŠTÍK, Milan. *Jak být úspěšnou manažerkou*. Praha: Grada Publishing, 2006, p. 44

compétences des femmes et des hommes conduit au **plafond de verre**. Ce phénomène désigne les obstacles invisibles :

- Les obstacles sociales (l'accès à l'éducation)
- Les obstacles d'information (manque d'information sur les postes managériales féminines)
- Les obstacles de différences
- La classification du marché de travail selon genre (les postes de gestion plutôt pour les hommes)
- Les manquements dans la loi contre la discrimination

Par le Bureau international du travail, le plafond de verre est défini comme « *les barrières invisibles, artificielles, créées par des préjugés comportementaux et organisationnels, qui empêchent les femmes d'accéder aux plus hautes responsabilités* ». ²⁶ Il montre le fait que dans une structure hiérarchique de l'entreprise, les femmes peuvent progresser mais seulement jusqu'à un certain niveau. Les niveaux supérieurs ou l'avancement de leur carrière ne sont pas alors accessibles.

Dans la littérature spécialisée, nous trouverons un concept ce que l'on appelle **le tokénisme**. Un token est une personne d'équipe avec les symboles et les caractéristiques particuliers. C'est une personne surtout rare et unique. Dans notre cas une femme, qui se trouve dans un environnement où les hommes dominent. Cette personne éveille l'attention de groupe et elle est considérée sur la base de stéréotypes. Ça veut dire, même si une femme leader contre sa féminité, elle est toujours rattachée et perçue selon les attributs féminins. Au contraire, dans les domaines féminisés (par exemple l'éducation primaire), un homme devient un token. ²⁷

Un autre exemple de comportement stéréotypé est **old boy network**. Il s'agit des relations informelles entre les hommes dans l'entreprise ou en dehors. Pour les femmes, il n'est pas facile pénétrer dans ces relations tout à fait masculines. ²⁸

Le préjugé qui toujours persiste est le problème de combiner la vie familiale et celle de travail. Dans la société dure l'opinion, que c'est la femme qui doit s'occuper aux enfants et au foyer, ce qui fait un obstacle principal dans l'avancement et la carrière. Si un homme est promu,

²⁶ ICARD, Philippe, OLIVIER-LEPRINCE, Juliette. *Les femmes dans le droit de l'Union européenne*. Bruylant, 2014, p. 67

²⁷ KRÍŽKOVÁ, Alena, PAVLICA, Karel. *Management genderových vztahů: postavení žen a mužů v organizaci*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004, p. 92–95

²⁸ KRÍŽKOVÁ, Alena. *Životní strategie žen a mužů v řízení (a) podnikání*. Praha: Sociologický ústav AV ČR, 2007, p. 64

il a touché ses objectifs. À l'inverse, une femme promue est heureuse d'atteindre son but mais un même temps la promotion présente une complication dans sa vie familiale. La femme a la tendance naturelle à se sous-estimer.²⁹

Les stéréotypes typiques vis-à-vis des femmes sont par exemple les capacités de coordination, les capacités décisionnelles, la compétence d'organisation ou le style de négociation. La perception de stéréotype présente une femme comme un individu intuitif, soumis, spontané. En même temps, chaque femme est jugée comme une mère quelle préfère le soin maternel. Les femmes sont irrésolues, elles ont une autorité et un respect plus bas et elles ne sont pas capables d'agir dans les situations de crise. Au contraire, les hommes sont orientés vers la logique et la stratégie, ils sont rationnels, autonomes, compétitifs et ils prennent la décision.³⁰

- Il est supposé que la femme va partir en congé de maternité
- Les femmes préfèrent la famille et la carrière est en second lieu
- La femme ne peut pas être un leader / manager parce qu'elle est trop émotionnelle et elle n'est pas énergique et compétitive
- La femme n'accepte pas les réactions négatives envers son travail

La femme est influencée par plusieurs stéréotypes et préjugés dans sa carrière managériale. Ils influencent tant la perception de comportement que la perception des compétences. Il y a la préférence sur les leaders masculins que les leaders féminins. Les femmes sont évaluées plus rigoureusement que les hommes. Les genres particuliers exécutent les professions différentes, sous les conditions diverses et sur les différents postes.³¹

Les femmes n'arrivent pas de manière mécanique aux postes de leadership, elles se confrontent beaucoup plus aux stéréotypes de rôles et de genre que les hommes.³² Il n'est pas facile de changer ces stéréotypes. Il est nécessaire de se rendre compte que les salariés (sans tenir compte de genre) doivent dépasser beaucoup d'obstacles pour atteindre des objectifs et un poste de haut niveau. La réalité confirmée par plusieurs études montre que les femmes font face aux plusieurs obstacles que les hommes.³³

²⁹ KRÍŽKOVÁ, Alena, PAVLICA, Karel. *Management genderových vztahů: postavení žen a mužů v organizaci*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004, p. 77

³⁰ ŠNÝDROVÁ, Ivana. *Manažerka a stres*. Praha: Grada Publishing, 2006, p. 28

³¹ KRÍŽKOVÁ, Alena, PAVLICA, Karel. *Management genderových vztahů: postavení žen a mužů v organizaci*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004, p. 76–78

³² NOGUERA, Florence, PLANE, Jean-Michel, *Le leadership: Recherches et pratiques*. Paris : Magnard-Vuibert, 2016, p. 85

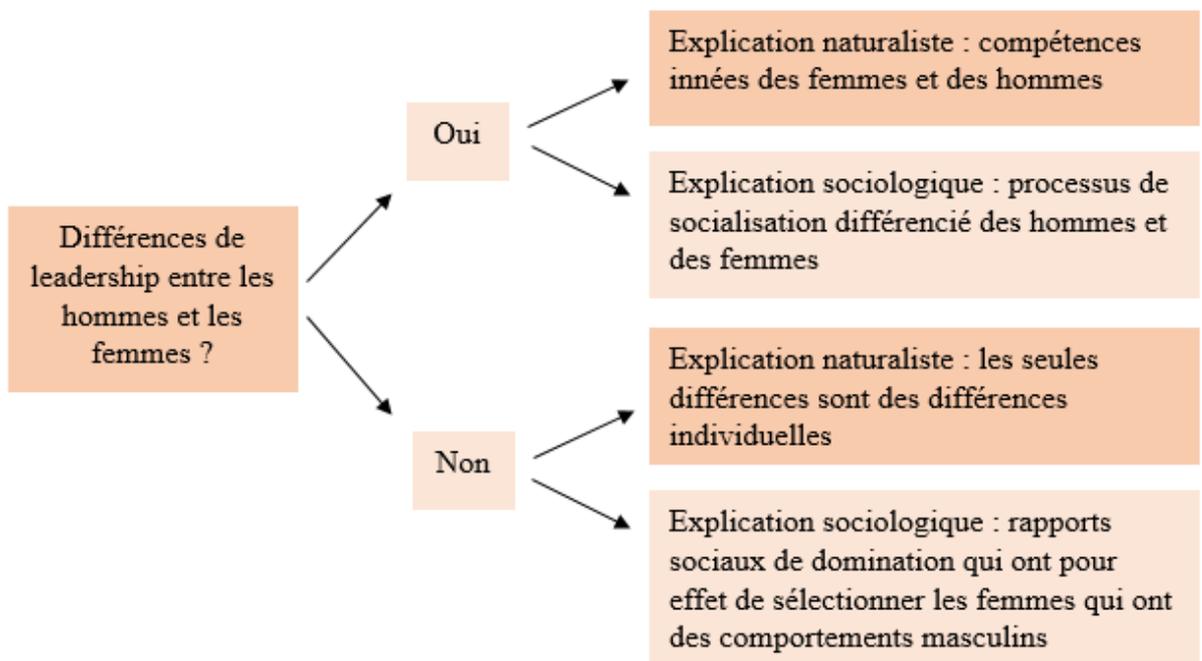
³³ CAILLET, Aline, GENIN, Christophe. *Genre, sexe et égalité. Etude critique de nos rôles sociaux*. L'Harmattan, 2014, p. 73

II. 2 Style de leadership féminin

Existe-il un style de leadership féminin ? Pour cette question, il n'y a pas la réponse nette. Certains auteurs n'observent pas de différence entre le leadership féminin et le leadership masculin. Pour eux, il y a un processus de sélection, qui choisit les femmes qui correspondent le plus au leadership principal (en occurrence le leadership masculin). Les rôles et le comportement de leader sont nettement définis. Les femmes et les hommes ont subi un processus d'assimilation et de socialisation qui explique la conformité de comportement. Pour ces auteurs, les femmes ont le même style de leadership que les hommes. Elles ont dû abandonner leur féminité pour développer des qualités et le comportement à ceux qu'ont les hommes dans les positions de pouvoir. D'autres auteurs soulignent la féminité et ses qualités particulières. Pour eux, les caractéristiques féminines sont tellement évidentes qu'il est impossible de ne les mettre pas dans le style de conduite.

L'image ci-dessous représente les différentes raisons, pour lesquelles il y a deux groupes d'auteurs répondant à question concernant de leadership féminin (auteurs « oui » et auteurs « non »).

Graphique 1 : Leadership, genre et sexe



Source : *Le leadership : Recherche et pratiques, l'adaptation propre*

Selon les partisans de différents styles de leadership, nous pouvons désigner, quel est le leadership féminin (s'il y en a) : Les femmes emploient le style interactif – orienté sur les relations, ainsi que le style transformationnel. Les femmes ont une tendance plus élevée que les hommes à montrer le style transformationnel (considéré comme un leadership plutôt féminin) qui apprécie la stimulation intellectuelle et la considération accordées aux salariés. Les leaders femmes expriment davantage de présence de leadership centré sur les tâches, orientés vers les relations interpersonnelles et de style plus démocratique qu'autocratique.³⁴ Elles expriment son enthousiasme, elles encouragent la participation. Les femmes partagent le pouvoir et l'information, elles sont centrées sur la motivation de ses collaborateurs. Elles montrent sa féminité en mettant en évidence ses caractéristiques maternelles – son encouragement, son émotivité et son attention à l'autre.³⁵ Les femmes sont plus patientes, plus sensibles et plus émotionnelles que les hommes. Tout cela conduit à meilleure communication, meilleure recherche et maintien des relations commerciales. La qualité caractéristique pour les femmes est l'empathie. Grâce à ce caractère, elle saisit la situation de différents points de vue – le sien, ainsi que le point de vue de ses collègues, ses subordonnés ou son concurrent. La communication est alors plus facile, il y a un plus grand degré de compréhension et tolérance. En comparaisons avec les hommes, les femmes sont moins compétitives et résolues. Elles préfèrent à collaborer avec ses collègues plutôt qu'à rivaliser avec eux. Les femmes leaders favorisent le travail d'équipe, où elles peuvent dans une large mesure appliquer ses capacités de communication. Elles ont la tendance à exercer un leadership à base de leur sens relationnel et leur charisme. Les relations humaines et l'atmosphère au travail sont pour eux très importantes.³⁶

Pour pouvoir résoudre les problèmes les plus difficiles, les futurs leaders devront avoir les qualités féminines. « *Le leader de demain devra avoir une approche plus féminine. Il devra convaincre plutôt que donner des ordres* ». ³⁷ La femme est persuadée sur sa capacité d'écoute, de prendre et de maintenir les relations positives dans l'entreprise. Elle se caractérise comme un leader flexible et capable d'adapter son style de leadership selon les besoins de son équipe. La femme se voit comme un leader mettant l'accent sur l'humanité et la collaboration. Elle a le sens de créativité et de capacité organisationnelle du haut niveau.

³⁴ BELGHITI-MAHUT, Sophia. *Les femmes, des leaders comme les autres*. Montpellier: Université Paul-Valéry, 2015, p. 31

³⁵ CORNET, Annie, CADALEN, Sophie. *Leadership et genre : regard croisé de la gestion et de la psychanalyse*. Liège : Hec-Ulg, 2009, p.9–10

³⁶ ŠNÝDROVÁ, Ivana. *Manažerka a stres*. Praha: Grada Publishing, 2006, p. 25

³⁷ CHERRET DE LA BOISSIÈRE, Anne. *Management féminin avenir de l'entreprise*. Paris : Dunod, 2009, p. 1

Parmi les caractéristiques les plus spécifiques pour les femmes leaders sont :

- Capacité de communication (participation plus facile sur le marché)
- Compétences sociales (les femmes ont la capacité de prendre contact et les entretenir, fonder les relations et accepter les règles)
- Capacité de présentation
- Empathie (les femmes sont capables de sentir ce que l'équipe a besoin)
- Sens du détail
- Flexibilité (elles réagissent rapidement aux changements)
- Créativité
- Capacité de rendement (les femmes sont énergétiques)
- Persistance
- Capacité de faire plusieurs choses parallèlement ³⁸

À base des plusieurs recherches, nous pouvons dire, que les femmes sont multitâches. Selon cette intuition, les femmes sont pragmatiques et elles portent une grande attention au détail. Elles sont capables de passer du particulier au général et inversement. Tandis que les hommes restent à un niveau global. Les femmes abattent le travail plus vite que les hommes. Elle n'utilisent pas la procrastination. Cependant, les femmes connaissent aussi les difficultés surtout concernant la conduite avec souplesse les changements imprévus de dernière minute. Ici, les hommes sont moins déstabilisés et ils sont plus coutumier avec le stress et l'urgence.³⁹

Selon le magazine Forbes les femmes sont plus imposantes que les leaders masculins. Elles construisent meilleures équipes. Elles combinent la pensée intuitive et logique. Les entreprises qui sont présentées par les femmes dans les positions les plus hautes sont rentables et la productivité des salariés est supérieure.⁴⁰ La femme est plus qu'un candidat convenable dans une position de gestion. Elle doit prouver plus de compétences que les hommes, surmonter les difficultés que les hommes ne rencontrent pas et en conséquence de toutes les exigences, elle est soumise au plus grand stress.

³⁸ ŠNÝDROVÁ, Ivana. *Manažerka a stres*. Praha: Grada Publishing, 2006, p. 26

³⁹ CAPITAL AVEC MANAGEMENT.FR. *Efficacité : Les femmes ont le sens du détail et respectent les délais*. [en ligne]. Page consulté le 17/03/2018. Disponible sur : <https://www.capital.fr/votre-carriere/efficacite-les-femmes-ont-le-sens-du-detail-et-respectent-les-delais-628824>

⁴⁰ FORBES.COM. *The results are in: Women are better leaders*. [en ligne]. Page consulté le 17/03/2018. Disponible sur : <https://www.forbes.com/sites/erikaandersen/2012/03/26/the-results-are-in-women-are-better-leaders/#76849a2c6e03>

Pour comparer et clarifier les différences essentielles entre le leadership féminin et le leadership masculin, nous pouvons voir le tableau ci-dessous.

Tableau 1 : Compétences masculines et féminines d'un leader

HOMME	FEMME
Orientation vers les objectifs	Orientation vers les relations
Agressif dans la réalisation des objectifs	Recherche de compromis et négociation
Contrôle des émotions, traitement des problèmes avec une neutralité émotionnelle	Exprime les émotions, enthousiasme et engagement dans le travail
Autoritaire vis-à-vis d'autres	Inspirante pour son équipe
Confiance à l'individu et sa performance	Confiance à l'équipe, vision de la réussite collective
Grande résistance au stress	Basse résistance au stress
Autoritaire, analytique, stratégique	Bienveillante, intuitive, affective
Volonté de prendre des risques	À écoute, attention aux détails
Travailler un objectif après un autre et faire une seule chose à la fois	Travail sur plusieurs objectifs et faire plusieurs choses en même temps

Source : *Management féminin avenir de l'entreprise, l'adaptation propre*

Les différences entre les femmes et les hommes se présentent toujours par leur contraires – ce que l'un a, l'autre ne l'a pas et inversement. Si les femmes ont l'intuition, les hommes fonctionnent à l'analyse. Si les femmes sont émotives, les hommes sont plus stratégiques. Nous voyons que le lien entre le leadership et le genre reste très complexe et qu'il est loin d'être tranché. Les stéréotypes, la hiérarchisation, la répartition des rôles féminins et masculins, la segmentation des tâches et activités influencent le regard porté sur les hommes et femmes leaders.⁴¹

⁴¹ CORNET, Annie, CADALEN, Sophie. *Leadership et genre : regard croisé de la gestion et de la psychanalyse*. Liège : Hec-Ulg, 2009, p. 12

Pour devenir un bon leader, il faut combiner des apprentissages de formels, d'éducation, des additions de manières d'être, de penser et d'agir.

II. 3 Difficultés liées à l'exécution de travail

L'avancement des femmes dans le management est un sujet actuel. Certains progrès, notamment concernant l'éducation ou la qualification, ont été déjà enregistrés. Toutefois, les hommes occupent toujours les postes de gestion plus souvent que les femmes. Les raisons principales sont les obligations liées avec la maternité. En plus de compétences nécessaires et le temps suffisant, pour les postes dirigeants est important la continuité. Il en résulte que la carrière d'un homme et la carrière d'une femme soit différente. Un homme a dans sa carrière un avantage – elle peut être continue. La carrière d'une femme – mère est interrompue au moins pour une période de plusieurs mois.⁴² Parfois, la femme se décide de rester sans enfants et toute son activité consacrer au travail. Par la suite, cette décision s'apparaîtra inopportune et elle sera accompagnée de déséquilibre psychique, des remords, de dépression, de regret et de sentiment d'inutilité. Dans de nombreux cas, les femmes éloignent la fondation de foyer. Presque la moitié des femmes travaillant dans les postes managériales ne sont pas mariées ou elles sont divorcées. Un tiers des femmes qui ont été mariées n'avaient pas des enfants. En minorité, il y a des femmes dans les hautes positions et en même temps elles sont les bonnes mères.

Nous pouvons considérer trois formes de la carrière d'une femme :

- 1) La carrière qui est fait jusqu'au son mariage. À un moment que la femme est mariée et elle a un enfant, elle met fin à sa carrière.
- 2) La carrière interrompue pour des raisons parentales. La femme fait sa carrière avant la naissance de son enfant, après elle reste pendant une période au domicile et elle reviendra dans son poste après que l'enfant est plus indépendant. Il est nécessaire qu'elle garde sa qualification.
- 3) Cette forme se distingue de la forme précédente que dans la durée de congé de maternité. La femme rentre dans son travail après les suites de couches.

⁴² VLACH, Jan, ŠNAJDROVÁ, Zuzana, KOZELSKÝ, Tomáš, MUSIL, Jakub. *Gender v management*. Praha: VÚPSV, 2008, p. 49

Généralement, il est considéré que la femme devrait faire sa carrière jusqu'à la première naissance. Après, elle cesse de travailler ou travaille à très faible temps. Elle reprend un temps complet lorsque les enfants sont élevés et indépendant. Dans ce cas, les problèmes sont l'isolation de longue durée et l'âge avancé de la femme.⁴³

Les femmes sont très souvent obligées choisir l'une des options : la carrière ou la famille. La femme choisissant harmoniser les deux objets doit dépasser nombreux des obstacles. Selon les employeurs, cette femme ne peut pas être efficace et dynamique dans les deux sphères en même temps. Pour eux, elle privilégie soit la carrière, soit la famille. Sociologue britannique Catherine Hakim a élaboré la théorie des préférences pour expliquer et prédire le choix des femmes entre le travail et la famille. Selon Hakim, il y a trois groupes de femmes en fonction de la participation soit sur le marché du travail soit sur le foyer.

- Les femmes centrées sur le foyer (home-centred) : pour cette femme, la famille et les enfants sont sa priorité, elle préfère ne pas avoir d'emploi.
- Les femmes centrées sur la carrière (work-centred) : pour elle, l'emploi est la chose la plus importante, ainsi que les activités culturelles ou sportives. Elle recherche des formations utiles et investit dans les qualifications pour sa carrière.
- Les femmes entre-deux (adaptive) : la femme qui veut combiner l'emploi et la vie familiale. Elle désire travailler mais n'a pas de plan de carrière. Cette femme est adaptable aux différentes situations et elle est capable de changer ses préférences selon les besoins.⁴⁴

D'autre difficulté liée à l'exécution de travail dans les positions dirigeantes présent pour les femmes l'attitude d'employeur. Le problème principal sur le marché du travail sont les compétences féminines qui sont mises en doute. Les employeurs contestent leur faible stabilité, le manquement de capacités, l'absence de s'imposer sa volonté et l'absence de prendre une décision vite ou le manquement d'autorité. Les avis des différents employeurs concernant le travail des femmes sont divers, surtout dans les pays développés. Il a été démontré, que les employeurs tchèques préfèrent toujours les hommes dans les hauts postes. Tandis que, les employeurs extérieurs y ont les expériences avec le genre féminin.

Cela a un effet positif, celui de prendre conscience de parité de genre et d'avantages importants. Ceux sont la meilleure performance, l'innovation, la compréhension des besoins

⁴³ ŠNÝDROVÁ, Ivana. *Manažerka a stres*. Praha: Grada Publishing, 2006, p. 49

⁴⁴ HAKIM, Catherine. *Competing family models, competing social policies*. Australian Institute of Family Studies, 2003, p. 54

des clients ou une nouvelle perspective en ce qui concerne résoudre les problèmes. Les organisations dans le monde entier apprécient les qualités féminines celles comme la stabilité et la loyauté. Les femmes n'aiment pas changer les professions ou les emplois. À l'inverse, les hommes sont instables, ils ont la motivation de faire la carrière et de changer les postes.

D'autre élément consistant la difficulté pour la femme leader est l'immobilité – l'impossibilité de se déplacer au sein de son travail. Cette difficulté est encore liée avec la maternité. C'est que l'employeur conclure qu'une femme, soit sans enfants ou avec, n'est pas flexible et capable de maîtriser l'exécution de travail autant que les voyages d'affaires.

Certains employeurs ont aussi expliqué pourquoi ils préfèrent les hommes dans les poste de dirigeants. Il s'agit de raisons culturelles et religieuses. Dans certains pays, les femmes ne sont pas considérées comme un partenaire commercial équivalent. Cela peut mener à la perturbation des relations commerciales.⁴⁵

Il y a toujours beaucoup d'employeurs sceptiques, bien que les femmes offrent un apport positif pour l'organisation. La raison principale pour laquelle ils préfèrent les hommes est le congé de maternité. Les employeurs ont l'obligation permettre à une femme de partir en congé de maternité, ainsi que lui assurer la rentrée dans l'organisation. Ça présente un problème considérable, parce que l'entreprise est obligée d'embaucher un remplacement. Sur la base d'une recherche, un tiers d'employeurs préfèrent d'embaucher les hommes entre 20 et 30 ans, plutôt que les femmes. 40 % entre eux ont mentionnés comme la raison principale la crainte de départ en congé de maternité.⁴⁶

II. 3. 1 Équilibre de la vie privée et de la vie professionnelle

Un bon équilibre de la vie privée et de la vie professionnelle est nécessaire au développement d'une performance permanente. Leur harmonisation n'est pas tellement facile. Les entreprises ont prise en compte à des degrés divers certains éléments comment aider aux femmes de trouver une conciliation de la vie familiale et de la vie professionnelle.

- Le travail à temps partiel

⁴⁵ GAZDOVÁ, Marie, FISCHLOVÁ, Drahomíra. *Sondáž postojů zaměstnavatelů k uplatnění žen v managementu a zkušeností s nimi*. Praha: VÚPSV, 2006, p. 15

⁴⁶ THE GUARDIAN. *40 % of managers avoid hiring younger women to get around maternity leave*. [en ligne]. Page consulté le 17/03/2018. Disponible sur : <https://www.theguardian.com/money/2014/aug/12/managers-avoid-hiring-younger-women-maternity-leave>

Il s'agit de travail avec une durée inférieure à la durée de travail d'un salarié à temps plein. L'accès au travail à temps partiel doit être facilité « *en vue de concilier la vie professionnelle et la vie familiale... dans l'intérêt mutuel des employeurs et des travailleurs et d'une manière qui favorise le développement des entreprises* ». Le travail à temps partiel « *contribue à l'organisation flexible du temps de travail qui tient compte des besoins des employeurs et des travailleurs* ». ⁴⁷

➤ Le congé de paternité

Ce sont surtout les femmes qui utilisent la plupart des congés parentaux. Au fur et à mesure, le nombre des hommes en congé de paternité augmente. La raison principale est le salaire de la femme plus élevé. La société n'est pas trop habituée de ce modèle du congé et les hommes font souvent l'objet de railleries. Pourtant, la mise en place du congé paternel répond à plusieurs objectifs : l'encouragement de l'égalité des chances et de traitement entre les sexes, la flexibilité du temps de travail et surtout l'équilibre de la vie familiale et de la vie professionnelle. Il soutient les hommes à prendre une part égale des responsabilités familiales. ⁴⁸

➤ La flexibilité du temps de travail

L'agencement du temps de travail peut permettre de prendre en considération les différents temps de vie des femmes et les temps sociaux. Les hommes et les femmes doivent avoir la possibilité d'effectuer une activité professionnelle indépendamment de leur situation familiale. La flexibilité du temps de travail est plus fonction du niveau de responsabilité et de qualification que de la situation familiale du travail. ⁴⁹

II. 3. 2 Inégalités de salaires

Les inégalités de revenu entre les hommes et les femmes reviennent à la différence biologique entre les sexes, à des préférences économiques (le nombre d'heures travaillées, la profession moins rémunératrice, la pause dans la carrière) ou à la discrimination (les femmes sont parfois moins bien rémunérées que les hommes dans une profession identique en termes de compétence, d'expérience ou d'âge). Les femmes ont presque partout dans le monde un

⁴⁷ MOIZARD, NICOLAS. *Conciliation entre vie professionnelle et vie familiale*. Caisse nationale d'allocation familiales (CNAF), 2006, p. 130 - 139

⁴⁸ Ibid, p. 130 - 139

⁴⁹ ICARD, Philippe, OLIVIER-LEPRINCE, Juliette. *Les femmes dans le droit de l'Union européenne*. Bruylant, 2014, p. 45

salaire inférieur en comparaison avec le salaire des hommes. Cette différence se trouve dans tous les types d'emplois. L'inégalité de salaires ne vient pas de la qualification basse des femmes. Elle existe à cause de stéréotypes et d'attentes de la société.

Les femmes occupent les tâches domestiques et elles travaillent plus à temps partiel, alors moins longtemps que les hommes. Elles travaillent aussi moins d'heures supplémentaires. Autrement, quantité et compétences de travail égales à celles de l'homme, les femmes restent payées en dessous du salaire d'un homme. C'est ce qu'on appelle la discrimination salariale pure. Au sein de l'entreprise, il est donc toujours convenu qu'une femme devrait gagner moins qu'un homme. Les femmes connaissent plus d'interruptions au cours de leur carrière que les hommes. Elles se heurtent au plafond de verre, qui les empêche d'atteindre à des postes à haute responsabilité. Cette barrière invisible résiste encore fermement. Nous ne mesurons pas suffisamment la qualité du travail fourni, qui peut s'estimer aussi sur des critères tels que les responsabilités prises par le salarié, la flexibilité des horaires etc. Autant de choses que les femmes sont à évidence capables de faire, mais que l'on n'évalue pas assez bien.⁵⁰ L'élimination des disparités dans les salaires crée d'une société plus égalitaire et elle est profitable pour les employeurs ainsi que pour les salariés. L'égalité entre les femmes et les hommes est essentielle pour la création d'emplois sur le marché du travail. La parité de genre aide aux entreprises de trouver les meilleurs salariés, obtenir leur confiance, créer l'ambiance de travail positive et augmenter la productivité et la compétitivité.

⁵⁰ LE MONDE.FR. *À même emploi, même temps de travail, l'écart de salaire entre hommes et femmes est d'environ 9 %*. [en ligne]. Page consulté le 19/03/2018. Disponible sur : http://www.lemonde.fr/societe/article/2016/11/08/a-meme-emploi-meme-temps-de-travail-l-ecart-de-salaire-entre-hommes-et-femmes-est-d-environ-9_5027455_3224.html

III NORMES DE L'UNION EUROPÉENNE

L'un des objectifs de l'Union européenne est l'égalité entre les hommes et les femmes. « *L'admission des femmes à l'égalité parfaite serait la marque la plus sûre de la civilisation et elle doublerait les forces intellectuelles du genre humain* ». ⁵¹ L'Union européenne est considérée comme un des systèmes politiques le plus révolutionnaire du monde concernant le progrès d'égalité entre les femmes et les hommes. Elle a imposé aux États membres un ensemble de valeurs et de normes plus élevées que celles qui ont cours dans la majorité des pays en offrant un environnement particulièrement accueillant aux mobilisations féministes. Les inégalités entre les hommes et les femmes se diminuent en Europe, mais l'atteinte de l'égalité est encore loin. La politique d'égalité au niveau européen a été développée au cours des traités dans le cadre de Communauté européenne.

III. 1 Traités européens

L'Union européenne a développé une politique d'égalité depuis le traité de Rome de 1957 constituant la Communauté économique européenne. Le traité de Rome institue le principe selon lequel les femmes et les hommes doivent obtenir un salaire égal pour un travail égal. « *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* ». ⁵² L'article 119 de traité de Rome garantit l'égalité de rémunération, sans discrimination selon le sexe et implique « *que la rémunération accordée pour un travail payé au temps soit la même pour un même poste de travail* ». ⁵³ Paradoxalement, les femmes restent moins payées, occupent plus souvent des postes à temps partiel et n'accèdent pas aux mêmes responsabilités que les hommes. La Commission européenne prend des initiatives visant à :

- Supporter l'égalité dans le cadre de la stratégie Europe 2020
- Favoriser la création d'entreprises par des femmes et l'emploi indépendant

⁵¹ ICARD, Philippe, OLIVIER-LEPRINCE, Juliette. *Les femmes dans le droit de l'Union européenne*. Bruylant, 2014, p. XIII

⁵² Ibid, p. XIII

⁵³ TRAITÉ DE ROME. *Article 119*. [en ligne]. Page consulté le 21/03/2018. Disponible sur : http://www.m-pep.org/IMG/pdf/Acte_final_traite_de_Rome.pdf

- Estimer les droits des travailleurs en matière de congés pour raisons familiales ⁵⁴

Le traité d'Amsterdam de 1999 renforce l'engagement de l'Union européenne concernant de l'égalité des genres. Le traité a introduit de nouveaux éléments de l'importance plus grande, celle comme la lutte contre toutes les formes de discrimination. Il permet à l'UE d'agir dans le domaine plus large comme le domaine de l'égalité des chances et de traitement en matière de poste et de travail.

En 2000, la Charte européenne des droits fondamentaux reconferme l'interdiction de la discrimination et l'engagement de réaliser l'égalité entre les hommes et les femmes dans tous les domaines. Elle garantit à la femme des droits égaux à ceux de l'homme. L'égalité doit être assurée dans tous les domaines, y compris en matière de rémunération, d'emploi et de travail. Le traité de Lisbonne, entré en vigueur en 2009, renforce le principe d'égalité entre les hommes et les femmes et intègre la question de non-discrimination et du genre en principes fondamentaux dans toutes les politiques de l'Union européenne.⁵⁵ En 2010, la Commission européenne a accepté une Charte des femmes, qui indique un engagement croissant en faveur de l'égalité entre les hommes et les femmes. Comme il est précisé dans cette charte, « *l'équilibre entre les femmes et les hommes dans le processus décisionnel, dans la vie économique et politique et dans les secteurs public et privé, aidera l'Europe à façonner des politiques plus efficaces, à développer une société du savoir intégrant la dimension hommes-femmes et à créer une démocratie plus forte et plus prospère* ». ⁵⁶ Pour atteindre les objectifs de la Charte des femmes, en vertu de la communication du 21 septembre 2010, la Commission européenne a présenté la stratégie pour l'égalité entre les femmes et les hommes 2010-2015. Les lignes forces de ce programme de rapprochement les législations des États membres sont :

- L'indépendance économique des femmes égale à l'indépendance des hommes
- La conciliation entre la vie professionnelle et la vie familiale
- La représentation légale dans la prise de décision
- La lutte contre la violence faite aux femmes
- L'élimination des stéréotypes
- La progression de l'égalité entre les hommes et les femmes dans les pays tiers

⁵⁴ EUR-LEX. *Stratégie pour l'égalité entre les femmes et les hommes (2010 – 2015)*. [en ligne]. Page consulté le 11/04/2018. Disponible sur : <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?uri=LEGISSUM%3Aem0037>

⁵⁵ PARLEMENT EUROPÉEN. *Égalité entre les hommes et les femmes*. [en ligne]. Page consulté le 21/03/2018. Disponible sur : http://www.europarl.europa.eu/france/resource/static/files/midi_lille/fiche_technique_egalite.pdf

⁵⁶ COMMISSION EUROPÉENNE. *Les femmes aux postes de direction*. [en ligne]. Page consulté le 21/03/2018. Disponible sur : http://ec.europa.eu/commfrontoffice/publicopinion/archives/ebs/ebs_376_fr.pdf

Sur la base de cette stratégie, l'UE pose le principe selon lequel la parité entre les hommes et les femmes doit être prise en considération dans toutes les politiques et actions communautaires, dès leur manière active et visible et de conception.⁵⁷ Ensuite, en 2015, la Commission a publié l'Engagement stratégique pour l'égalité de genre 2016-2019 (il s'agit du prolongement de la stratégie pour l'égalité entre les hommes et les femmes). Cet engagement consiste dans cinq domaines :

- L'augmentation de la participation des femmes sur le marché du travail et l'autonomie économique égale
- La réduction des différences de rémunération entre les hommes et les femmes et la lutte contre la pauvreté chez les femmes
- L'avancement de l'égalité entre les hommes et les femmes dans la prise de décision
- La lutte contre les violences à base du sexe
- Le soutien de l'égalité des sexes et des droits des femmes

Le Conseil de l'Union européenne a adopté le Plan d'action sur l'égalité des sexes 2016-2020 qui s'appuie sur l'égalité des sexes, l'émancipation des femmes et met l'accent sur la nécessité de faire en sorte que les femmes puissent profiter aux conditions égales de l'ensemble des Droits de l'homme et des libertés fondamentales.⁵⁸

III. 2 Stratégie 2020

Au fil du temps, l'Union européenne se révèle pionnière en ce qui concerne d'égalité des sexes. De l'égalité de rémunération aux droits attribués sur le lieu de travail, il y a d'autres quotas permettant le progrès de l'Europe.

Le 12 novembre 2012, le Parlement européen a présenté l'instauration de quotas de femmes dans les entreprises de l'Union européenne. L'objectif de la proposition de Viviane Reding, ex vice-présidente de la Commission européenne et commissaire chargée de la justice, est d'augmenter la diversité hommes - femmes dans les conseils d'administrations d'entreprises européennes. Dans les quotas, il s'agit d'atteindre, dans cette catégorie d'administrateurs, une

⁵⁷ ICARD, Philippe, OLIVIER-LEPRINCE, Juliette. *Les femmes dans le droit de l'Union européenne*. Bruylant, 2014, p. XV

⁵⁸ PARLEMENT EUROPÉEN. *L'égalité entre les hommes et les femmes*. [en ligne]. Page consulté le 21/03/2018. Disponible sur : http://www.europarl.europa.eu/atyourservice/fr/displayFtu.html?ftuId=FTU_2.3.8.html

proportion de 40 % de femmes d'ici 2020. La commissaire européenne Reding a déclaré ce succès comme un jour historique pour l'équilibre entre l'égalité et les sexes. La directive adoptée par le Parlement européen et le Conseil devrait s'appliquer aux 5000 sociétés publiques cotées de l'UE. Elle entre en vigueur pour les entreprises de plus de 250 salariés et dont le chiffre d'affaires annuel mondial est supérieur à 50 millions d'euros. Le quota de 40 % de femmes dans les conseils d'administrations des grandes entreprises est un objectif contraignant, mais aucune sanction ne sera pas imposée à la société s'il n'est pas atteint.⁵⁹

Les femmes représentent 60 % des diplômés universitaires dans l'Union européenne, mais moins de 14 % des sièges aux conseils d'administration des grandes entreprises européennes.⁶⁰ L'augmentation du pourcentage des femmes siégeant dans les sociétés en Europe est chaque année plus élevée. Cette révolution est la plus remarquable dans des pays comme l'Italie, la France ou le Danemark. Ce sont les pays moteurs du changement. Un nombre d'entreprises se font la concurrence pour attirer les meilleurs talents féminins. Elles savent, que si elles veulent rester compétitives dans une économie mondiale, elles ne peuvent pas se permettre de négliger les talents et les compétences féminins. Pourtant, l'Europe des entreprises reste toujours un univers masculin – au sein des conseils des sociétés, les hommes représentent environ 84 % de leurs membres et 97 % de leurs présidents. Alors, les femmes continuent de se heurter à un plafond de verre qui les empêche d'occuper des postes de haut niveau.⁶¹

III. 3 Politique sociale de l'Union européenne

Tout d'abord, la politique sociale contribue au bien-être des citoyens. Il est très important qu'elle comporte des objectifs économiques ainsi que les objectifs non économiques, tels que les salaires minimaux ou le programme du maintien du revenu.⁶² La politique sociale est caractérisée comme une politique en s'orientant vers l'homme, son développement, l'amélioration de ses conditions de vie et ensuite, elle développe son personnalité et sa qualité

⁵⁹ EURACTIV.FR. *Viviane Reding en faveur d'un quota de femmes de 40 % dans les CA*. [en ligne]. Page consulté le 25/03/2018. Disponible sur : <https://www.euractiv.fr/section/economie/news/viviane-reding-en-faveur-d-un-quota-de-femmes-de-40-dans-les-ca/1>

⁶⁰ LEFIGARO.FR. *Europe : 40 % de femmes pour les sociétés cotées en 2020*. [en ligne]. Page consulté le 25/03/2018. Disponible sur : <http://www.lefigaro.fr/conjoncture/2012/11/14/20002-20121114ARTFIG00670-europe-40-de-femmes-pour-les-societes-cotees-en-2020.php>

⁶¹ EURACTIV.FR. *Viviane Reding en faveur d'un quota de femmes de 40 % dans les CA*. [en ligne]. Page consulté le 25/03/2018. Disponible sur : <https://www.euractiv.fr/section/economie/news/viviane-reding-en-faveur-d-un-quota-de-femmes-de-40-dans-les-ca/1>

⁶² TITMUSS, Richard Morris. *What is social policy?* Random House, 1975, p. 144

de vie. La politique sociale est liée à son environnement et elle est spécifique pour chaque pays. Cependant, il y a également des caractéristiques communes, y compris quatre principes :

- La justice sociale
- La solidarité sociale
- La subsidiarité
- La participation

Par la justice sociale nous comprenons les principes selon lesquels la société redistribue des revenus, de la richesse, la possibilité de l'éducation ou facilite l'accès au marché du travail. La solidarité sociale, autrement dit le soutien mutuel, constitue les conditions de vie d'individus en de groupes sociaux dans l'intérêt de réaliser les idées de la justice sociale. Selon le principe de subsidiarité, chaque individu devrait avant tout prendre la responsabilité de lui-même. Dans le cas que ce n'est pas possible, cette responsabilité est transmise à l'entité d'un échelon hiérarchique supérieur (l'État). La participation est la possibilité de personnes prendre part à ce qui a un impact direct sur leur vie (la santé, la pension).⁶³

Il n'est pas facile de définir la politique sociale spécifique de l'Union européenne. Elle relève de la compétence des États, qui doivent respecter des règles minimales fixés par le législateur européen. Par ailleurs, la politique sociale est au fur et à mesure devenue une composante importante du projet européen.

Dans le traité de Rome, les États membres ont tombé d'accord qu'il est nécessaire de promouvoir l'amélioration du bien-être, des conditions du travail et de l'emploi. Il a créé le Fonds social européen qui lutte contre le chômage, favorise la formation professionnelle et promeut les facilités d'emploi et la mobilité professionnelle et géographique des travailleurs. Les traités de Maastricht de 1992 et d'Amsterdam renforcent la politique sociale de l'Union européenne et la question de l'emploi nécessite une stratégie de coordination. Les États membres sont invités à favoriser l'employabilité, renforcer les politiques d'égalité des chances et développer l'esprit d'entreprise. Ils se fixent des objectifs communs pour réduire le chômage. Le Conseil européen de Lisbonne a fixé comme les objectifs le plein emploi et la modernisation du modèle social européen. La réalisation de la politique sociale de l'Union européenne a surtout pour objectifs :

- La libre circulation des salariés
- L'égalité des hommes et des femmes

⁶³ KREBS, Vojtěch. *Sociální politika*. ASPI, Praha, 2007, p. 28

- Le droit du travail – la qualité des conditions de travail, la hausse de l’emploi, etc.
- La lutte contre les discriminations ⁶⁴

Le Conseil et le Parlement européen ont créé, en 2006, un Institut pour l’égalité entre les femmes et les hommes, qui a son siège à Vilnius. L’objectif général est de contribuer à la promotion de l’égalité entre les femmes et les hommes et de la renforcer en intégrant l’objet du genre dans toutes les politiques nationales et européennes. L’institut lutte aussi contre les discriminations fondées sur le sexe.⁶⁵

L’Union européenne s’efforce aussi de l’harmonie entre la vie familiale et vie professionnelle. Elle aborde l’objectif de conciliation à la fois dans des textes juridiquement obligatoires et dans les textes non contraignants. Pour pouvoir concilier la vie familiale et la vie privée, toute personne a le droit d’être protégée contre tout licenciement pour un motif lié à la maternité, ainsi que le droit à un congé maternel payé et a un congé parental à la suite de naissance d’un enfant.⁶⁶ Les États membres doivent éliminer les freins à la participation des femmes au marché du travail. Pour cela, deux objectifs doivent être développés : des conditions de travail flexible et des congés familiaux d’une part, éliminer les obstacles à l’activité professionnelle des femmes et solliciter les pères à prendre davantage de responsabilités familiales, d’autre part. Il fallait favoriser un changement de comportement de la part des hommes à l’égard des travaux familiaux de soins. Selon le Conseil, il s’agit d’améliorer la productivité et la qualité du travail et d’assurer l’égalité entre les femmes et les hommes. Plusieurs moyens sont proposés : l’offre de service de garde des enfants, le partage des responsabilités familiales et professionnelles et le retour au travail après une durée d’absence. La Confédération des organisations familiales de l’Union européenne (COFACE) a fait de 2014 l’année européenne de la conciliation entre vie professionnelle et vie familiale.⁶⁷

Il faut comprendre que le modèle social de chaque État correspond à une histoire et une culture qui lui sont propres, et se séparer de ces racines sera difficile. À présent, il y a plusieurs modèles de politiques sociales qui se distinguent dans plusieurs critères.

⁶⁴ VIE PUBLIQUE.FR. *Qu’est-ce que l’Europe sociale ?* [en ligne]. Page consulté le 11/04/2018. Disponible sur : <http://www.vie-publique.fr/decouverte-institutions/union-europeenne/action/politiques-communautaires/qu-est-ce-que-europe-sociale.html>

⁶⁵ PARLEMENT EUROPÉEN. *L’égalité entre les hommes et les femmes*. [en ligne]. Page consulté le 11/04/2018. Disponible sur : http://www.europarl.europa.eu/atyourservice/fr/displayFtu.html?ftuId=FTU_2.3.8.html

⁶⁶ BURGORGUE-LARSEN, Laurence, LEVADE, Anne, PICOD, Fabrice. *Traité établissant une Constitution pour l’Europe*. Bruylant, 2005, p. 746

⁶⁷ ICARD, Philippe, OLIVIER-LEPRINCE, Juliette. *Les femmes dans le droit de l’Union européenne*. Bruylant, 2014, p. 33 - 35

IV MODÈLE SCANDINAVE DE LA POLITIQUE SOCIALE

Avec le modèle scandinave, nous pouvons parler de capitalisme démocratique. Il s'agit de capitalisme dans lequel le niveau d'égalité et de participation à la prise de décision est augmenté, tant en politique qu'au sein de la société. « *Cette économie nordique se caractérise par une ouverture à la mondialisation associées à une forte protection sociale et un esprit très égalitariste* ». ⁶⁸

Le modèle scandinave, à savoir, le Danemark, la Norvège, la Suède et la Finlande est décrit comme un système combinant un capitalisme concurrentiel avec l'économie socialiste planifiée. Il s'agit d'un compromis pour les pays qui n'acceptent pas le socialisme, mais ils ne veulent pas accepter le capitalisme simple. Le magazine *The Economist* a décrit les pays nordiques comme les pays, qui ont atteint le futur en premier. Les pays scandinaves gèrent déjà des problèmes que d'autres pays vont affronter. Selon le magazine, les pays nordiques proposent des solutions très innovantes. ⁶⁹ Ce modèle se distingue en mettant l'accent sur le plein emploi, la promotion des allocations sociales importantes et égalitaristes et la promotion de l'égalité des sexes. Le système scandinave repose sur trois piliers :

- Une politique économique orientée sur le plein emploi
- Un système de protection sociale généreux et universel
- Un marché du travail fortement syndicalisé

La Norvège, la Suède, la Finlande et le Danemark partagent une tradition politique social-démocratique nordique qui comprend les programmes d'emploi complet et à long terme et les mesures de politique sociale visant à promouvoir l'égalité entre les femmes et les hommes. ⁷⁰

Le management scandinave est renommé pour faire face aux défis de l'entreprise de la connaissance. Les sociétés nordiques sont gérées par des valeurs et des objectifs plutôt que par une hiérarchie. « *Une décision ne saurait être prise sans avoir été préparée et sans qu'ait été entendu le point de vue de la ou des personnes concernées* ». ⁷¹ La communication interne dans l'entreprise est très largement développée et les salariés y sont particulièrement considérés. « *En Suède, il y a peu de hiérarchie, tous les employés collaborent dans le processus de décision*

⁶⁸ RICHEZ-BAUM, Béatrice. *Pays nordiques : Une mondialisation réussie ?* CCI Paris Ile-de-France, 2014, p. 53

⁶⁹ THE ECONOMIST. *Northern lights*. In: *The Economist*, n° 8821, 2013, page 2

⁷⁰ ANDERSEN, Torben M. et col. *The Nordic Model*. ETLA, 2007, p. 13 - 14

⁷¹ GLAYMAN, Claude. *Suède : la réforme permanente*. Livre-dossier Stock, 1977, p. 44

et le manager s'apparente plus à un guide qu'à un chef ». ⁷² La capacité à être proche des employés et à les connaître permet de savoir à quel moment la pression sur les salariés peut être réduite ou renforcée. Les pays scandinaves se caractérisent par un système de rémunération très égalitaire. ⁷³

La Norvège et la Suède sont des exemples typiques d'État-providence qui assure le bien-être. Ce modèle fonctionnant fourni aux citoyens de deux pays les normes sociales extraordinaires. Pourtant, la Suède est unique concernant le temps de création de l'État social. Alors que dans d'autres pays européens ses origines se datent que dans des années 1950, les Suédois l'ont installé dans la seconde moitié des années trente. Le modèle suédois est basé sur le concept *folkhemmet* (la maison des personnes) caractérisé par le bien-être, faible taux de chômage, le niveau de vie élevé et la politique sociale forte. Parfois, il est également appelé la troisième voie suédoise (entre capitalisme et socialisme). ⁷⁴

Il ne fait aucun doute que les pays nordiques occupent une place à part dans l'univers des représentations de la démocratie moderne. Les pays scandinaves sont persuadés d'une certaine supériorité sociale et économique de leur société et de leur modèle. ⁷⁵ Selon le classement du Global Innovation Index, les pays nordiques figurent parmi les vingt premiers pays les plus innovants. La Suède occupe la deuxième position derrière la Suisse, alors que le Danemark sixième. ⁷⁶ Selon le Better Life Index de l'OCDE qui évalue la qualité de la vie dans les pays membres par des critères incluant le revenu, le travail, les liens sociaux, l'éducation ainsi que l'équilibre entre la famille et le travail, les pays scandinaves se positionnent en pointe du classement général. ⁷⁷ Nous mentionnons aussi le rapport mondial sur la parité entre les hommes et les femmes (The Global Gender Gap), qui évalue 144 pays sur leurs progrès vers la parité entre les sexes. Il s'agit d'une étude qui donne un panorama des inégalités de genre dans le monde à l'appui de quatre indicateurs : l'éducation, la santé, la participation politique et les opportunités économiques. The Global Gender Gap calcule le score compris entre 0 et 1, où le

⁷² RICHEZ-BAUM, Béatrice. *Pays nordiques : Une mondialisation réussie ?* CCI Paris Ile-de-France, 2014, p. 47

⁷³ Ibid, p. 47

⁷⁴ KUČEROVÁ, Irah. *Ekonomiky členských států Evropské unie*. Karolinum, Praha, 2003, p. 123

⁷⁵ RICHEZ-BAUM, Béatrice. *Pays nordiques : Une mondialisation réussie ?* CCI Paris Ile-de-France, 2014, p. 9

⁷⁶ THE GLOBAL INNOVATION INDEX. *Explore the interactive database of the GII 2017 indicators*. [en ligne]. Page consulté le 10/04/2018. Disponible sur : <https://www.globalinnovationindex.org/analysis-indicator>

⁷⁷ RICHEZ-BAUM, Béatrice. *Pays nordiques : Une mondialisation réussie ?* CCI Paris Ile-de-France, 2014, p.

score 0 signifie l'inégalité entre les hommes et les femmes, tandis que le score 1 représente l'égalité.⁷⁸

Graphique 2 : Top 10 de Global Gender Gap Index, 2016

rank	AVG	score
1. Iceland		0.878
2. Norway		0.830
3. Finland		0.823
4. Rwanda		0.822
5. Sweden		0.816
6. Nicaragua		0.814
7. Slovenia		0.805
8. Ireland		0.794
9. New Zealand		0.791
10. Philippines		0.790

Source : *The Global Gender Gap Report 2017, l'adaptation propre*

Dans ce chapitre, quand nous parlons de modèle scandinave, nous songeons d'abord à la Suède. L'exemple de la Suède joue un certain rôle. La Suède est citée comme un pays d'avant-garde et qu'il faut essayer d'imiter. Le modèle suédois continue à soulever l'intérêt.⁷⁹ « À l'école du "modèle nordique", la Suède donnait les leçons et les autres pays étaient les élèves studieux ». ⁸⁰

IV. 1 Femmes sur le marché du travail

La Suède a parcouru un long chemin pour s'assurer que les femmes et les hommes sont traités de la même manière sur le lieu du travail. Depuis 1980, la discrimination de sexes sur le marché du travail suédois est illégale. En 2009, avec l'Acte suédois de la

⁷⁸ WORLD ECONOMIC FORUM. *The Global Gender Gap Report*. [en ligne]. Page consulté le 13/04/2018. Disponible sur : http://www.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2017.pdf

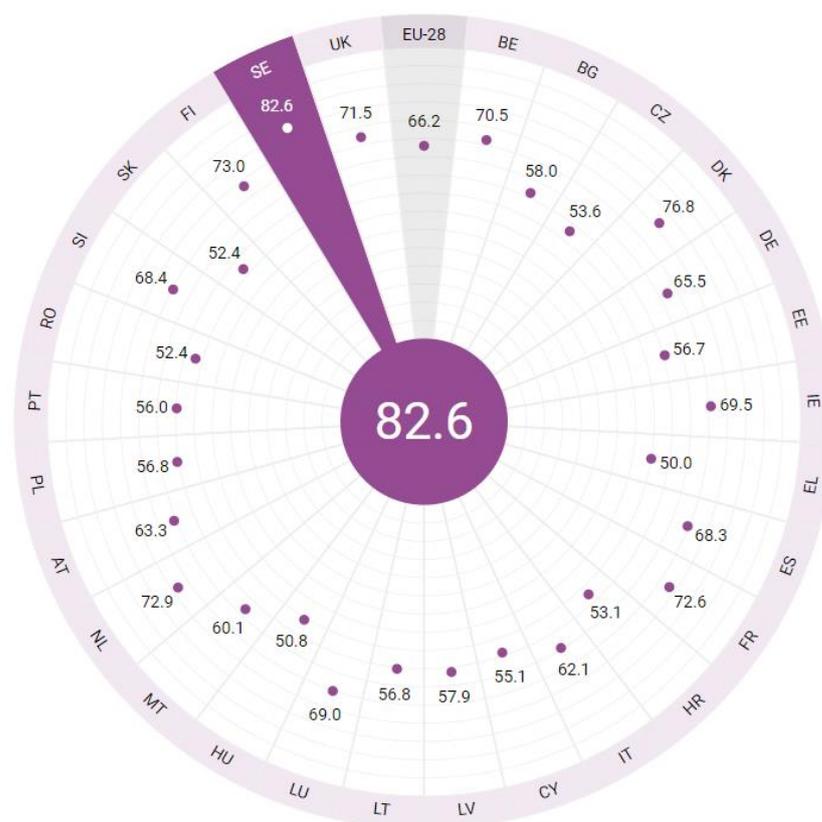
⁷⁹ GLAYMAN, Claude. *Suède : la réforme permanente*. Livre-dossier Stock, 1977, p. 139

⁸⁰ AUCANTE, Yohann. *Les démocraties scandinaves*. Armand Colin, 2013, p. 193

discrimination, la Suède a déterminé un défenseur de l'égalité (Diskrimineringsombudsmannen). Il y a deux sections principales de l'Acte de la discrimination. Premièrement, il faut que tous les employeurs poursuivent activement des objectifs spécifiques pour atteindre l'égalité entre les hommes et les femmes. Deuxièmement, la loi interdit la discrimination et oblige les employeurs à enquêter et à prendre des mesures préventives contre tout harcèlement. En plus, les employeurs ne peuvent pas traiter injustement un employé ou un candidat à un emploi qui prend, a pris ou va prendre un congé parental.⁸¹

Grâce à la participation et la présence des femmes dans la prise de décisions politiques et le taux élevé d'emploi féminin, l'égalité des sexes s'est améliorée au cours des dernières décennies dans tous les pays nordiques. En Norvège, il y a eu une augmentation rapide de la représentation des femmes à la conseil d'administration. La raison principale est le quota de 2003 avec l'objectif à atteindre au moins 40 % de chaque sexe dans les entreprises.⁸²

Graphique 3 : Égalité de genre dans les pays de l'UE



Source: *European Institute for Gender Equality*

⁸¹ SWEDEN. *Sweden and gender equality*. [en ligne]. Page consulté le 12/04/2018. Disponible sur : <https://sweden.se/society/sweden-gender-equality>

⁸² AUCANTE, Yohann. *Les démocraties scandinaves*. Armand Colin, 2013, p. 219

Selon le graphique, nous pouvons confirmer que les trois États membres nordiques sont les plus égaux concernant d'égalité entre les hommes et les femmes. Le taux d'égalité entre les sexes en Suède, qui occupe la première place en Union européenne, est 82,6 points. Le deuxième pays avec le taux le plus élevé est le Danemark avec 76,8 points suivi par la Finlande avec 73 points. Tous les pays scandinaves dépassent la moyenne européenne.

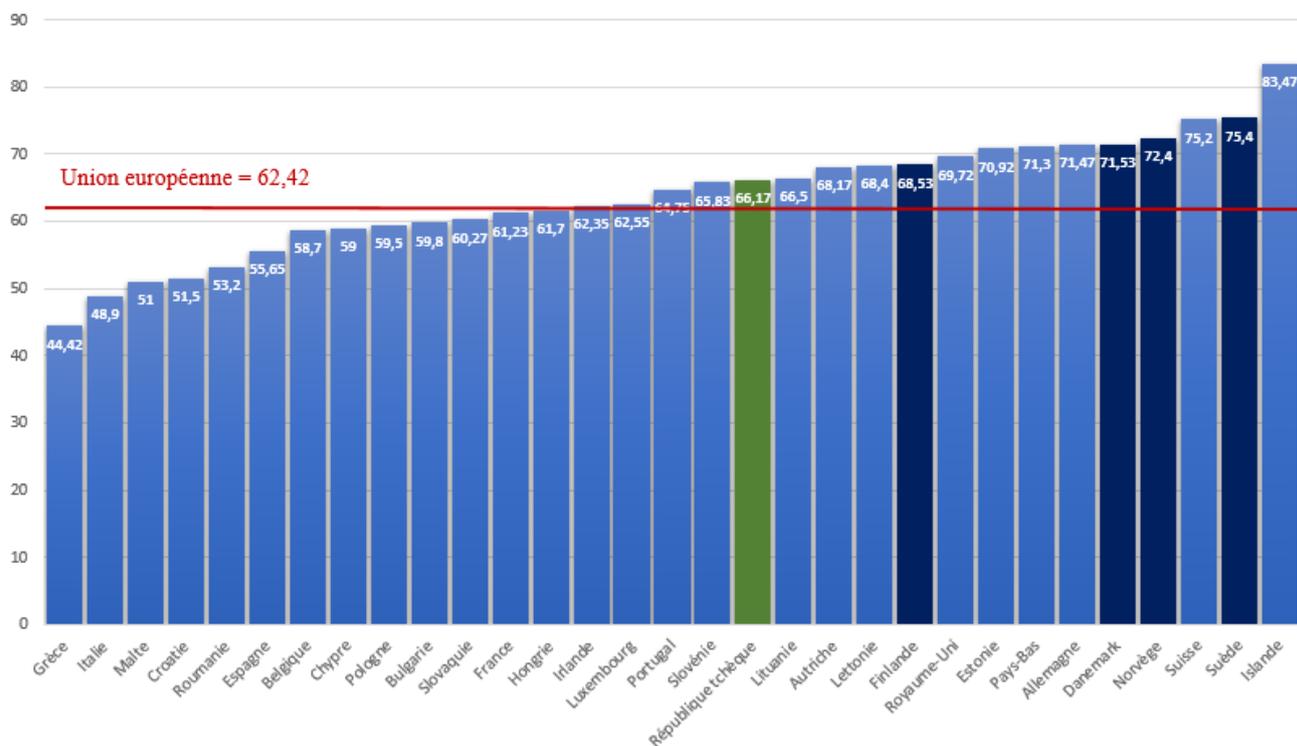
En 1968, le gouvernement a défini l'objectif de la politique suédoise concernant d'égalité entre les sexes. La Suède veut que chacun choisisse sa forme de vie d'après ses intérêts personnels et ses dispositions et non pas en fonction d'une définition stéréotypée des tâches masculines ou féminines. « *Nous voulons, en outre, que les femmes bénéficient d'une situation plus forte sur le marché du travail, qu'elles puissent participer aux décisions politiques dans la même proportion que les hommes, et que ces derniers assument une plus grande responsabilité à l'égard de leurs enfants* ». ⁸³ Le gouvernement suédois insiste sur deux domaines : celui du marché du travail, où il faut encourager la situation des femmes, et celui des domiciles, où il faut encourager la situation des hommes.

La société suédoise est devenue bien connue pour son haut degré d'égalité entre les hommes et les femmes. La Suède se classe constamment au sommet dans les comparaisons internationales du degré d'égalité des sexes. Du point de vue international, l'écart salarial entre les femmes et les hommes qui travaillent est relativement faible. ⁸⁴ En comparaison avec la plupart des autres pays, les femmes suédoises ont un de plus haut taux de participation sur le marché du travail. Sur le graphique ci-dessous, nous voyons, que les pays scandinaves occupent les premières places en Europe, concernant du taux d'emploi des femmes. Le taux de femmes en Suède qui travaillent activement est supérieure de 75 %. D'autres pays en Scandinavie affichent le taux très similaire qui dépasse la moyenne européenne.

⁸³ GLAYMAN, Claude. *Suède : la réforme permanente*. Livre-dossier Stock, 1977, p. 56

⁸⁴ BOHMAN, Love, BYGREN, Magnus, EDLING, Christopher. *Surge Under Threat: The Rapid Increase of Women on Swedish Boards of Directors*. In: *Women on Corporate Boards and in Top Management*. European Trends and Policy, 2012, p. 91

Graphique 4 : Taux d'emploi des femmes en Europe, 2017



Source : OCDE, l'adaptation propre

IV. 2 Conciliation entre la vie professionnelle et la vie familiale

La possibilité d'équilibrer les obligations familiales, la vie privée et la vie professionnelle est capitale pour le bien-être de toute la famille. Le gouvernement peut y contribuer en encourageant l'adoption de pratiques de travail favorables et souples aux familles, qui aident aux parents à trouver une harmonisation plus satisfaisante. Une politique familiale soutient les parents de travailler avec les mêmes droits et obligations pour les femmes et les hommes. Elle permet aux parents suédois de trouver plus facilement un équilibre convenable entre la vie familiale et la vie professionnelle.⁸⁵

⁸⁵ SWEDEN. *Sweden and gender equality*. [en ligne]. Page consulté le 12/04/2018. Disponible sur : <https://sweden.se/society/sweden-gender-equality/>

IV. 2. 1 Congé parental

Les pays nordiques ont des systèmes de congés payés très généreux et particulièrement longs. Pour transformer le congé maternel en congé de paternité, le gouvernement n'avait pas attendu que la majorité des hommes montrent plus d'intérêt pour les enfants. En Suède, le congé de paternité remplace le congé maternel depuis 1974. La motivation principale de la réforme de congé parental était d'augmenter les opportunités pour les femmes sur le marché du travail et induire un marché du travail plus égalitaire. Au cours de la première année, seuls 2 % des pères se sont occupés de leurs enfants. En 1975, le taux est passé à 6 %. Il a triplé en un an. Lorsque les femmes effectuent aussi bien le même travail que les hommes, nous avons fait tomber les préjugés. Les attitudes sur la masculinité et sur la féminité ont changé.⁸⁶

En Norvège, le congé parental est d'une durée de 46 semaines, qui sont indemnisées à 100 % du salaire, ou d'une durée de 56 semaines indemnisées à 80 %. Il s'agit de quatorze semaines pour le père. Les deux parents peuvent se partager le reste de congé parental payées à 100 %.

En Suède, depuis 2002, la durée du congé parental est de 480 jours, soit 12 mois. Depuis 2016, chaque parent a droit à 3 mois de congé. Le gouvernement a lancé la politique du « prenez-le ou perdez-le » qui semble d'être efficace pour inciter les hommes à prendre davantage de congés. En Suède, les pères se ne posent pas la question du congé ou pas, mais la question combien de jours ils vont prendre. Aujourd'hui, environ 45 % des pères en Suède ont pris un congé parental après la naissance de ses enfants. La mère et le père peuvent se partager les 240 jours restant, payés à 80 % du salaire. Aux familles qui prennent le congé de manière égalitaire, une prime supplémentaire est versée.

En Finlande, le nombre de jours de congé paternité payées est de 54 jours. En plus, les parents se partagent 26 semaines du congé parental payé de 70 à 90 % du salaire.

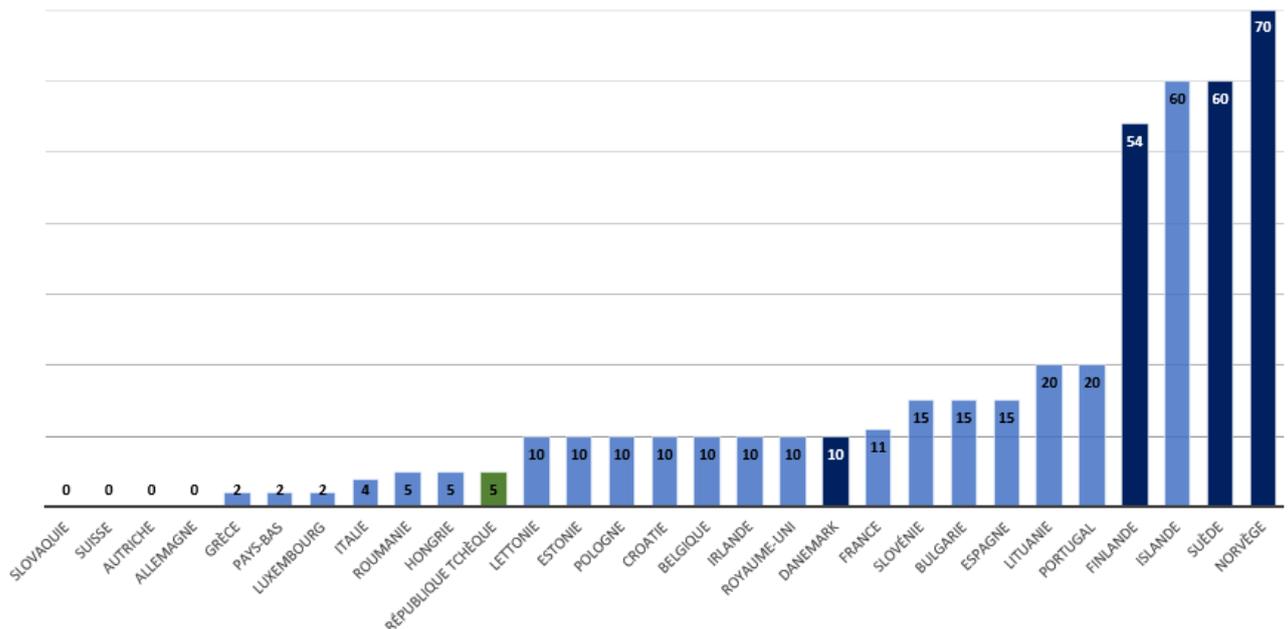
Un des pays les plus généreux d'Europe concernant du congé parental est Danemark. En plus des 2 semaines de congé paternité, chaque parent peut prendre 32 semaines de congé payées à 100 % du salaire.⁸⁷

⁸⁶ GLAYMAN, Claude. *Suède : la réforme permanente*. Livre-dossier Stock, 1977, p. 63 - 64

⁸⁷ LE PARISIEN. *Le congé paternité obligatoire ? Ce qui se fait en Europe*. [en ligne]. Page consulté le 12/04/2018. Disponible sur : <http://www.leparisien.fr/laparisienne/actualites/societe/le-conge-paternite-obligatoire-ce-qui-se-fait-en-europe-31-10-2017-7365501.php>

Sur le graphique 5, nous illustrons le nombre de jours ouvrables de congé de paternité (accordé seulement au père). Sur ce graphique, nous ne comptons pas le congé parental, alors les jours qui peuvent être partagé par les deux parents. Comme illustré, les systèmes les plus intéressants se situent en Scandinavie. Le congé de paternité le plus long est en Norvège, en plus payé de 100 % du salaire. Deuxième congé de paternité le plus long peuvent profiter les pères en Suède et en Islande, suivi par la Finlande. En revanche, plusieurs pays n'octroient aucun congé de paternité payé, par exemple la Slovaquie, l'Autriche ou l'Allemagne. Il est intéressant de mentionner, que la Suisse est le seul pays d'Europe à ne compter ni congé de paternité ni congé parental.

Graphique 5 : Nombre de jours ouvrables de congé de paternité en Europe, 2018



Source : *Le Parisien*, l'adaptation propre

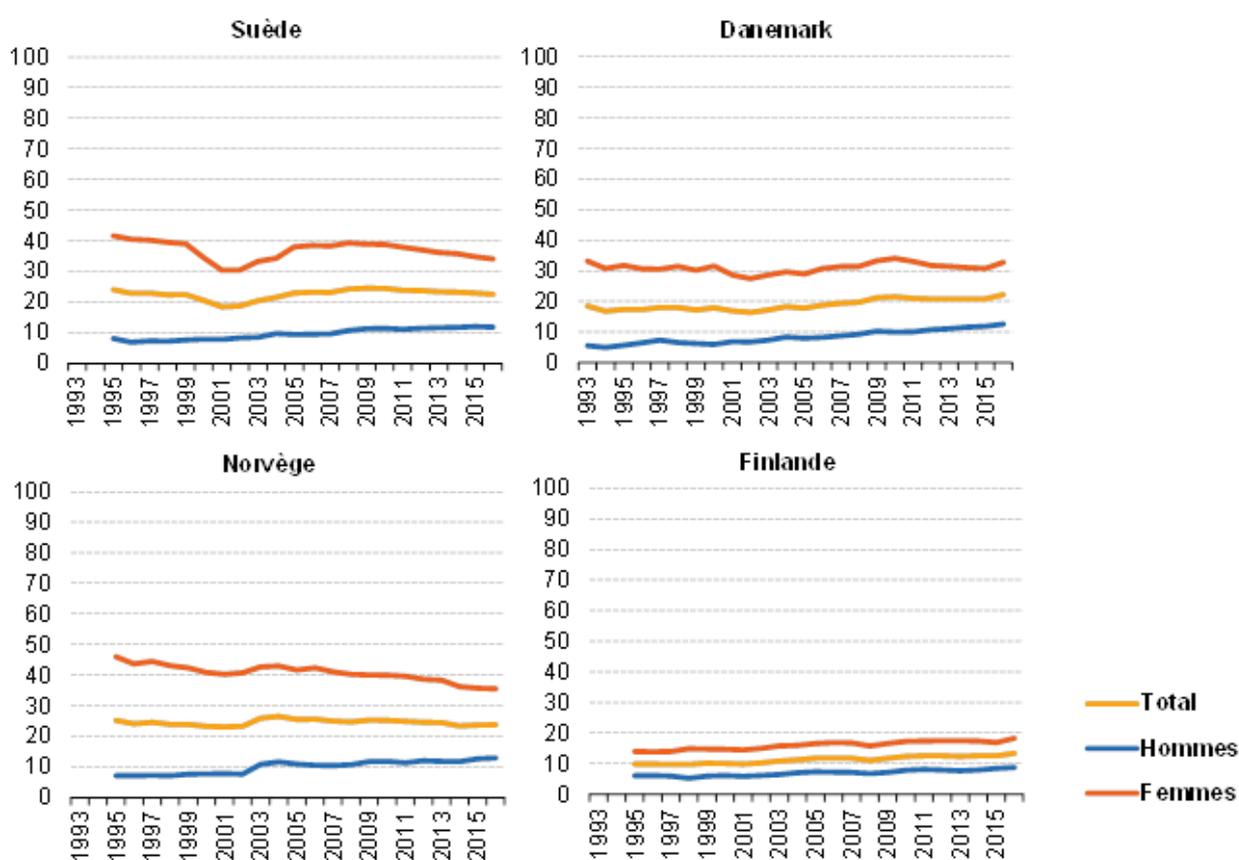
L'Union européenne envisage de se rapprocher du modèle suédois concernant le congé parental. La Commission européenne veut dans une nouvelle directive apporter des aspects du modèle suédois dans le reste de l'Europe.⁸⁸

⁸⁸ THE ECONOMIST. [en ligne]. Page consulté le 12/04/2018. Disponible sur : <https://www.economist.com/news/europe/21731661-even-sweden-has-second-thoughts-about-aspects-its-ultra-generous-system-eu-plans-move>

IV. 2. 2 Emploi à temps partiel

Chaque troisième femme et chaque dixième homme en Suède travaillent à temps partiel. La raison principale est le manque d'emploi à temps plein, mais la deuxième raison la plus fréquente pour les femmes est la garde des enfants. Lorsque les femmes ont des enfants, elles ont la tendance à travailler à temps partiel plus souvent que les hommes, mais dans le même temps, le taux de femmes qui travaillent est le plus élevé à l'UE, soit 75,4 %.⁸⁹

Graphique 6 : Travail à temps partiel dans les pays nordiques



Source : Eurostat

Le taux des femmes actives (20 – 64 ans) dans l'UE exerçant son emploi principal à temps partiel selon la dernière donnée de 2017 est 31,7 %. Sur le graphique nous voyons que les trois pays scandinaves – La Suède, Le Danemark et le Norvège dépassent la moyenne européenne et

⁸⁹ SWEDEN. *Sweden and gender equality*. [en ligne]. Page consulté le 12/04/2018. Disponible sur : <https://sweden.se/society/sweden-gender-equality>

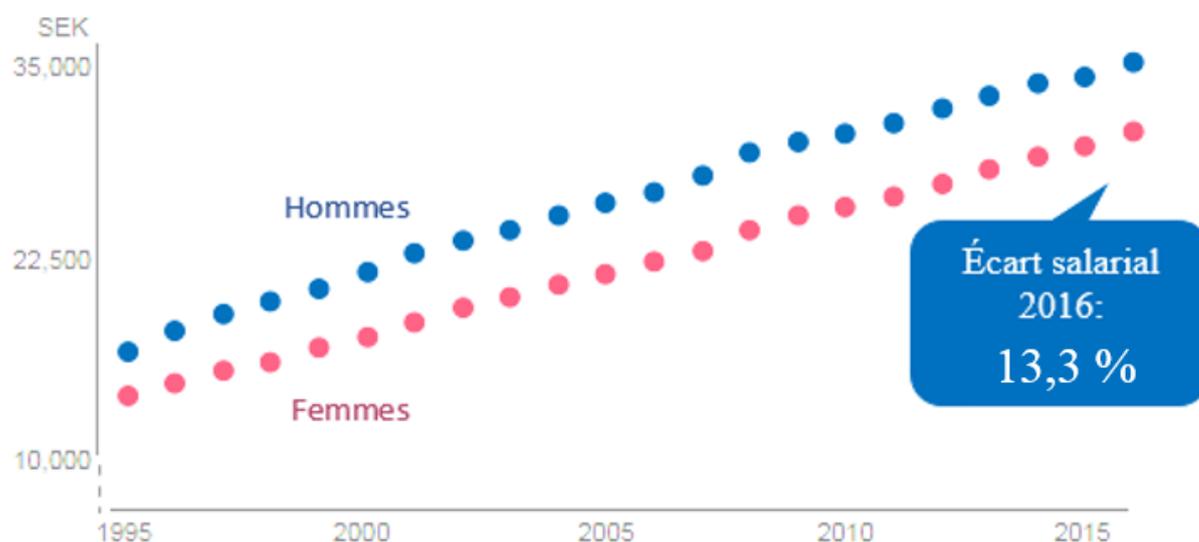
attaquent 40 %. Par contre, il est intéressant, que le taux d'emploi à temps partiel en Finlande est relativement bas et au-dessous de moyenne européenne.

Le taux des femmes actives qui travaillent à temps partiel de loin le plus élevé parmi les États membres de l'UE est observé aux Pays-Bas (75,8 %) suivi ensuite par l'Autriche, l'Allemagne et la Belgique. À l'inverse, le travail à temps partiel est plutôt inhabituel en Bulgarie (2,4 %), en Hongrie, en Croatie, en République tchèque et en Slovaquie.⁹⁰

IV. 2. 3 Inégalités de salaires

Comme déjà mentionné, les pays scandinaves se caractérisent par un système de rémunération très égalitaire et l'écart salarial entre les femmes et les hommes est relativement faible. Le salaire mensuel moyen des femmes en Suède représente moins de 87% de celui des hommes. L'Acte de la discrimination stipule, que les femmes et les hommes doivent être traités de la même façon sur le marché du travail et obtenir un salaire égal pour un travail égal.⁹¹

Graphique 7 : Écart salarial en Suède



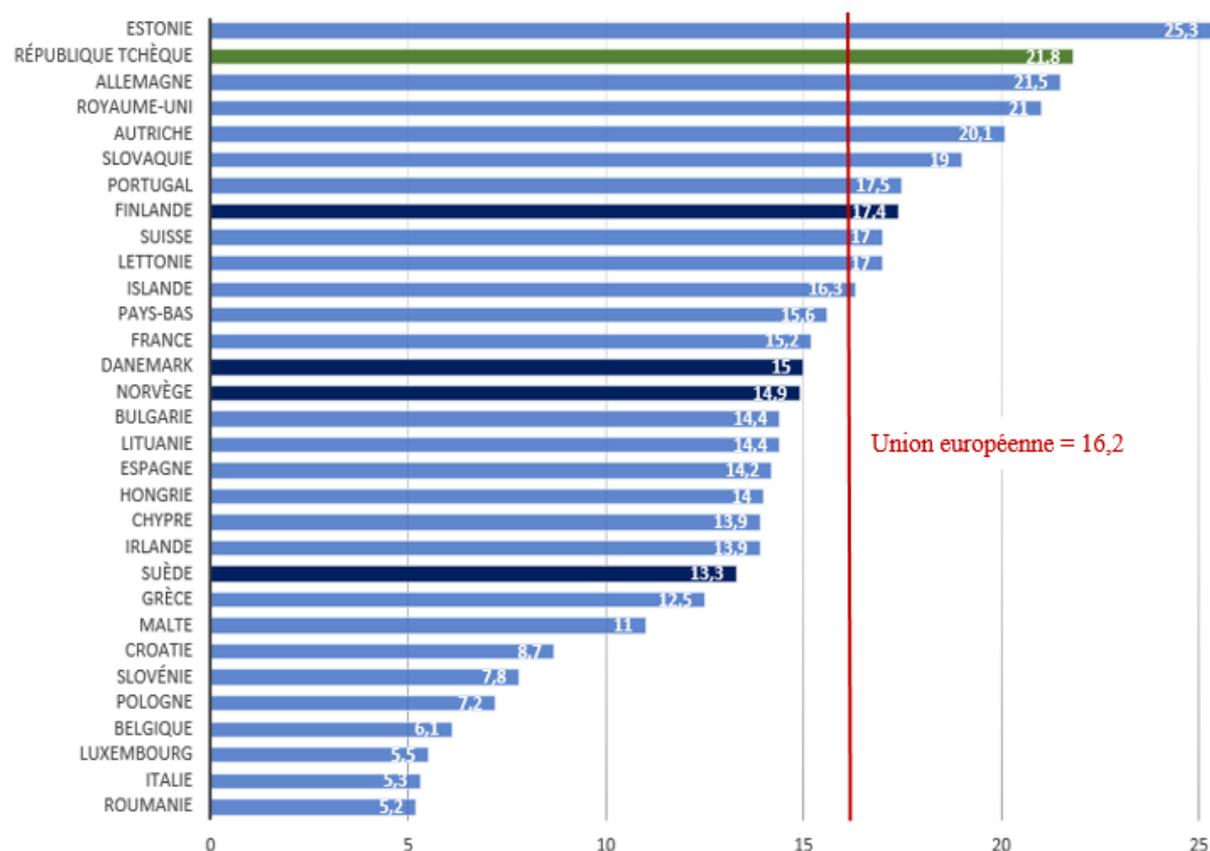
Source : *Sweden, l'adaptation propre*

⁹⁰ EUROSTAT. *Statistiques sur l'emploi*. [en ligne]. Page consulté le 13/04/2018. Disponible sur : http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Employment_statistics/fr

⁹¹ SWEDEN. *Sweden and gender equality*. [en ligne]. Page consulté le 12/04/2018. Disponible sur : <https://sweden.se/society/sweden-gender-equality>

L'écart salarial en Suède est juste supérieure à 13 %. Il a diminué de 2,3 %, passant de 15,6 % en 2011 à 13,3 % en 2016.⁹² Sur le graphique ci-dessous, nous voyons le pourcentage similaire dans deux d'autres pays nordiques – la Norvège et le Danemark.

Graphique 8 : Écart de rémunération entre hommes et femmes en Europe, 2016



Source : Eurostat, l'adaptation propre

Pour mesurer l'écart salarial, nous comparons la différence moyenne entre le revenu horaire brut moyen des femmes avec celui des hommes. Les États membres au sein desquels cet écart est le plus faible sont la Roumanie (5,2 %), l'Italie, le Luxembourg et la Belgique. À l'inverse les pays dans lesquels l'écart est le plus important sont l'Estonie (25,3), la République tchèque, l'Allemagne et le Royaume-Uni. En 2016, l'écart de rémunération entre les femmes et les hommes était juste supérieur à 16 % dans l'Union européenne. Autrement dit, pour chaque euro gagné par l'heure par un homme, une femme a gagné en moyenne 84 centimes.

⁹² EUROSTAT. *Les femmes ont gagné en moyenne 16 % de moins que les Hommes dans l'UE en 2016*. [en ligne]. Page consulté le 12/04/2018. Disponible sur : <http://ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/8718282/3-07032018-BP-FR.pdf/b1e3aa49-b73a-4a95-99a7-e6e22962be3d>

IV. 2. 4 Quota de 40 % dans les pays nordiques

En Norvège, même s'elle n'est pas parmi les États membres de l'UE, nous pouvons parler de quota pour les femmes dans les conseils d'administrations. En 2003, la Norvège a devenu le premier pays au monde, lequel a instauré un système de quotas de 40 % de femmes dans les conseils d'administrations des sociétés. La loi norvégienne exige une représentation de 40 % des deux sexes dans le conseil d'administration avec les dispositions suivantes :

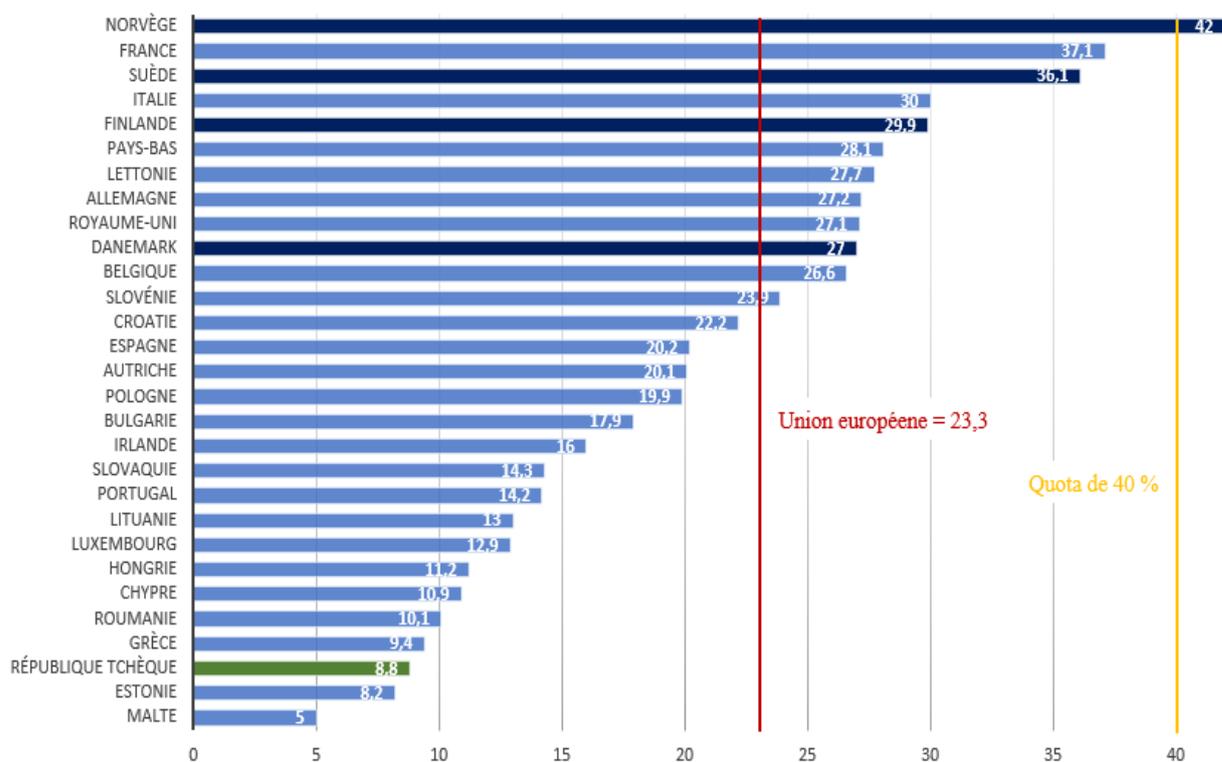
- Si le conseil d'administration compte quatre ou cinq membres, chaque sexe doit être représenté par au moins deux dirigeants
- Si le conseil d'administration compte six à huit membres, chaque sexe doit être représenté par au moins trois dirigeants
- Si le conseil d'administration compte neuf membres, chaque sexe doit être représenté par au moins quatre dirigeants, et s'il a plus de neuf membres, chaque sexe doit être représenté par au moins 40 % des dirigeants

Grâce à cette loi, elle est le pays où les femmes sont le plus nombreuses à occuper des positions de direction. Ainsi, un seul pays en Europe qui a atteint le taux de 40 %. Le Danemark, la Suède et la Finlande ne sont pas loin derrière.

Le quota de 40 % n'a pas été retenu dans tous les pays. Par exemple, il n'y a pas de législation sur les quotas de genre pour les conseils d'entreprises en Finlande. Néanmoins, il y a une exigence de la part du gouvernement d'avoir une représentation des hommes et des femmes dans les conseil d'administrations égale, s'il n'y a pas des raisons du contraire. La Chambre de commerce finlandaise (FCC) estime que les quotas sont inefficaces et restreignent le pouvoir des dirigeants. Au lieu de cela, la FCC encourage le développement de carrière pour les femmes autant que les leaders, pour qu'elles puissent acquérir les expériences nécessaires pour le service de conseil d'administration.

Au cours des dix dernières années, le nombre de femmes dans les conseils d'administrations a significativement augmenté. La Finlande a atteint le taux de 29,9 % des femmes dans les conseils d'administrations et elle se trouve parmi les pays de tête sur le graphique. Cette croissance a été réalisée grâce à l'autorégulation, sans utilisation de quotas.

Graphique 9 : Femmes dans les conseils d'administrations en l'EU et Norvège, 2016



Source : *European Commission, l'adaptation propre*

Ainsi, la Suède n'a pas retenu la directive proposée par l'Union européenne. Cependant, Le Code suédois de gouvernance d'entreprise stipule, que les entreprises devraient atteindre l'équilibre entre les sexes dans les conseils d'administrations. Le Conseil suédois de gouvernance d'entreprise a défini les objectifs suivants :

- Toutes sociétés cotées suédoises : au moins 40 % de chaque sexe d'ici 2020
- Les grandes entreprises : au moins 35 % de représentation de chaque sexe
- Les petites entreprises : au moins 30 % de représentation de chaque sexe

Après la Norvège et la France, la Suède est le troisième pays en Europe, qui a atteint le taux le plus haut, soit 36,1 %.⁹³ Cela fait 15 ans que la Norvège a choisi de régler sur la question du taux de femmes dans les conseils d'administrations. Alors que la Suède abandonne son projet de la loi à la grande satisfaction des syndicats et des entreprises.

⁹³ DELOITTE. *Women in the boardroom*. [en ligne]. Page consulté le 12/04/2018. Disponible sur : <https://www.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Risk/Women%20in%20the%20boardroom%20a%20global%20perspective%20fifth%20edition.pdf>

En Suède, c'est le gouvernement qui soutient le projet de loi. L'objectif était d'imposer un quota de 40 % de femmes dans les conseils d'administrations à l'horizon 2019 sous peine d'une amende. Le montant se trouvait entre 250 000 et 5 millions de SEK (23 990 – 479 800€) en fonction de la taille de la société. Ce projet soutenu par le parti écologiste, le parti de gauche et les sociaux-démocrates, n'a pas été supporté de la majorité des membres de la commission d'enquête. La différence entre la Suède et la Norvège repose sur la perception de la nature des entreprises. En Suède, la grande majorité des entreprises sont de la propriété privée et s'immiscent dans le choix des membres du conseil d'administration, alors qu'en Norvège la part des entreprises étatiques est beaucoup plus élevée.⁹⁴

Il peut être intéressant pour des étrangers d'observer le modèle scandinave. Il semble difficile de l'imiter et d'implanter ailleurs dans le monde. L'esprit égalitaire fortement ancré rend le modèle scandinave difficile à exporter. Il n'y a pas de classes sociales, surtout dans le système éducatif – chacun a accès à une éducation de qualité, sans tenir compte du milieu d'où il vient. Il n'y a pas l'exception dans le monde du travail – l'entreprise ne regarde pas qui nous sommes, mais ce que nous pouvons apporter. Ainsi, plusieurs de ces pays n'ont pas de salaire minimum, ni de code du travail, ni de la durée légale du travail.

Néanmoins, il faut se rendre compte, que ce modèle s'enracine dans des traditions propres à ces pays. Même les pays scandinaves ne pourraient plus faire ça – ils ne pourraient pas faire aujourd'hui, ce qu'ils ont créé il y a 30 ans.⁹⁵ « *Vous pouvez l'admirer, mais il risque d'être compliquée à reproduire* ». ⁹⁶

⁹⁴ SOCIÉTÉS NORDIQUES. *Scandinavie : pour ou contre une loi imposant un quota de femmes dans les conseil d'administrations ?* [en ligne]. Page consulté le 17/04/2018. Disponible sur : <https://societesnordiques.wordpress.com/2017/02/27/scandinavie-pour-ou-contre-une-loi-imposant-un-quota-de-femmes-dans-les-conseils-dadministration/>

⁹⁵ AUCANTE, Yohann. *Les démocraties scandinaves*. Armand Colin, 2013, p. 219

⁹⁶ COURRIER INTERNATIONAL. *Le modèle scandinave ? Pas si idéal que ça*. [en ligne]. Page consulté le 12/04/2018. Disponible sur : <https://www.courrierinternational.com/article/2009/08/20/le-modele-scandinave-pas-si-ideal-que-ca>

V POLITIQUE SOCIALE DE LA RÉPUBLIQUE TCHÈQUE

La politique sociale est un ensemble d'activités qui visent systématiquement à améliorer les conditions de vie de la population dans son ensemble et à assurer la sécurité et la souveraineté sociale. Des pays de l'Europe centrale, la République tchèque offre l'économie la plus développée et la plus industrialisée. C'est l'un des pays les plus prospères et les plus stables parmi les ex-pays communistes. La République tchèque est une démocratie parlementaire. Elle a été créée après la séparation de la Tchécoslovaquie, le 1^{er} janvier 1993. La Déclaration des droits fondamentaux et des libertés et la Constitution de la République tchèque représentent sa loi suprême.⁹⁷

La naissance de la République tchécoslovaque est au lendemain de la Première Guerre mondiale, en 1918. Dans l'entre-deux-guerres, la Tchécoslovaquie connaît un développement industriel et devient une véritable démocratie libérale. En 1948, la Tchécoslovaquie est rattachée au bloc soviétique. Vingt ans plus tard, en 1968, les habitants revendiquent une libéralisation du régime communiste et une plus grande indépendance à l'égard de l'Union soviétique. Cette demande a été suivie par l'invasion du pays par les troupes du Pacte de Varsovie.⁹⁸

Après la Révolution de Velours en 1989, le parti communiste abandonne et la république est devenue fédérale. La révolution a influencé non seulement le domaine politique, mais aussi l'économie et le domaine social. La transformation du système totalitaire en un système démocratique a exigé une transformation de l'économie. L'économie planifiée a été remplacée par l'économie de marché. Ces changements fondamentaux ont produit un certain nombre de faits sociaux négatifs affectant la population comme le chômage, la baisse des revenus réels et la pauvreté. La transformation économique est allée de pair avec la réforme sociale pour compenser les effets négatifs sur la population et surtout pour créer un système de sécurité sociale basé sur des normes européennes. La réforme sociale a réalisé en priorité la politique de l'emploi, la sécurité sociale, la politique familiale et la politique des revenus. Le gouvernement a adopté une nouvelle loi sur l'emploi (1991) qui est devenue la base de la création de Bureau du travail (équivalent de Pôle Emploi en France) et l'octroi de prestations de chômage. Suite à la politique d'emploi, l'État a défini un salaire minimal d'activité professionnelle, qui n'a pas

⁹⁷ HUBENY-BELSKY, Annabelle. *Le changement de régime politique en République tchèque (1989 – 2000) : La place de droit constitutionnelle*. L.G.D.J., 2003, p. 508

⁹⁸ TOUTE EUROPE. *République tchèque*. [en ligne]. Page consulté le 20/04/2018. Disponible sur : <https://www.touteurope.eu/pays/republique-tcheque.html>

été légiféré jusque-là. Ainsi, l'État a garanti la protection des droits sociaux des employeurs au salaire approprié.

Concernant la politique familiale, nous avons observé des changements importants dans le soutien des familles et ses membres. La famille a commencé être considérée comme une composante importante de l'État, alors une composante à soutenir. En cas de revenu insuffisant, l'État fournit une aide sociale. L'objectif est donc, que les familles avec un revenu faible ont des besoins élémentaires. Les allocations familiales ont également été établies pour compenser le revenu de maternité avec le salaire.⁹⁹

La crise politico-constitutionnelle entre la partie tchèque et la partie slovaque de la fédération introduit une grande incertitude concernant le futur constitutionnel du pays dès le début de 1991. Après le refus de plusieurs projets de réforme constitutionnelle, la division de la fédération est entérinée en décembre 1992. Après la dissolution de la Tchécoslovaquie, surnommée divorce de velours, le gouvernement tchèque s'est engagé à poursuivre la réforme sociale et la mise en œuvre une politique sociale convenable.

Après l'élection en 1998, le pouvoir et le gouvernement visait résoudre le problème du chômage, éliminer toutes les formes de discrimination et garantir la croissance des salaires. En ce qui concerne de politique étrangère, la Constitution tchèque donne au président de la république le rôle de représenter l'État et de ratifier les traités internationaux.¹⁰⁰ Le gouvernement a adopté la proposition de la Charte sociale européenne, qui énonce des libertés et droits sociaux (l'emploi, les conditions de travail, la rémunération égale, la réduction du temps de travail, l'allocation de maternité, etc.). La République tchèque est devenue membre de l'Union européenne le 1^{er} mai 2004. « *Nous nous rallions pleinement aux principes du Traité de Maastricht, nous voulons signer son chapitre social et ratifier la Charte sociale européenne, afin que notre Parlement ne puisse plus adopter de lois anti-sociales* ». ¹⁰¹ La République tchèque a rencontré deux vagues après l'effondrement du bloc communiste. La première était l'effet de l'adaptation aux nouveaux principes démocratiques, de prospérité et de la réorganisation de l'appareil étatique, la seconde est l'effet du processus d'adhésion à l'Union européenne.¹⁰²

⁹⁹ KREBS, Vojtěch. *Sociální politika*. ASPI, Praha, 2007, p. 90–96

¹⁰⁰ NEUMAYER, Laure. *L'enjeu européen dans les transformations postcommunistes*. Belin, 2006, p. 160 - 161

¹⁰¹ Ibid, p. 86

¹⁰² HUBENY-BELSKY, Annabelle. *Le changement de régime politique en République tchèque (1989 – 2000) : La place de droit constitutionnelle*. L.G.D.J., 2003, p. 480

Selon les résultats d'une étude de la société Adecco, qui mène sur un échantillon de 119 pays dont ont été analysées les capacités de développer, d'attirer et de conserver des employés, la République tchèque se trouve au 25^e rang mondial en terme d'attractivité pour les possibilités et les conditions de travail. Elle est aussi le premier pays dans le cadre de l'Europe centrale et orientale. En haut de l'échelle ce sont, parmi d'autres pays, aussi la Norvège, la Suède et la Finlande. Les pays en haut du classement ont en commun d'avoir mis en place une politique d'emploi efficace qui combine une importante couverture sociale mais également la flexibilité. Le bon classement de la République tchèque est grâce aux qualités du savoir-faire professionnel et techniques, aux possibilités de mobilité sociale et au relativement bon niveau d'égalité entre les sexes.¹⁰³

Le taux de chômage est à son plus bas niveau depuis 1998. Selon les dernières données publiées par Eurostat, la République tchèque affiche un taux de chômage de 2,4 %, ce qui peut être comparé à un taux moyen, au sein de l'Union européenne, de 7,1 %. La République tchèque est un des pays, où le chômage est le plus faible au sein de l'UE. L'économie tchèque continue de croître à un rythme soutenu. La République tchèque a profité de la restructuration de l'Europe pour se développer. Néanmoins, elle avait un avantage car elle avait déjà une industrie bien installée à la période communiste.¹⁰⁴

V. 1 Femmes sur le marché du travail

L'un des changements les plus fondamentaux qui se soient produits dans la période de l'après-guerre est le progrès constant de la position des femmes sur le marché du travail. À côté de progrès évidents, il reste des sujets d'inquiétude, car la parité entre les hommes et les femmes n'est pas encore concrétisée et le potentiel de productivité des femmes n'est pas utilisé au mieux. Les taux d'emploi des femmes sont plus bas que ceux des hommes. Il reste des différences entre les hommes et les femmes au niveau des opportunités du travail, des

¹⁰³ RADIO PRAHA. *La République tchèque au 25^e rang mondial en terme d'attractivité de l'emploi*. [en ligne]. Page consulté le 20/04/2018. Disponible sur : <http://www.radio.cz/fr/rubrique/economie/la-republique-tcheque-au-25e-rang-mondial-en-terme-dattractivite-de-lemploi>

¹⁰⁴ EUROSTAT. *Harmonised unemployment rate by sex*. [en ligne]. Page consulté le 20/04/2018. <http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&language=en&pcode=teilm020&tableSelection=1&plugin=1>

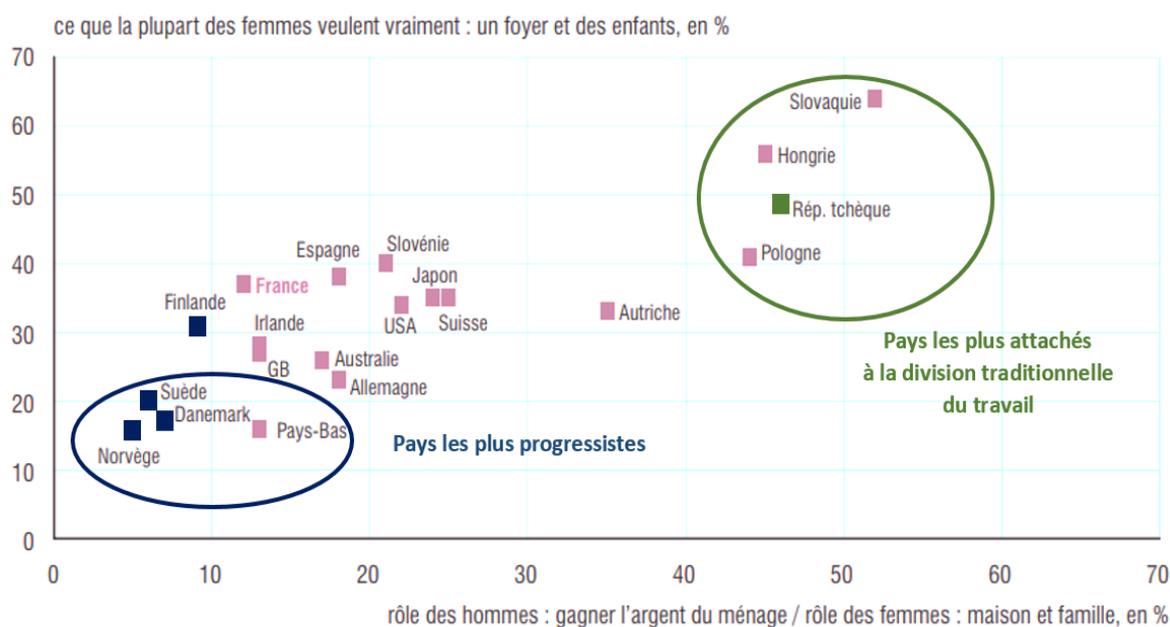
salaires et des horaires de travail. Nous continuons à penser que les tâches ménagères et de soin des enfants, relèvent essentiellement de la responsabilité des femmes.¹⁰⁵

Sur le marché du travail tchèque, il y a des caractéristiques spécifiques par rapport aux autres pays. Il s'agit par exemple du taux d'emploi des femmes élevé. Les femmes tchèques sont les plus chargées en comparaison avec les autres femmes des États membres de l'UE. Comme nous pouvons voir sur le graphique 4, le taux d'emploi des femmes en République tchèque est 66,12 %, ce qui est légèrement supérieure de la moyenne européenne. Cependant, nous comptons non seulement la population féminine active, mais aussi le nombre d'heures, dont les femmes tchèques travaillent, soit 40 heures par semaines. Malgré ce fait, la position d'une femme sur le marché du travail en République tchèque connaît un certain nombre d'inégalités. Les femmes tchèques se heurtent à la ségrégation du marché du travail, aux salaires plus faibles ou encore aux difficultés à atteindre de poste de direction. La République tchèque appartient parmi les pays, où les femmes sont jugées sur les stéréotypes. Le rôle des femmes est toujours considéré comme une mère au foyer. La femme est plus engagée envers ses tâches domestiques et familiales, qu'envers son employeur.¹⁰⁶ Avec d'autres pays de l'Europe centrale, la République tchèque présente un des pays les plus attachés à la division traditionnelle du travail. Pour comparer avec les pays nordiques, ils présentent les pays les plus progressistes, où les femmes sont les moins considérées comme un individu qui doit rester au foyer et les hommes qui gagnent l'argent du ménage.

¹⁰⁵ DEISS, Joseph. GUGLER, Philippe. *Politique économique et sociale*. Groupe De Boeck, Bruxelles, 2012, p. 281

¹⁰⁶ ÚŘAD VLÁDY ČESKÉ REPUBLIKY. *Vládní strategie pro rovnost žen a mužů v České republice na léta 2014 – 2020*. [en ligne]. Page consulté le 20/04/2018. Disponible sur : https://www.vlada.cz/assets/ppov/rovnoprilezitosti-zen-a-muzu/Projekt_Optimalizace/Strategie-pro-rovnost-zen-a-muzu-v-CR-na-leta-2014-2020.pdf

Graphique 10 : Adhésion aux stéréotypes de genre



Source : Insee, l'adaptation propre

Le graphique 3 qui affiche l'égalité de genre nous montre, que la République tchèque occupe, avec 53,6 points, presque l'une des dernières positions parmi les pays de l'Union européenne. Ça veut dire, qu'elle appartient parmi les pays les plus inégaux concernant d'égalité entre les hommes et les femmes. Cette étude de European Institute for Gender Equality consiste dans sept domaines (le travail, l'argent, les connaissances, le temps, les compétences, la santé et la violence) qui mesurent les écarts entre les sexes aux pays de l'Union européenne.¹⁰⁷

La Stratégie gouvernementale pour égalité entre les femmes et les hommes en République tchèque pour les années 2014 – 2020 est le premier document-cadre du gouvernement qui s'occupe de la question de la parité des sexes. Nous y trouverons les objectifs fondamentaux et les priorités d'ici à 2020. Les domaines les plus stratégiques sont :

- La sécurité institutionnelle de l'égalité entre les femmes et les hommes
- La représentation égale des femmes et des hommes dans les postes de direction
- L'égalité des femmes et des hommes sur le marché du travail
- La conciliation de la vie familiale et la vie professionnelle
- Les priorités stratégiques (stéréotypes de genre, etc.)

La République tchèque s'est engagée à promouvoir l'égalité des sexes dans de nombreux documents internationaux. Il s'agit surtout de la Convention sur l'élimination de toutes les

¹⁰⁷ EUROPEAN INSTITUTE FOR GENDER EQUALITY. *Gender equality index*. [en ligne]. Page consulté le 20/04/2018. Disponible sur : <http://eige.europa.eu/gender-equality-index/2015>

formes de discrimination à l'égard des femmes qui a été adapté par l'Organisations des Nations unies et de la Charte sociale européenne.¹⁰⁸

V. 2 Conciliation entre la vie professionnelle et la vie familiale

L'un des problèmes principaux en République tchèque est l'inefficacité et l'absence de l'harmonisation de la vie familiale et professionnelle. Cela est la conséquence d'une représentation faible des femmes dans des position de haut niveau. Nous relevons sur le marché tchèque les insuffisances suivantes : le manque des formes de travail flexible, le soutien faible aux parents ayant des enfants, la participation faible des hommes aux soins des enfants, etc. Par rapport à l'Union européenne, la maternité a un fort impact sur la carrière des femmes tchèques, ce qui produit largement les inégalités entre les sexes sur le marché du travail. De nombre travailleurs rencontrent de grandes difficultés à assumer leurs responsabilités en tant qu'employés et parents. Il y a nombreuses raisons qui motivent les pouvoirs publics à mettre en place des politiques visant à faciliter la conciliation de la vie de famille avec le travail. Il est souhaitable d'offrir des horaires du travail flexibles ou le travail à domicile, ainsi que partager la garde de l'enfant.¹⁰⁹

V. 2. 1 Congé parental

La plupart du temps, les femmes tchèques ne parviennent pas à revenir au leur emploi après leur congé maternel. La maternité implique de s'éloigner de leur carrière et chercher un travail s'avère plus difficile. En République tchèque, le congé parental est l'un de plus long en Europe, et même dans le monde. Conséquence de la longueur de ces congés, les femmes perdent la qualification. Même quand elles reprennent le travail, elles ne gagnent pas autant que les hommes.

¹⁰⁸ ÚŘAD VLÁDY ČESKÉ REPUBLIKY. *Vládní strategie pro rovnost žen a mužů v České republice na léta 2014 – 2020*. [en ligne]. Page consulté le 20/04/2018. Disponible sur : https://www.vlada.cz/assets/ppov/rovne-prilezitosti-zen-a-muzu/Projekt_Optimalizace/Strategie-pro-rovnost-zen-a-muzu-v-CR-na-leta-2014-2020.pdf

¹⁰⁹ ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Gender: základní pojmy*. [en ligne]. Page consulté le 20/04/2018. Disponible sur : https://www.czso.cz/csu/gender/gender_pojmy

L'an dernier, la Commission européenne a proposé une directive sur la conciliation entre vie professionnelle et vie familiale. Il s'agit de donner à chaque parent des congés non transférables et d'améliorer la flexibilité du travail.¹¹⁰

Le congé de paternité en République tchèque est entré en vigueur le 1^{er} février 2018. Les pères peuvent profiter d'un congé de paternité hebdomadaire. La participation au congé de paternité est possible dans les six semaines après la naissance de l'enfant. La paternité hebdomadaire ne peut pas être interrompue. Le montant du congé de paternité correspond à 70 % de la base journalière.¹¹¹ Même, qu'il s'agit d'un congé parental long, ainsi dans ce domaine, la République tchèque se trouve presque à la fin sur le graphique montrant le nombre de jours ouvrables de congé de paternité en Europe (graphique 5).

Le congé parental en République tchèque est encore presque exclusivement la dominante des femmes. Ici, il est possible de prendre jusqu'à 4 ans de congé parental, alors le plus long par rapport aux pays de l'UE. La maternité place les femmes dans une situation difficile – elles quittent leur emploi pendant plusieurs années, ce qui a un impact négatif sur leur qualification et leur accès ultérieur sur le marché du travail. Un retour plus tôt n'est pas souvent possible pour les femmes pour des raisons d'absence des structures d'accueil des enfants, d'absence d'emplois à temps partiel, éventuellement de la discrimination des employeurs.¹¹²

Le congé parental est plus efficace, lorsqu'il est court mais bien rémunéré. Pour soutenir l'égalité sur sexes également qu'une plus grande implication des pères dans l'éducation des enfants, le congé devrait être partagé entre les deux parents (plutôt que de ne concerner que la mère, comme c'est le cas actuellement). Le milieu professionnel doit être plus à l'écoute des besoins familiales. Le temps partiel et les horaires variables pour s'occuper des enfants sont des mesures qui peuvent faire une grande différence pour des parents qui cherchent à concilier la vie de famille et le travail.¹¹³

¹¹⁰ EURACTIV. *En République tchèque, des garderies pour réduire l'inégalité salariale*. [en ligne]. Page consulté le 21/04/2018. Disponible sur : <https://www.euractiv.fr/section/economie/news/czech-republic-seeks-solutions-to-gender-pay-gap-with-eu-help/>

¹¹¹ MPSV. *Od 1. února začíná platit otcovská dovolená*. [en ligne]. Page consulté le 21/04/2018. Disponible sur : <https://www.mpsv.cz/cs/32527>

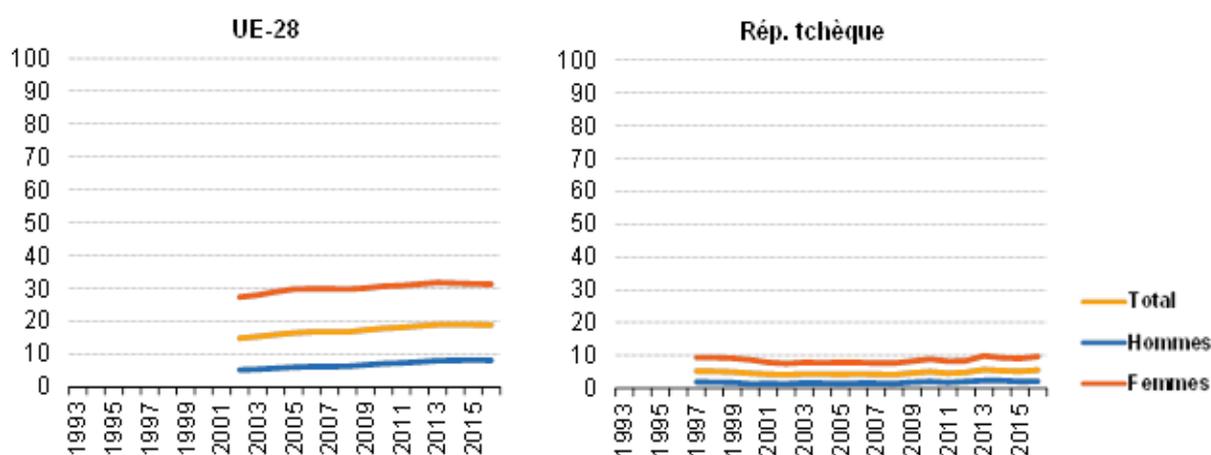
¹¹² MPSV. *Mateřská i rodičovská dovolená jsou v ČR delší než jinde v Evropě*. [en ligne]. Page consulté le 22/04/2018. Disponible sur : <https://www.mpsv.cz/cs/5917>

¹¹³ DEISS, Joseph. GUGLER, Philippe. *Politique économique et sociale*. Groupe De Boeck, Bruxelles, 2012, p. 283

V. 2. 2 Emploi à temps partiel

Les emplois à temps partiel en République tchèque sont très peu utilisés par rapport aux autres pays de l'UE. Le taux des femmes travaillent à temps partiel est l'un des plus bas en Europe. Selon les dernières données publiées par Eurostat, les femmes travaillent à temps partiel représentant que 10,9 %. Ce chiffre est le sixième le plus faible parmi les vingt-huit États membres de l'UE. Les femmes sont intéressées par le travail flexible, mais les employeurs ne permettent pas de concilier le travail et la famille que dans une mesure limitée.

Graphique 11 : Travail à temps partiel en République tchèque



Source : Eurostat

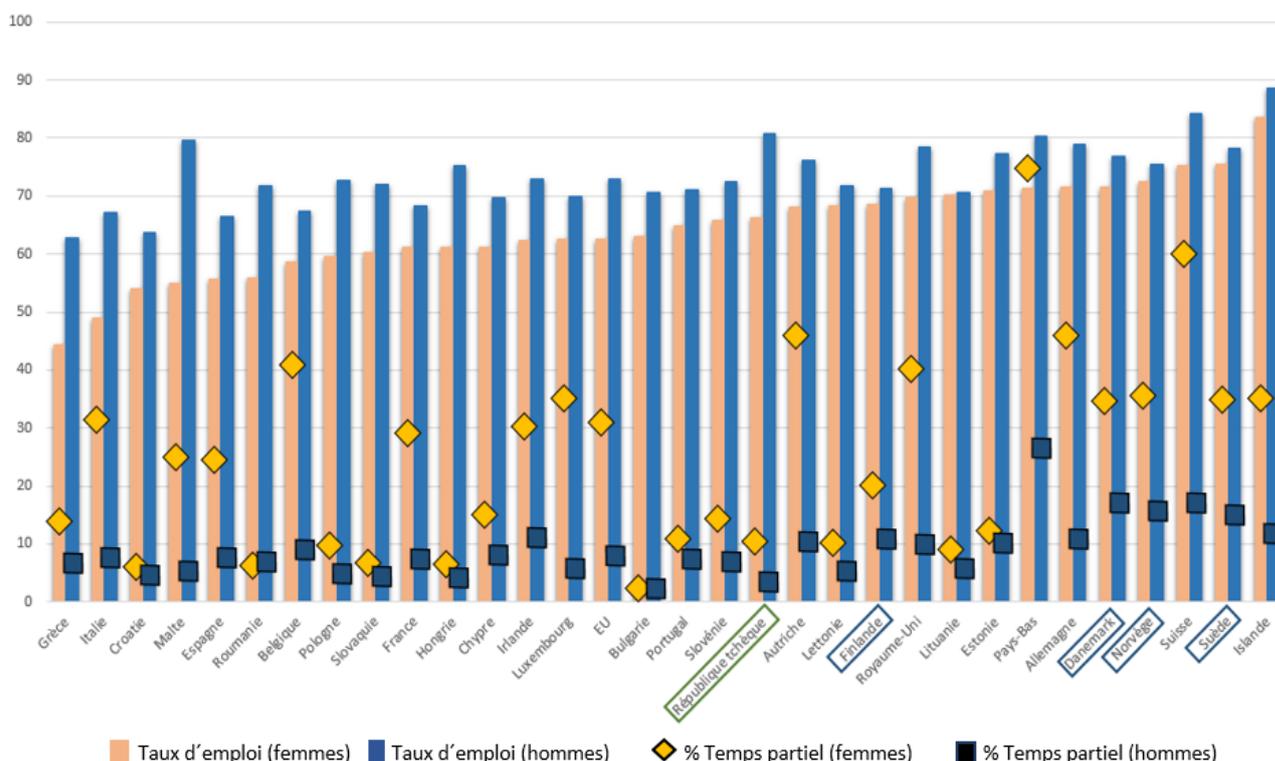
La République tchèque se classe derrière, très loin de la moyenne européenne, soit 31,7 %. Plusieurs raisons sont à l'origine de cette situation en République tchèque. À la fois, d'ordre administratif, économique, organisationnel mais aussi culturel. Seuls quelques métiers dans certains types de services (service dans les restaurants et bars, vente dans les magasins, ménage) font l'exception et permettent de trouver des emplois à temps partiel. L'État s'efforce de favoriser les entreprises à embaucher à temps partiel, en leur offrant des allègements sur certaines charges.¹¹⁴ Par rapport cela, comme explique le graphique ci-dessous, les pays scandinaves se trouve loin derrière la moyenne européenne.

Le travail à temps partiel se conjugue au féminin mais ces derniers temps le taux des hommes travaillant à temps partiel progresse légèrement. Cette réalité du temps partiel quasiment

¹¹⁴ EUROSTAT. *Statistiques sur l'emploi*. [en ligne]. Page consulté le 21/04/2018. Disponible sur : http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Employment_statistics/fr#Taux_d.E2.80.99emploi_en_fonction_du_sexe.2C_de_1.E2.80.99.C3.A2ge_et_du_niveau_d.E2.80.99.C3.A9tudes

exclusive féminin s'explique aussi par le partage inégal des tâches au domicile et de l'éducation des enfants entre les femmes et les hommes. La raison principale, pour laquelle les familles choisissent travailler à temps partiel est l'organisation flexible qui permet la conciliation de la vie familiale avec la vie privée. Dans la plupart des cas, le parent qui choisit ce type de travail est celui qui s'occupe des enfants, alors que l'autre puisse exercer une activité professionnelle.¹¹⁵ Dans tous les pays européens, le taux de temps partiel des femmes est clairement supérieur à celui des hommes. Ainsi, dans la question du travail à temps partiel des hommes, ce sont les Néerlandais qui affichent le taux supérieur. Les Pays Bas est suivi sans surprise par la Suède. D'autres pays scandinaves ne se trouveront pas loin. Le taux des hommes tchèques travaillent à temps partiel est également comme celui des femmes l'un des plus bas en Europe.

Graphique 12 : Travail à temps partiel en Europe, 2017



Source : Eurostat

Les familles choisissent le travail à temps partiel entre autres pour concilier le travail et la garde des enfants. Le travail à temps partiel à long terme a également des impacts négatifs. Le nombre d'heures cumulées ne débouche pas sur une retraite suffisante. L'indemnité de retraite sont

¹¹⁵ ÚŘAD VLÁDY ČESKÉ REPUBLIKY. *Vládní strategie pro rovnost žen a mužů v České republice na léta 2014–2020*. [en ligne]. Page consulté le 20/04/2018. Disponible sur : https://www.vlada.cz/assets/ppov/rovnoprilezitosti-zen-a-muzu/Projekt_Optimalizace/Strategie-pro-rovnost-zen-a-muzu-v-CR-na-leta-2014-2020.pdf

proportionnelles à la durée du travail. Le travail à temps partiel n'est pas forcément judicieux, en terme de carrière. Il y a plus de difficulté à changer de poste dans l'entreprise et d'obtenir un poste avec davantage de responsabilités. Ainsi, les employeurs se sont habitués à obtenir plus de travail pour moins d'argent.¹¹⁶

V. 2. 3 Inégalités de salaires

La différence entre le salaire moyen d'une femme et d'un homme est de 21,8 %. Cela place la République tchèque en avant-dernière position au sein de l'UE. Plus les femmes montent dans la hiérarchie et plus elles sont qualifiées, l'écart salarial est plus élevé. Les femmes qui ont obtenu le niveau bac +3 perçoivent une rémunération inférieure de 27 % à celle des hommes avec le même diplôme. L'écart salarial est de 29 % entre les hommes et les femmes disposant d'un master ou plus. La principale cause est la ségrégation professionnelle, alors les hommes et les femmes sont séparés dans les différentes professions. En plus, les femmes sont peu représentées à des positions de haut niveau. Le problème est que les raisons et les conséquences sont étroitement liées entre elles. Ces raisons sont nombreuses, par exemple les facteurs culturels – les femmes s'occupent souvent des travaux non rémunérés au domicile, ce qui a des impacts négatifs sur leur présence sur le marché du travail. Selon les études, c'est au retour du congé parental que l'écart est le plus élevé. Un autre facteur est l'éducation qui oriente les femmes et les hommes vers des métiers différents. L'écart salarial n'est pas lié seulement au fait que les femmes occupent les postes les moins bien rémunérés. Nombre d'entre elles gagnent moins d'argent que les hommes pour des postes similaires. La situation n'évolue pas, cette différence entre les salaires des femmes et des hommes existaient même sous le régime communiste. À l'époque, les femmes avaient un général un niveau de qualification inférieur. Cependant, aujourd'hui, les femmes en République tchèque sont plus diplômées que les hommes. Le travail féminin reste toujours sous-évalué, ainsi que la discrimination salariale n'est pas pénalisée en République tchèque, même si elle est illégale. Cela illustre le manque de volonté de résoudre ce problème.¹¹⁷

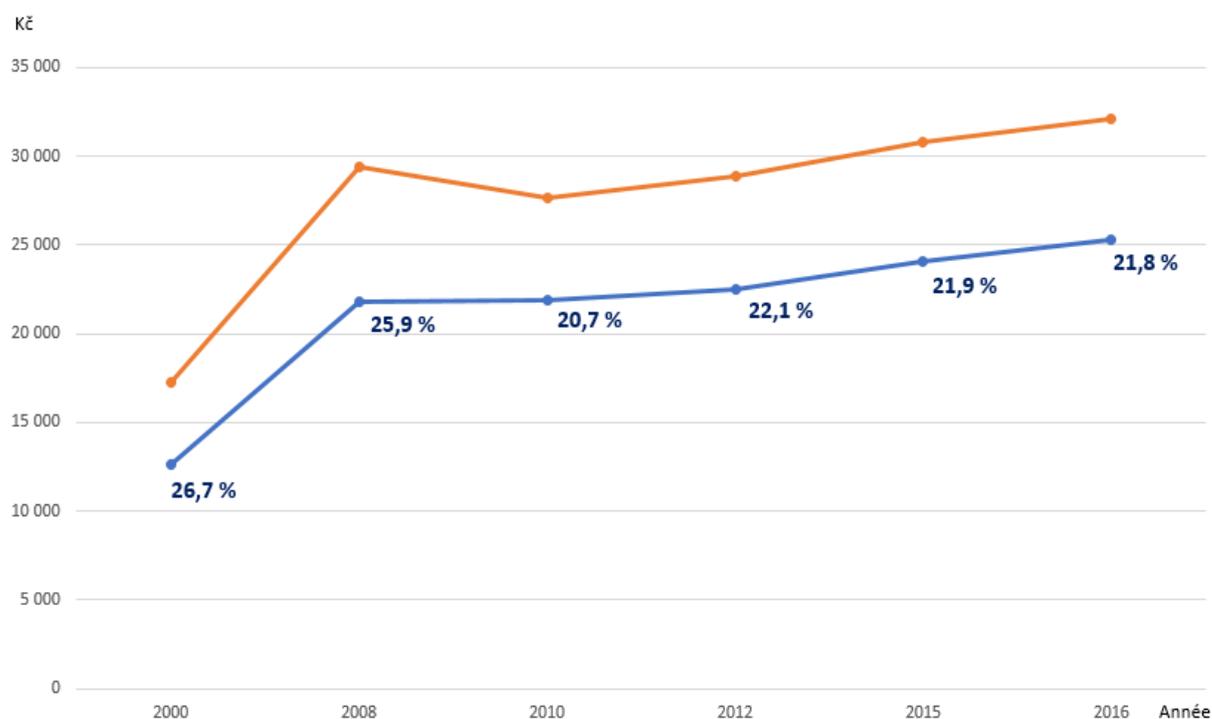
¹¹⁶ HOSPODÁŘSKÉ NOVINY. *Na zkrácený úvazek pracuje v Česku šest procent lidí. Pětina z nich nedobrovolně.* [en ligne]. Page consulté le 22/04/2018. Disponible sur : <https://byznys.ihned.cz/c1-65193740-na-zkraceny-uvazek-pracuje-v-cesku-sest-procent-lidi-petina-z-nich-nedobrovolne>

¹¹⁷ RADIO PRAHA. *Inégalités salariales : le travail féminin reste sous-évalué en Tchéquie.* [en ligne]. Page consulté le 21/04/2018. Disponible sur : <http://www.radio.cz/fr/rubrique/faits/inegalites-salariales-le-travail-feminin-reste-sous-evalue-en-tchequie>

Sur le graphique 8 nous pouvons voir le taux misérable qui affiche la République tchèque. Dans l'écart de rémunération entre hommes et femmes en Europe, elle occupe la deuxième place avec le taux le plus élevé, soit 21,8 %. Seule l'Estonie, qui se rapproche des 30 %, présente un écart plus important que celui constaté en République tchèque.

Le graphique ci-dessous montre l'évolution des inégalités de salaires entre les hommes et les femmes en République tchèque. Jusqu'à 2010, l'écart salarial avait la tendance descendante. Au cours de vingt dernières années, le taux en 2010, soit 20,7 % de l'écart entre le salaire masculin et le salaire féminin, était le plus bas. Par rapport la Suède, où le taux d'inégalité de salaire baisse régulièrement, en République tchèque, depuis l'année 2010, nous voyons encore une augmentation avec le taux de l'écart actuel de 21,8 %.

Graphique 13 : Évolution d'écart salarial en République tchèque



Source : Český statistický úřad, l'adaptation propre

Un nombre d'entreprises jouent un rôle particulièrement actif dans l'installation des changements concernant l'égalité des chances pour les deux sexes en République tchèque. Cependant, il y a des entreprises considérant cette tendance trop coûteuse et elles refusent d'y participer. L'installation des chance égale porte un avantage social mais également un avantage économique. Les femmes jouent un rôle important dans l'emploi et la croissance économique en Europe. Leurs compétences et talents sont essentiels pour le développement

économique des entreprises. Mais ce fait ne se reflète pas dans leur rémunération ou leur position sur le marché du travail. Sous-estimation du travail des femmes et le manque d'utilisation de leurs compétences signifient la perte d'une source pour l'économie et la société.¹¹⁸

V. 2. 4 Quota de 40 % dans les conseils d'administrations

La République tchèque se classe parmi les pays qui n'ont pas encore établi de quota pour les femmes dans les conseils d'administrations. Le Sénat tchèque a soutenu cette décision arguant que la proposition de la Commission européenne porte atteinte aux droits des actionnaires et ne prend pas en compte les conditions différentes des différents États membres de l'UE. Cela est la raison, pour laquelle la République tchèque est perçue comme l'un des membres de l'Union européenne qui bloque les directives sur l'installation de quotas dans les sociétés cotées en bourse. Věra Jourová, la commissaire européenne à la Justice, aux Consommateurs et à l'Égalité des genres, considère, que les quotas peuvent seulement aider aux entreprises. Selon elle, les sociétés représentées par les deux sexes ont réussi à crise économique avec de meilleurs résultats.

Plusieurs commissaires sont totalement opposés à l'idée de quotas contraignants pour augmenter la présence des femmes dans les conseils d'administrations. Ils prononcent que les quotas stricts pourraient éventuellement faire obstacles à l'importance de la collectivité au détriment de l'entreprise et de ses membres.¹¹⁹

La République tchèque, autant que la plupart des pays scandinaves n'a pas retenu la directive de la Commission européenne d'instaurer un quota de sorte que d'ici 2020, les sociétés doivent veiller à ce que 40 % de femmes siègent à leur conseils d'administrations. Ces pays établissent une stratégie plus large, qui vise les inégalités existantes ainsi qu'elle essaie prévenir la naissance des nouvelles inégalités. Néanmoins, sur le graphique 9, nous voyons que la République tchèque se trouve loin derrière la moyenne européenne, soit 23,3 % et qu'elle atteint

¹¹⁸ RADIO PRAHA. *Inégalités salariales : le travail féminin reste sous-évalué en Tchéquie*. [en ligne]. Page consulté le 21/04/2018. Disponible sur : <http://www.radio.cz/fr/rubrique/faits/inegalites-salariales-le-travail-feminin-reste-sous-evalue-en-tchequie>

¹¹⁹ IDNES.CZ. *Ženy ve vedení svědčí byznysu, jsou klidnější a vnímavější než muži*. [en ligne]. Page consulté le 22/04/2018. Disponible sur : https://ekonomika.idnes.cz/zeny-zvysuji-zisk-firem-zavedeni-kvot-by-mohlo-byt-symbolickym-prvnim-krokem-1hh-/ekonomika.aspx?c=A150804_124355_ekonomika_chrs

le taux que 8,8 % des femmes qui siègent dans les conseils d'administrations. Avec ce taux, la République tchèque occupe l'une des dernières positions parmi les États membres.

VI COMPARAISON DE DEUX MODÈLES

Les pays scandinaves ont développé un modèle efficace, sur le rôle du gouvernement dans l'économie, au sein duquel le but de l'État est avant tout d'investir dans le capital humain et de préserver ses citoyens des perturbations inhérentes au système capitaliste (écarts de revenus, manque de sécurité des retraites, d'éducation de qualité et de soins). Tout en garantissant l'autonomie individuelle et la mobilité sociale. Le gouvernement s'appuie sur l'intégrité et la transparence, mais aussi les consensus et les compromis. Le modèle nordique domine les classements sur tout ce qui rend un pays prospère (le bien-être, l'éducation, l'environnement, la santé, etc.) Les pays scandinaves sont très performants sur le plan économique. En Scandinavie, ils sont déjà en train d'innover face aux problèmes auxquels d'autres pays feront face dans les années à venir.

Ce modèle repose sur une combinaison équilibrée d'un État-providence qui promeut l'autonomie individuelle et la mobilité sociale. C'est un système de négociations collectives sur le marché du travail et d'un environnement respectant et garantissant la propriété privée, le libre-échange et la libre concurrence.

La République tchèque offre l'économie la plus industrialisée et la plus développée de pays de l'Europe centrale. Parmi les ex-pays communistes, c'est l'un des pays les plus stables et prospères.

Puisque, le taux de chômage en République tchèque (2,4 %) est le plus faible en l'Union européenne, le taux des femmes travaillant à temps partiel est l'un des plus bas. Il est sûr que le taux de chômage sera bien plus élevé en Suède (6,2 %) et aux autres pays nordiques. Cependant, l'économie scandinave se repose beaucoup plus sur les emplois à temps partiel. En Scandinavie, ainsi qu'en République tchèque, les femmes sont intéressées par le travail à temps partiel et par les horaires flexibles. Tandis que, dans les pays nordiques, les sociétés offrent aux employés une meilleure articulation entre temps de vie privée et de vie professionnelle, les femmes tchèques ne peuvent pas concilier le travail et la famille que dans une mesure limitée. Soit les employeurs ne permettent pas le travail à temps partiel ou avec les horaires modifiés, soit les salariés continuent de privilégier l'option d'une carrière à temps plein, notamment pour des raisons financières. En République tchèque, une femme-mère doit choisir le travail à temps plein ou rester au domicile. La politique sociale nordique offre de faire le choix du travail à temps partiel sans que cela n'ait d'incidence sur leur niveau de responsabilité ni leur progression de carrière. Il y a déjà une grande différence dans les taux de

travail à temps partiel entre les femmes en Suède, soit 34,4 % et les femmes tchèques avec 10,9 %.

Comme indiqué plusieurs fois, les pays nordiques sont les plus égaux concernant d'égalité entre les hommes et les femmes. Grâce à possibilité de se participer aux décisions politiques, le taux élevé d'emploi féminin et le congé de paternité bien prospéré, les pays de la Scandinavie sont au sommet parmi les États membres, concernant de l'égalité de genre. Cette égalité se projette également sur le salaire. Pendant que, en République tchèque, les femmes se rencontrent avec la ségrégation professionnelle et le travail féminin reste toujours sous-évalué, dans les pays nordiques le gouvernement met l'accent sur un système de rémunération égalitaire. Bien sûr, comme dans chaque pays, ainsi dans le modèle économique scandinave nous mesurons un écart salarial. Tandis que, le salaire des femmes tchèques est inférieur de 21,8 %, l'écart de rémunération entre les hommes et les femmes dans les pays scandinave se trouve entre 13,3 % et 17,4 %. En Scandinavie, les inégalités de revenus sont parmi plus basses au monde. Dans les deux modèles économiques, la discrimination salariale est illégale est interdite, néanmoins, les hommes gagnent plus que les femmes pour le même travail et le poste similaire.

L'égalité en République tchèque est seulement dans l'éducation. Généralement, le taux de femmes diplômées est légèrement supérieur que celui des hommes. Ainsi ici, les femmes se heurtent à un obstacle. Plus la femme est qualifiée est monte dans la hiérarchie, plus l'écart salarial est élevé. En revanche, dans les pays nordiques, les sociétés ne sont pas gérées par une hiérarchie mais plutôt par des valeurs et des objectifs.

Une importante différence que nous pouvons observer est dans l'existence de congé de paternité. Tandis que, il existe en République tchèque depuis cette année, en Suède le congé de paternité remplace le congé maternel depuis 1974. Nous trouvons la différence également dans la durée et le montant de congé. Le modèle scandinave offre le congé pour les pères particulièrement longs et payés très généreux. Les hommes ici peuvent utiliser jusqu'aux 70 jours et en plus ils peuvent se partager les jours avec la mère, payés en moyenne de 90 % du salaire. L'homme tchèque dispose d'un congé de cinq jours ouvrables qui ne peuvent pas être interrompus et qui correspondent à 70 % du salaire. En République tchèque, le congé parental est toujours la dominante féminine. La femme est considérée comme une mère au domicile. Elle est encore engagée envers les tâches familiales et domestiques. Le congé parental en République tchèque est l'un de plus long en Europe. Si une femme ne reste pas assez longtemps avec ses enfants, elle est traitée négativement. C'est un pays encore trop attaché à la division traditionnelle du travail. Au contraire, les pays appartenant dans le modèle scandinave

sont les plus progressistes où la participation des hommes aux soins des enfants et le choix des formes de travail flexible ne sont pas tellement rares.

Les femmes des pays nordiques sont mieux insérées sur le marché du travail. Concernant le taux de femmes dans les conseils d'administration en l'Union européenne, les pays scandinaves occupent les premières places. Même, s'ils ne sont pas retenus la directive de la Commission européenne, autant que la République tchèque. La Suède et les pays voisins ne sont pas très loin d'atteindre de quota de 40 % instauré par le Parlement européen. Tandis que, la Norvège peut être déjà fière de 42 % d'occupation féminine dans les conseils d'administrations et la Suède de 36 %, la République tchèque atteint seulement le taux de 8,8 %. Ce qui la place dans l'une des dernières positions parmi les États membres.

CONCLUSION

Nous vivons dans une période considérée comme l'étape la plus moderne de l'humanité. Cependant, il existe encore les inégalités entre les deux sexes.

Au début de mémoire, nous avons décrit les compétences de leadership et ses différents styles. Nous avons également parlé de stéréotypes qui empêchent les femmes de développer leur carrière et d'atteindre un poste de gestion. Une femme est influencée par un certain nombre d'obstacles sur le marché du travail. Une partie intégrante de sa carrière est le plafond de verre, un des freins à la progression vers les postes de direction. Le phénomène du plafond de verre est souvent invoqué pour expliquer un accès difficile aux niveaux hiérarchiques supérieurs pour les femmes. Après l'analyse du deuxième chapitre, nous pouvons constater, qu'il est plus qu'évident, que les opinions stéréotypées sur les rôles traditionnels des hommes et des femmes persistent aussi dans les entreprises. Au cours des dernières années, la participation des femmes dans le leadership augmente, mais cette croissance est encore relativement lente. L'homme continue à être un leader typique, celui qui est généralement mieux payé. Les difficultés qu'une femme doit surmonter sont les conséquences des stéréotypes de genre. Une femme se peut trouver dans le rôle d'un token. À cause de la perception stéréotypée, les femmes sont souvent perçues comme un individu moins compétent.

Ensuite, nous avons défini les différences dans le style de leadership féminin et masculin. Nous nous sommes orientés sur la question s'il y a un style de leadership féminin et comment il est. Les femmes se différencient des hommes par la sensibilité et l'empathie. L'aptitude à écouter leur aide à mieux gérer l'équipe, car elles adoptent une approche individuelle. Comme étudié dans le mémoire, nous ne pouvons pas exactement définir un style de leadership dit féminin. Nous pouvons généralement considérer, que les femmes emploient plutôt le style de leadership transformationnel et elles s'orientent sur les relations. Les entreprises découvrent déjà lentement, qu'il est également très pratique pour eux d'avoir les femmes dans le leadership. Nous avons également traité des défis de la conciliation travail - famille. La nécessité de concilier la vie professionnelle et la vie familiale prédétermine les femmes à excellentes capacités organisationnelles. Contrairement aux hommes, les femmes commencent leur carrière deux fois – après avoir terminé leurs études et après avoir accompli leurs tâches maternelles. De nombreuses entreprises créent activement de meilleures conditions pour les femmes. Pour faciliter leur accès aux postes de pouvoir, de plus en plus d'entreprises introduisent des quotas. Nous avons parlé surtout de travail à temps partiel, des horaires de travail plus flexibles et de

congé de paternité. Grâce aux efforts de l'État et de l'Union européenne le statut des femmes se change.

Dans le quatrième chapitre, nous avons analysé la situation de leadership féminin dans les pays de modèle scandinave. Dans les sous-chapitres particuliers, nous avons traité tous les aspects influençant positivement ou négativement la position des femmes sur le marché du travail. Dans ces pays nous voyons l'égalité presque parfaite du nombre des femmes et des hommes employés. Les gouvernements de pays nordiques se participent activement au financement d'égalité de genres. Ceux pays appliquent diverses mesures pour augmenter la participation des individus sur le marché du travail. Parmi ces mesures est entre autres le travail à temps partiel. Le résultat est un pourcentage élevé de femmes employées. Dans ce chapitre nous avons utilisé un certain nombre des graphiques. Nous voyons que dans tous les graphiques les pays scandinaves (avec la Suède et la Norvège a la tête) occupent les premières places. Après étudier le modèle économique scandinave, nous pouvons considérer, qu'il est une véritable source d'inspiration. La Suède, la Norvège, le Danemark et la Finlande sont exemples des organisations féminines. Ainsi, comme nous avons étudié, l'Union européenne veut apporter dans une nouvelle directive des aspects du modèle scandinave dans le reste des États membres. Au moins, de se rapprocher du fonctionnement du congé parental. Avec la comparaison de la République tchèque, nous pouvons dire, que le congé parental est plus efficace, lorsqu'il est court mais bien rémunéré et partagé entre les deux parents.

Cinquième chapitre analyse la position des femmes sur le marché du travail et dans le cadre de leadership féminin en République tchèque. Nous avons compris, qu'il s'agissait d'un modèle différent de celui en Scandinavie. Sur la base de nombre de graphiques simples et clairs, nous devons considérer, que la situation des femmes dans la société tchèque est l'une des pires en Union européenne. Néanmoins, au cours des dernières années, la société tchèque prend conscience de la gravité du problème. Vu les chapitres précédents, les femmes jouent un rôle important dans l'emploi et la croissance économique des pays. Leur compétence et talents sont essentiels pour le développement économique des entreprises. Pour être capable de bien comparer les deux modèles à la fin de mémoire, nous avons également analysé les sous-chapitres individuels dans le même contexte que dans le chapitre précédent. Pour les deux modèles, nous avons précisément décrit les conditions de congé de paternité, le succès d'emploi à temps partiel, la problématique d'inégalités salariales, ainsi que le point de vue sur les quotas concernant les femmes dans les conseils d'administrations.

L'objectif de ce mémoire était surtout de présenter le leadership féminin dans les modèles différents – scandinave et celui en République tchèque. Nous avons défini la nature de deux modèles et ébauché son évolution historique pour mieux saisir la situation d'aujourd'hui. Ce mémoire nous donne une idée précise d'un sujet actuel, celui de la position d'une femme dans le rôle d'un leader et il nous permet à bien comprendre ce sujet dans les pays scandinaves et en République tchèque.

RESUMÉ

Tato diplomová magisterská práce se zabývá ženským leadershipem, a to jak v rámci skandinávského ekonomického modelu, tak i v České republice. V současné době se o uplatnění žen v leadershipu hovoří čím dál častěji. Mluví se zejména o nerovných pracovních podmínkách, mzdových rozdílech, nerovných pracovních příležitostech, ale také o péči o rodinu. Požadavky na rovnost pohlaví jsou čím dál více intenzivní.

Práce je rozdělená do šesti hlavních kapitol. Po úvodu následují dvě teoretické kapitoly, jejichž cílem je definovat pojem leadership jako takový, vymezit obecně známé styly leaderů a definovat zásadní rozdíly v roli leadera a manažera. Následně práce popisuje postavení ženy v leadershipu, které je spojeno s mnoha předsudky, stereotypy a překážkami, kterým musí žena čelit, chce-li na pozici leadera obstát. Třetí kapitola se věnuje směrnicím vydaným Evropskou unií, které do jisté míry ovlivňují fungování členských států, právě v oblasti vedení společností.

Dále se práce zabývá jednotlivými ekonomickými modely. Čtvrtá kapitola je věnována ekonomickému modelu uplatněnému ve skandinávských zemích. Tento model je dle několika ekonomů označený za model inspirativní a velmi dobře fungující, zejména v oblasti trhu práce a rovnosti pohlaví. V úvodu kapitoly je definován skandinávský model jako takový, jeho základní charakteristiky a vývoj, což umožňuje lépe postřehnout proč je právě tento model označen za model fungující. Následující kapitola přináší stejný pohled na fungování v České republice. Zde musíme naopak konstatovat, že rovnost pohlaví na trhu práce nám je stále cizí. Česká republika stále silně lpí na tradičním dělení práce a ženy tady musí čelit již zmiňovaným předsudkům mnohem více než ženy na Skandinávském poloostrově. Jak v této, tak i v předchozí kapitole vymezujeme jednotlivé podkapitoly. Ty popisují nejvýznamnější faktory, které ovlivňují, jak negativně či pozitivně (záleží na jednotlivém modelu), fungování ženy ve vedoucích funkcích. Co se týká skandinávského ekonomického modelu, nehovoříme o něm již jako o celku, ale rozebíráme situaci v jednotlivých zemích – tedy jaký je ženský leadership ve Švédsku, Norsku, Finsku a Dánsku. Možná může být překvapením, že i když jsou si tyto země nejen geograficky velmi blízké, řešená problematika se v mnoha aspektech liší. Nutno ale podotknout, že se nejedná o dramatické rozdíly, spíše o překvapivé detaily. Ve zmíněných podkapitolách se zabýváme čerpáním mateřské, respektive otcovské rodičovské dovolené, dále hovoříme o možnostech práce na částečný úvazek. Samostatná podkapitola je věnována platovému ohodnocení, lépe řečeno nerovnostem v platovém ohodnocení za práci muže a ženy na stejné pracovní pozici. Hodnotíme také postavení obou modelů vůči evropským směrnicím

regulující obsazení vedoucích pozic ženami. Každý z těchto řešených aspektů vyjadřujeme také na jednoduchých, přehledných grafech. Grafy ukazují situaci nejen v rámci zkoumaných zemí, ale v rámci celé Evropské Unie. Můžeme si tedy vytvořit přehled o postavení ženy na pracovním trhu i v rámci celého kontinentu.

Závěrem práce je zhodnocení postavení ženy v řídicích pozicích v ekonomickém skandinávském modelu a v České republice. Jak již bylo nastíněno, v tomto ohledu je skandinávský model lépe fungujícím modelem. Nicméně, Česká republika si čím dál více uvědomuje závažnost řešeného tématu. V příštích letech se Česká republika nejspíš nedostane na stejnou úroveň ženského leadershipu, na jaké jsou skandinávské země dnes, můžeme ale konstatovat, že se situace minimálně o něco zlepší.

BIBLIOGRAPHIE

- 1) ANDERSEN, Torben M. et col. *The Nordic Model*. ETLA, 2007
- 2) ARMSTRON, Michael. *Armstrong's handbook of management and leadership for HR*. 4. vyd. Kogan Page, 2016
- 3) AUCANTE, Yohann. *Les démocraties scandinaves*. Armand Colin, 2013
- 4) BELGHITI-MAHUT, Sophia. *Les femmes, des leaders comme les autres*. Montpellier: Université Paul-Valéry, 2015
- 5) BĚLOHLÁVEK, František, KOŠŤÁK, Pavol, ŠULERŤ, Oldřich. *Management*. Brno: Computer Press, 2006
- 6) BOHMAN, Love, BYGREN, Magnus, EDLING, Christopher. *Surge Under Threat: The Rapid Increase of Women on Swedish Boards of Directors*. In: *Women on Corporate Boards and in Top Management*. European Trends and Policy, 2012
- 7) BURGORGUE-LARSEN, Laurence, LEVADE, Anne, PICOD, Fabrice. *Traité établissant une Constitution pour l'Europe*. Bruylant, 2005
- 8) CAILLET, Aline, GENIN, Christophe. *Genre, sexe et égalité. Etude critique de nos rôles sociaux*. L'Harmattan, 2014
- 9) CEJTHAMR, Václav. *Řídící styl a úroveň znalostí současných českých manažerů*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2004
- 10) CHERRET DE LA BOISSIÈRE, Anne. *Management féminin avenir de l'entreprise*. Paris : Dunod, 2009
- 11) CORNET, Annie, CADALEN, Sophie. *Leadership et genre : regard croisé de la gestion et de la psychanalyse*. Liège : Hec-Ulg, 2009
- 12) DEISS, Joseph. GUGLER, Philippe. *Politique économique et sociale*. Groupe De Boeck, Bruxelles, 2012
- 13) DÉJOUX, Cécile. *Management et leadership*. Paris: Dunod, 2014
- 14) DĚDINA, Jiří, CEJTHAMR, Václav. *Management a organizační chování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005

- 15) DONNELLY, James, H., GIBSON, James, L., IVANCEVICH, John. *Management*. Praha: Grada, 1997
- 16) DUDOVÁ, Radka, KŘÍŽKOVÁ, Alena, FISCHLOVÁ, Drahomíra. *Gender v managementu: kvalitativní výzkum podmínek a nerovností v ČR*. 1. vyd. Praha: VÚPSV 2006
- 17) GAZDOVÁ, Marie, FISCHLOVÁ, Drahomíra. *Sondáž postojů zaměstnavatelům k uplatnění žen v managementu a zkušenosti s nimi*. 1. vyd. Praha: VÚPSV 2006
- 18) GLAYMAN, Claude. *Suède : la réforme permanente*. Livre-dossier Stock, 1977
- 19) HAKIM, Catherine. *Competing family models, competing social policies*. Australian Institute of Family Studies, 2003
- 20) HARMAND, Noëlle. *Le management au féminin : les femmes et le leadership*. Reims : Université de Reims Champagne-Ardenne, 2013
- 21) HUBENY-BELSKY, Annabelle. *Le changement de régime politique en République tchèque (1989 – 2000) : La place de droit constitutionnelle*. L.G.D.J., 2003
- 22) ICARD, Philippe, OLIVIER-LEPRINCE, Juliette. *Les femmes dans le droit de l'Union européenne*. Bruylant, 2014
- 23) KOLDINSKÁ, Kristina. *Gender a sociální právo: Rovnost mezi muži a ženami v sociálněprávních souvislostech*. Praha: C. H. Beck, 2010
- 24) KREBS, Vojtěch. *Sociální politika*. ASPI, Praha, 2007
- 25) KŘÍŽKOVÁ, Alena. *Životní strategie žen a mužů v řízení (a) podnikání*. Praha: Sociologický ústav AV ČR, 2007
- 26) KŘÍŽKOVÁ, Alena, PAVLICA, Karel. *Management genderových vztahů: postavení žen a mužů v organizaci*. 1. vyd. Praha: Management Press
- 27) KUBÁTOVÁ, Jaroslava. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013
- 28) KUČEROVÁ, Irah. *Ekonomiky členských států Evropské unie*. Karolinum, Praha, 2003
- 29) MIKULAŠTÍK, Milan. *Jak být úspěšnou manažerkou*. Praha: Grada Publishing, 2006
- 30) MOIZARD, Nicolas. *Conciliation entre vie professionnelle et vie familiale*. Caisse nationale d'allocation familiales (CNAF), 2006

- 31) NEUMAYER, Laure. *L'enjeu européen dans les transformations postcommunistes*. Belin, 2006
- 32) NOGUERA, Florence, PLANE, Jean-Michel, *Le leadership: Recherches et pratiques*. Paris: Magnard-Vuibert, 2016
- 33) RICHEZ-BAUM, Béatrice. *Pays nordiques : Une mondialisation réussie ?* CCI Paris Ile-de-France, 2014
- 34) ŠNÝDROVÁ, Ivana. *Manažerka a stres*. Praha: Grada Publishing, 2006
- 35) TITMUSS, Richard Morris. *What is social policy?* Random House, 1975
- 36) VLACH, Jan, ŠNAJDROVÁ, Zuzana, KOZELSKÝ, Tomáš, MUSIL, Jakub. *Gender v management*. Praha: VÚPSV, 2008

Magazine

- 37) THE ECONOMIST. *Northern lights*. In: The Economist, n° 8821, 2013

Webographie

- 38) www.byznys.ihned.cz
- 39) www.capital.fr
- 40) www.courrierinternational.com
- 41) www.czso.cz
- 42) www.deloitte.com
- 43) www.ec.europa.eu
- 44) www.economist.com
- 45) www.eige.europa.eu
- 46) www.euractiv.fr
- 47) www.eur-lex.europa.eu
- 48) www.europarl.europa.eu
- 49) www.forbes.com

- 50) www.globalinnovationindex.org
- 51) www.idnes.cz
- 52) www.lefigaro.fr
- 53) www.lemonde.fr
- 54) www.leparisien.fr
- 55) www.m-pep.org
- 56) www.mpsv.cz
- 57) www.pravniprostor.cz
- 58) www.radio.cz
- 59) www.societesnordiques.wordpress.com
- 60) www.sweden.se
- 61) www.theguardian.com
- 62) www.touteurope.eu
- 63) www.vie-publique.fr
- 64) www.vlada.cz
- 65) www.weforum.org
- 66) www.worldbank.org

TABLE DES GRAPHIQUES

Graphique 1 : Leadership, genre et sexe

Graphique 2 : Top 10 de Global Gender Gap Index, 2016

Graphique 3 : Égalité de genre dans les pays de l'UE

Graphique 4 : Taux d'emploi des femmes en Europe, 2017

Graphique 5 : Nombre de jours ouvrables de congé de paternité en Europe, 2018

Graphique 6 : Travail à temps partiel dans les pays nordiques

Graphique 7 : Écart salarial en Suède

Graphique 8 : Écart de rémunération entre hommes et femmes en Europe, 2016

Graphique 9 : Femmes dans les conseils d'administrations en l'EU et Norvège, 2016

Graphique 10 : Adhésion aux stéréotypes de genre

Graphique 11 : Travail à temps partiel en République tchèque

Graphique 12 : Travail à temps partiel en Europe, 2017

Graphique 13 : Évolution d'écart salarial en République tchèque

Table des tableaux

Tableau 1 : Compétences masculines et féminines d'un leader

ANNOTATION

Nom et prénom de l'auteur :	Mil'ková Pavlína
Faculté et chaire :	Faculté des lettres, Département de langues romanes
Titre du mémoire :	Modèle économique scandinave et tchèque dans le cadre de leadership féminin
Directeur du mémoire :	Mgr. Geoffroy Yrieix Bletton
Nombre de caractères :	142 207
Nombre d'annexes :	0
Nombre de sources :	66

Mots clés :	Leadership, pays scandinaves, stéréotypes, genre, écart salarial, travail à temps partiel, politique sociale
Annotation :	<p>Ce mémoire traite le sujet de la position des femmes sur le marché du travail en tant que les leaders ou dans les postes dirigeantes dans le modèle économique scandinave et également en République tchèque. Les chapitres particuliers présentent la situation actuelle de leadership féminin dans les pays scandinaves et sur le marché tchèque. Ce travail décrit surtout les quatre caractéristiques spécifiques de la différenciation de l'activité féminine à celle de masculine dans les pays étudiés. L'objectif de mémoire est de bien présenter les deux modèles distincts, les analyser, les comprendre dans le cadre de leadership féminin.</p>

ANNOTATION EN ANGLAIS

Name and surname :	Mil'ková Pavlína
Faculty and department :	Faculty of Arts
Title of bachelor's thesis :	Nordic model and Czech economic model within women's leadership
Leader of bachelor's thesis :	Mgr. Geoffroy Yrieix Bletton
Number of characters :	142 207
Number of supplements :	0
Number of sources :	66

Key words:	Leadership, Scandinavian countries, gender, stereotypes, gender pay gap, part-time job, social policy
Abstract:	<p>This thesis occupies with the topic of women's position in the labour market as leaders in the Nordic economic model and in the Czech Republic. The individual chapters present the current situation of female leadership in the Scandinavian countries and in the Czech labour market. This thesis describes above all the four specific characteristics of the differentiation of women's and men's activities in the countries studied. The goal of the thesis is to present the two distinct models, to analyse them and to understand them in the context of female leadership.</p>