

UNIVERSITE ASSANE SECK DE ZIGUINCHOR



**UFR SCIENCES ECONOMIQUES ET SOCIALES
DEPARTEMENT D'ECONOMIE ET DE GESTION**

MEMOIRE DE MASTER

Entreprenariat et développement

Spécialité : Finance et Développement

La place des femmes dans les instances de décisions des organisations: Cas du Sénégal

Présenté et soutenu par : **Mme Bintou COLY**

Encadreur : Dr Diéne K. Ousseynou DIOUF, Maitre de Conférences Assimilé à l'UASZ

Le 20 Février 2012

Membres du Jury :

Pr Abdou Aziz NIANG, Maitre de Conférences Agrégé à l'UASZ

Dr Cheikh Oumar BALDE, Maitre-Assistant Associé à l'UASZ

Dr Diéne K. Ousseynou DIOUF, à Maitre-Assistant Associé l'UASZ

Dr Melyan MENDY, Maitre-Assistant Cames à l'UASZ

Remerciements

J'adresse mes sincères remerciements à toutes les personnes qui m'ont aidé dans la réalisation de ce mémoire.

Je tiens en tout premier lieu à remercier Docteur Diène Kolly Ousseynou DIOUF qui a accepté d'être mon directeur de mémoire. Merci pour sa disponibilité, ses conseils, son soutien indéfectible ont été d'un très grand apport pour la réalisation de ce travail scientifique.

Je remercie également l'ensemble des enseignants du Département Economie-Gestion et toutes les personnes qui ont accepté de répondre au questionnaire.

Et surtout je tiens à remercier mon cher mari Mamadou Lamine COLY pour son soutien et ses encouragements.

Mes remerciements vont aussi à l'endroit de mon beau-frère Omar COLY, Malick FAYE qui m'ont soutenu et encouragé tout au long de ce travail.

Je ne saurais oublier mes amies et promotionnaires Mariama Wane, Ndeye Binta FALL et Aminata THIAM pour leur disponibilité et leur soutien.

Enfin mes remerciements s'adressent à ma très chère famille mon père, ma mère, mes frères et sœurs et à ma belle-famille.

Résumé

La problématique d'une plus grande représentativité des femmes dans les instances de décisions, est une question récurrente dans la gouvernance d'entreprise en général, et dans le management de la diversité en particulier, à laquelle les entreprises sont aujourd'hui confrontées. Cette situation a suscité bien des débats, des écrits, des études et mêmes des lois au cours des dernières années. Par contre, au Sénégal, il y'a peu d'écrits sur la question mais beaucoup de débats et bonnes intentions politiques.

A travers notre étude, basée sur une méthodologie de nature qualitative/quantitative, nous avons effectué des entretiens semi-directifs (10), puis ensuite, administré des questionnaires (60 et 39 retenus) à quelques membres des instances de décisions des entreprises au Sénégal. Les résultats montrent que les idées préconçues restent loin de la réalité sur le terrain.

En effet, notre étude empirique nous a montré que les femmes n'ont toujours pas réussi à aller au-delà du « plafond de verre » qui les empêche d'accéder aux postes les plus élevés. Les résultats soulignent aussi que la présence des femmes dans les instances de décision peut avoir une influence positive sur la performance et la gouvernance des organisations.

Mots clés : Instances de décisions, Représentativité, Gouvernance d'entreprise ; Genre.

Sommaire

Liste des tableaux	iv
Liste des figures	v
Tables des sigles et abréviations.....	vi
INTRODUCTION GENERALE	1
PARTIE 1 :	6
CADRE THEORIQUE ET CONCEPTUEL.....	6
Chapitre 1 :	7
Approche conceptuelle et revue de la littérature.....	7
SECTION 1 : Définition des concepts	8
SECTION 2 : Approches théoriques sur la place des femmes dans les instances de décisions	14
Chapitre 2 : Contexte de l'étude	29
SECTION 1 : La place des femmes dans les instances de décisions dans le contexte de l'UEMOA	30
SECTION 2 : Présence des femmes dans les instances de décisions au Sénégal.....	33
PARTIE 2:	38
CADRE EMPIRIQUE	38
Chapitre 1 : Méthodologie de recherche	39
SECTION 1 : Méthode de recherche	40
SECTION 2 : Collecte et traitement des données	45
CHAPITRE 2 : Présentation et interprétation des résultats, recommandations	52
SECTION 1 : Présentation et interprétation des résultats	53
SECTION 2 : Vérification des hypothèses et recommandations.....	65
CONCLUSION GENERALE	69
References bibliographiques.....	71
Table des matières.....	75
ANNEXES (questionnaire).....	78

Liste des tableaux

Tableau 1 : traitement des items	49
Tableau 2 : Répartition des femmes selon le niveau d'étude et effectif des femmes dans les instances de décisions.....	53
Tableau 3 : Répartition des femmes selon le secteur d'activité et l'effectif des femmes dans les instances.....	54
Tableau 4 : Répartition répondants selon l'effectif total des membres et l'effectif des femmes dans les instances de décisions.....	55

Liste des figures

Figure 1 : Le plafond et les parois de verre dans la pyramide organisationnelle	28
Figure 2 : Répartition en % des répondants selon la variable satisfaction des femmes.	56
Figure 3: Représentation en % des répondants selon la variable niveau de dévouement.	57
Figure 4: Répartition en % des répondants selon la variable Equilibre-homme-femme.....	58
Figure 5 : Représentation en % des répondants en fonction de la variable discrimination positive.	59
Figure 6 : Représentation en % des répondants selon la variable encadrement.....	60
Figure 8 : Représentation en % des répondants selon la variable Influence	61
Figure 9 : Représentation en % des répondants selon la variable Degré-efficacité.	62
Figure 10 : Représentation en % des répondants selon les charges sociales.....	63
Figure 11 : Représentation en % des personnes interrogées selon la variable réseaux d'affaires.....	63
Figure 12 : Représentation en % des répondants selon la variable intérêt-femme.....	64
Figure 13 : Représentation en % des répondants selon la variable Quota.	65

Tables des sigles et abréviations

APEC : Association Pour l'Emploi des Cadres

AFAO : Association des femmes de l'Afrique de l'Ouest

AFARD: l'Association des femmes africaines pour la recherche et le développement

AFEP : Association Française des Entreprises Publiques

ANSD : Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie

BCCI: Bank of Credit and Commerce International

BIT : Bureau International du Travail

CA : Conseil d'Administration

CDEAO : Communauté des Etats de l'Afrique de l'ouest

CEDAW : Convention des Nations-unis pour l'Elimination de toutes formes de discrimination à l'égard des Femmes

CLVF : Comité de lutte contre les violences faites aux femmes

CMS : Crédit Mutuel du Sénégal

COSEF: Conseil Sénégalais des Femmes

CS : Conseil de Surveillance

GE : Gouvernance d'Entreprise

MEDEF : Mouvement des Entreprises Françaises

NRE : Nouvelles Réglementations Economiques

OCDE : Organisation de Coopération et de Développement Economique

ONU : Organisation des Nations-Unis

ORSE : Observatoire pour la Responsabilité Sociale des Entreprises.

PDG : Président Directeur Général

PNUD : Programme des Nations Unis pour le développement

RSE : Responsabilité Sociale des Entreprises

UASZ : Université ASSANE SECK de Ziguinchor

UE : Union Européenne

UEMOA : Union Monétaire Ouest Africaine

INTRODUCTION GENERALE

Depuis quelques années, la place des femmes dans les instances de décisions suscite de plus en plus de réflexions et de recherches. De nombreuses recherches se sont intéressées à la question d'une meilleure représentation des femmes au sein de ces instances dirigeantes.

Longtemps cantonnée à des considérations éthiques, morales, ou sociales, la participation des femmes à la vie économique apparaît aujourd'hui comme une nécessité politique pour les besoins et les intérêts de toutes les composantes de la société. Au-delà des engagements politiques, la question de la mixité ou de l'égalité professionnelle homme/femme s'installe progressivement dans le débat économique et managérial à travers des concepts de « diversité » ou de responsabilité sociale des entreprises (RSE).

Malgré leur poids économique, démographique et les progrès accomplis quant à leurs niveaux de qualification, toutes les statistiques s'accordent aujourd'hui à établir une faible présence des femmes aux instances de décisions. D'ailleurs cette sous-représentation des femmes dans les instances de prise de décisions a suscité bien des débats, des écrits, des études et même des lois au cours des dernières années. Divers organismes se sont penchés sur l'absence des femmes dans les conseils d'administration (par exemple, Catalyst, 2005, 2007, 2013).

L'intégration de la dimension genre dans l'entreprise vise à rééquilibrer les relations hommes-femmes et à éliminer les inégalités existantes. La diversité des organes de décision, n'est plus une question sociale et éthique, mais plutôt une question de compétitivité des entreprises.

Au plan politique, on observe depuis le début des années 2000 une nouvelle législation consistant à imposer la mixité, jusqu'à la parité dans la composition des instances plus particulièrement des CA. Au cours des dernières décennies, les entreprises européennes n'ont accueilli que peu de femmes dans leurs conseils d'administration (CA), jusqu'à ce que certains gouvernements européens décident d'être proactifs et d'imposer des quotas autrement dit d'exiger qu'un pourcentage de sièges soit occupé par des femmes. C'est la Norvège qui en 2003 déclençait cette vague de quotas en adoptant une loi exigeant de toutes les entreprises cotées en bourse qu'elles réservent 40% des sièges de leurs CA à des femmes. Les entreprises qui ne respecteraient pas cette disposition seraient dissoutes. Ainsi, la prise de position sur le genre dans la gouvernance des organisations dépasse le cadre des organisations elles-mêmes. Elle s'inscrit dans la dynamique démocratique entamée depuis la diffusion des mesures de promotion de l'égalité professionnelle et salariale entre les hommes et les femmes.

D'importants progrès ont été accomplis au cours des dernières décennies en termes d'égalité entre les hommes et les femmes. Cependant, la stratégie montre également que des écarts demeurent : les femmes sont en effet toujours sous-représentées aux postes de direction et concentrées dans les secteurs peu rémunérateurs du marché du travail. Au Sénégal, bien que les femmes représentent plus de la moitié de la population en âge de travailler (52%)¹, elles sont toujours sous-représentées aux postes de direction et dans les processus décisionnels, en particulier aux échelons les plus élevés.

Problématique de la recherche

La question d'une meilleure représentation des femmes dans le monde professionnel est, actuellement une question récurrente de management de la diversité à laquelle les entreprises sont confrontées. La présence de plus de femmes aux instances de décisions pourrait signifier une plus grande diversité de compétences, d'expériences, d'opinions et de stratégies pour une meilleure gouvernance.

Selon une étude d'Eurostat (2014), les femmes sont aussi diplômées que les hommes mais elles restent toujours cantonnées dans les mêmes secteurs, les mêmes fonctions et les mêmes niveaux hiérarchiques. Et pourtant, les femmes ont un potentiel économique immense mais la réalité montre qu'elles ont des difficultés pour accéder aux instances de décisions.

Le déséquilibre entre les femmes et les hommes aux postes de direction est observé dans différents domaines : politique, économie, sciences et recherche. Pourtant, la situation est encore pire au niveau de la direction des entreprises, puisque les femmes sont beaucoup moins nombreuses que les hommes à tous les échelons de direction. De nombreuses grandes entreprises ne comptent toujours aucune femme au sein de leur conseil d'administration, et seulement quelques cadres de direction de sexe féminin. En 2010, une grande entreprise sur trois (34%) dans l'UE et au moins la moitié de toutes les entreprises étudiées dans dix pays ne comptent aucune femme dans leur conseil d'administration et un autre tiers (32%) des entreprises ne comptent qu'une seule représentante féminine. Au sein des plus grandes entreprises européennes cotées en bourse, en moyenne seul un membre des conseils d'administration sur dix est une femme, et seuls 3% sont présidentes².

¹ Rapport : « Situation Economique et Sociale du Sénégal en 2013 / Emploi », Dakar, 28. **Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie (ANSD), (2016).**

²http://www.lesechos.fr/05/03/2015/lesechos.fr/0204203011191_salaire--emploi--les-inegalites-hommes-femmes-persistent-dans-l-ue.htm#

Les nombreux obstacles auxquels les femmes sont aujourd'hui confrontées lorsqu'elles tentent de grimper les échelons sont ceux qui existent dans les milieux du pouvoir économique, mais aussi des facteurs socioculturels et religieux. Malgré des évolutions importantes au cours des dernières décennies, les femmes n'ont toujours pas réussi à aller au-delà du « plafond de verre » qui les empêche d'accéder aux postes les plus élevés, et visiblement les hommes restent favorisés. Seulement une faible minorité de femmes siègent aux instances de décisions des différentes organisations.

Au Sénégal, ce phénomène de sous-représentation des femmes aux instances de décisions reste encore plus préoccupant bien qu'une loi sur la parité³ soit votée en 2010. Selon l'ANSD (2016)⁴, *la Situation Economique et Sociale du Sénégal en 2013*, révèle que les femmes représentent 50,1% de la population. Elles forment 52% de la population en âge de travailler mais sont faiblement représentées dans la main d'œuvre effective et la main d'œuvre occupée pour lesquelles elles représentent respectivement 34,3% et 27,5%. De ce fait aménager une place aux femmes dans les instances dirigeantes par l'élimination de toutes les formes de discrimination fondées sur le sexe est, aujourd'hui, un objectif prioritaire du Gouvernement en vue d'une pleine participation des femmes à la vie politique, culturelle et économique.

Cependant la population féminine sénégalaise est à majorité analphabète (le taux d'analphabétisme est près de 54% chez les femmes.). Les associations pour les bonnes causes en particulier les féministes réclament l'instauration de l'égalité entre les femmes et les hommes à tous les niveaux de responsabilité au sein de l'entreprise afin d'assurer la participation effective et importante des femmes au fonctionnement et à la performance de l'entreprise. Ce qui nécessite au préalable, de relever également le niveau de formation et d'éducation des filles et des femmes.

Cette situation suscite notre intérêt dans cette recherche d'où notre question centrale reste donc : ***Pourquoi les femmes sont-elles sous-représentées au sein des instances de décisions ?***

La réponse à cette question nous conduit à nous interroger sur diverses questions spécifiques :

³La loi n° 2010- 11 du 28 mai 2010 instituant la parité absolue Homme-Femme applicable au niveau de toutes les institutions totalement ou partiellement électives prescrit que les listes de candidature soient alternativement composées de personnes des deux sexes, sous peine d'irrecevabilité.

⁴Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie (ANSD), *Situation Economique et Sociale du Sénégal en 2013*, Dakar, Février 2016, 28p.

✚ *Est-ce une question de considération sociale ou un problème de performance ?*

✚ *Est-ce une question de profils ou de compétences ?*

Pour cela nous nous sommes fixés un certains nombres d'objectifs

⇒ Objectifs de la recherche

Pour cette étude, nous nous sommes assigné deux types d'objectifs : un objectif général et des objectifs spécifiques.

• Objectif général

Cette étude vise à montrer le niveau de représentativité des femmes dans les instances de décisions des entreprises, en particulier au Sénégal.

• Objectifs spécifiques

Afin de parvenir à cet objectif général, nous avons élaboré les objectifs spécifiques ci-après :

- Montrer que les femmes sont sous-représentées dans les instances de décisions des entreprises.
- Identifier les facteurs bloquant l'accès des femmes dans les instances de décisions.
- Envisager des mesures pour une meilleure représentation des femmes dans les instances de décisions des entreprises au Sénégal.

⇒ Hypothèses de la recherche

La problématique nous a permis d'émettre un certain nombre d'hypothèses qui seront affirmées ou infirmées lors de nos travaux de recherche et enquêtes menés sur le terrain. Pour ce faire, nous allons tenter d'apporter des éléments de réponses aux affirmations suivantes :

Hypothèse 1: *Les femmes rencontrent des difficultés pour accéder aux instances de décisions.*

Hypothèse 2: *La présence des femmes dans les instances de décisions a un impact significatif sur la performance et la gouvernance de l'entreprise.*

⇒ Intérêt général de la recherche

L'intérêt de ce mémoire ne se limite pas seulement à montrer la place des femmes dans les instances de décisions des entreprises, en particulier au Sénégal ; mais, de pousser la réflexion sur l'impact d'une plus grande représentativité des femmes sur la performance et la

gouvernance dans les organisations. Il s'agira aussi pour nous, de montrer les obstacles qui freinent l'accès des femmes dans ces instances.

La contribution de cette recherche est double. En premier lieu, elle s'inscrit dans les nouveaux courants de recherches en gouvernance.

En deuxième lieu, elle apporte des réponses aux décideurs (dirigeants) et aux hommes politiques en contribuant à une meilleure compréhension des enjeux de la représentativité des femmes dans les instances de décisions des entreprises.

Notre travail est structuré en deux grandes parties :

La première partie portant sur le cadre théorique et conceptuel, comporte deux chapitres. Le premier (chapitre 1) aborde l'approche conceptuelle et la revue de la littérature. Il s'agit d'une part de donner une définition aux concepts et d'autre part de faire une revue de la littérature portant sur les travaux traitant de la féminisation des instances de décision et des obstacles à l'accès des femmes dans les instances de décisions. Le second chapitre (chapitre 2) annonce le contexte de l'étude.

La deuxième partie de cette recherche concerne le cadre empirique. Le premier chapitre (chapitre 1) s'intéresse à la méthodologie de recherche. Dans cette partie nous allons montrer notre posture épistémologique ainsi que les méthodes et instruments utilisées dans la collecte des données. Le second chapitre (chapitre 2) porte sur le traitement des données, l'analyse et la présentation des résultats et enfin les recommandations.

PARTIE 1 : CADRE THEORIQUE ET CONCEPTUEL

CHAPITRE 1 :
APPROCHE CONCEPTUELLE ET REVUE DE LA
LITTERATURE

SECTION 1 : Définition des concepts

La diversité du genre est envisagée comme une opportunité à saisir, celle de définir de nouveaux équilibres décisionnels et de gouvernance, sources éventuelles de richesse organisationnelle. Ainsi, la problématique de la diversité du genre dans les instances de décisions est un enjeu de la gouvernance ; elle est de ce fait au cœur de la réflexion actuelle sur la meilleure représentation des femmes dans ces instances.

Cette présente section fait une étude des concepts que sont : la gouvernance d'entreprise, les instances de décision et le concept genre.

1.1- La gouvernance d'entreprise

1.1.1- Origine de la gouvernance d'entreprise

Le champ de la gouvernance, même s'il n'a pris de l'importance que récemment, est né des analyses de BERLE et MEANS (1932)⁵ dans les années trente. Ces derniers concluaient à une gestion défavorable aux actionnaires, au début du siècle dans les grandes sociétés cotées, en raison de la séparation existant entre les actionnaires, qui assument le risque, et les dirigeants, qui prennent les décisions.

Avec le développement de la grande entreprise aux États-Unis, les dirigeants ne possédant pas (ou très peu) d'actions de telles entreprises, ils ne cherchent pas à maximiser la richesse des actionnaires. Puisqu'ils ne tirent pas parti de l'augmentation de la valeur de l'entreprise, ils peuvent être tentés de prendre des décisions qui leur profitent personnellement même si celles-ci ne sont pas conformes aux intérêts des actionnaires. Puisqu'un tel risque existe, il est donc apparu nécessaire de s'interroger sur les moyens à mettre en œuvre pour protéger les investisseurs contre le comportement opportuniste des dirigeants.

Les multiples scandales qui ont agité récemment les milieux des affaires aux États-Unis et en Angleterre ont poussé les autorités à s'interroger sur comment gérer les fonctions, les missions pour contrôler les dirigeants des entreprises, delà vient le terme gouvernement ou gouvernance d'entreprise qui vient de la traduction de l'anglais « Corporate governance ». Au début le terme désigne l'ensemble cohérent des dispositifs et pratiques institutionnels de

⁵Berle A., Means G., (1932), « The modern corporation and private property », New-York: Mac Millan

l'entreprise qui permettent de rendre légitime les fonctions d'autorité exercés directement par le dirigeant et délégué par la hiérarchie.

La gouvernance d'entreprise est au cœur de toutes les réflexions. Depuis le début des années 1990 caractérisées entre autres par de vives critiques (Jensen 1993)⁶ et les faillites spectaculaires de grands groupes remettant en cause les mécanismes de surveillance, les investisseurs sont de plus en plus attentifs à la gouvernance des entreprises.

Après plusieurs cas d'échec dans la gestion des entreprises aux USA et en Angleterre, l'idée que l'entreprise est un ensemble homogène où se rejoignaient dans une merveilleuse convergence les intérêts des dirigeants, les actionnaires les fournisseurs, les clients et les créanciers fut remise en cause. Les actionnaires commencent à douter du rôle nécessaire du manager, qui était de maximiser le profit de l'entreprise et de la valeur boursière du patrimoine des actionnaires. Cette perception de la gouvernance d'entreprise diffère selon que l'on soit dans les pays anglophones ou chez les français.

Dans les pays anglo-saxon, la question décisive est celle du contrôle des dirigeants et de leur conformité aux intérêts des actionnaires qui ne va pas de soi. Tous les mécanismes internes et externes sont mis en place pour contribuer à cette surveillance mais il reste toujours que le chef d'entreprise a une autonomie telle qu'il jouit d'une information asymétrique de son talent propre qu'il met aux services d'actionnaire qui n'ont pas une même capacité de survie dans la gestion directe. D'où l'idée ensuite de mécanisme d'incitation pour faire converger son intérêt matériel avec celui des investisseurs. Ainsi, beaucoup de théories se sont succédées pour parler de rupture du lien de propriété/direction qui entraîne des conflits internes entre les actionnaires et les dirigeants qui poursuivent d'autres objectifs que le traditionnel objectif de maximiser la valeur travail des fonds propres.

En France, le début de la gouvernance d'entreprise s'est ouvert en parallèle à la multiplication de ceux qu'on appelait « les affaires ». L'émotion suscitée a pu créer un climat propice aux déclenchements de la réflexion mais celle-ci trouve plus certainement son origine dans l'ouverture croissante de la place de Paris aux investisseurs institutionnels étrangers car

⁶JENSEN M. (1993), "The modern industrial revolution, exit, and the failure of internal control systems", The journal of finance, vol. 48, n°3, pp. 831-880.

le phénomène d'une ampleur inconnue dans d'autres pays a contribué à la propagation de nouvelles normes de fonctionnement.

La dissociation de la propriété et du contrôle entre dirigeants et actionnaires crée une situation d'asymétrie d'information qu'il convient de corriger. Cependant, la relation de confiance entre ces derniers a été remise en cause, notamment entre la souscription à l'égard des dirigeants qui devenaient tels que de codifier et de surveiller leur comportement s'imposer. Ce regain d'intérêt se traduit aussi par une explosion des recherches et une diffusion exponentielle de rapports communément regroupés sous la dénomination de « code de bonnes conduites » dans l'optique d'assurer l'efficacité des mécanismes de gouvernance.

L'apparition des « Codes de gouvernance » est nettement plus récente et trouve son origine dans un certain nombre de scandales financiers ayant eu lieu en Grande Bretagne à la fin des années 80 et au début des années 90 impliquant notamment les sociétés Pollypeck Bank of Crédit And Commerce International BCCI et les fonds de pension du groupe MAXWELL. Ainsi, le rapport « Cadbury » (1992), le premier des codes de gouvernance d'entreprise est né du travail d'un comité mise en place par le London Stock Exchange, le Financial Reporting Council⁷ et la profession comptable britannique afin de restaurer la confiance des investisseurs, sévèrement mis-en mal par les scandales financiers.

On a donc assisté à la publication de très nombreux rapports à travers le monde, proposant des normes de gouvernement des entreprises, ou des « codes de bonne conduite » aux dirigeants d'entreprise. Par ailleurs, les réflexions menées ont également donné lieu à des modifications réglementaires dans de nombreux pays. En France, les organisations patronales (le MEDEF et l'AFEP) ont largement participé à ce mouvement, avec la publication de trois rapports en 7 ans : les deux rapports Vienot⁸ (1995 et 1999) et le rapport Bouton (2002), au même titre que le législateur, qui a adopté la loi « NRE⁹ » voté le 15 mai 2001.

⁷Financial Reporting Council est un organisme mi public privé supervisant notamment l'élaboration des normes comptables au Royaume Unis.

⁸ Les rapports Vienot 1, 1995 et Vienot 2, 1999 portent le du nom du président Marc Vienot PDG de la société générale.

⁹La loi NRE : La loi sur les Nouvelles Régulations Economiques, votée le 15 mai 2001, légifère dans trois domaines : la régulation financière, la régulation de la concurrence et la régulation de l'entreprise. L'article 116 de cette loi oblige les entreprises cotées à rendre public un reporting social et environnemental. Elles doivent, par exemple, communiquer sur leur consommation d'eau et d'énergie ainsi que la répartition homme-femmes de leurs effectifs.

La découverte aux États-Unis, de scandale comptable massif des entreprises telles que ENRON, WORD COM, Adelph, a brutalement révélé les défaillances d'un système de surveillance des directions générales jusque-là considéré comme les plus performants au monde. A la suite de ces deux importantes initiatives de réglementation (législative fédérale dans le cas de Sarbanes-Oxley act, de place dans le cas des règles de cotation NYSE, NASDAG) de nombreuses questions restent ouvertes. On citera notamment le débat récurrent sur la séparation entre le rôle de président du conseil d'administration (Chairman) et de directeur général de l'entreprise (Chief Exécutive Officier CEO) généralisé au Royaume Uni.

1.1.2- Définition de la gouvernance d'entreprise

Le débat sur la gouvernance des entreprises a fait l'objet d'un intérêt renouvelé après les nombreux scandales financiers qui ont frappé les grandes entreprises cotées, et généré une crise de confiance ayant conduit à un profond questionnement sur les pouvoirs et autres avantages dévolus aux dirigeants de ces entreprises. C'est un concept récent qui est apparu au début des années 1990.

Plusieurs définitions ont été proposées pour décrire les systèmes de gouvernance d'entreprise. Ces définitions diffèrent et varient selon les auteurs. Olivier Pastre (1994)¹⁰, définit la gouvernance d'entreprise comme l'ensemble des règles de fonctionnement et de contrôle qui régissent dans un cadre historique donnée la vie des entreprises. Roland Perez (2003)¹¹, lui parle de méta-management : pour lui la gouvernance d'entreprise est le management du management.

La gouvernance d'entreprise étant un concept plus large pour cela nous partons de la définition que propose Charreaux (1997)¹² « le GE recouvre l'ensemble des mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit qui « gouvernent » leur conduite et délimitent leur espace discrétionnaire ». Cette définition centre le rôle des dirigeants, permet de dépasser l'analyse des relations entre les actionnaires et le dirigeant souvent privilégiées et de replacer le problème des G.E dans l'ensemble des contrats et des relations qu'entretiennent l'entreprise et ces dirigeants avec ces multiples partenaires qu'ils soient actionnaires mais également banquiers, salariés, clients ou pouvoirs publics que l'on appelle les « stakeholders ».

¹⁰Pastre. O, (1994), « Corporate governance, le gouvernement d'entreprise », Coord. n° spéciale, Revue d'Economie Financière n°31, hiver.

¹¹Perez Roland, *La gouvernance de l'entreprise*, Paris : la Découverte, 2003, Repères 358.

¹²Charreaux. G, Vers une théorie du gouvernement des entreprises, dans G.CHARREAUX, Ed 1997, le gouvernement des entreprises, Paris, Economica, p.421-469.

Au départ, la gouvernance est associée au souci de sécuriser l'investissement des actionnaires dans les grandes sociétés cotées, d'éviter que les objectifs personnels des dirigeants ne conduisent à une moins grande création de valeur actionnariale. Dans la prolongation de cette version financière de la gouvernance, certaines instances de décisions telles que le CA apparaît comme un mécanisme particulier contribuant à atteindre cet objectif.

1.2- Les instances de décisions

Une instance de décisions est un organe qui exerce un pouvoir de décision ou d'autorité dans l'entreprise. Parmi les instances de décisions, nous allons citer quelques exemples tels que les conseils d'administration, les conseils de surveillance et les comités de direction.

L'un des éléments centraux de la gouvernance des entreprises est le conseil d'administration. Ce dernier est une instance collégiale qui représente l'ensemble des actionnaires et qui doit prendre en compte en toutes circonstances l'intérêt social de l'entreprise. Selon Jensen (1993), « Le conseil d'administration se présente comme un lieu d'échange, de discussion, de suivi et d'approbation que les actionnaires peuvent suggérer ». Il peut être aussi défini comme un groupe composé de personnes physiques ou morales chargé de surveiller et gérer une institution, par exemple une entreprise. Sa composition surtout avec l'intégration de la dimension genre, a fait l'objet d'une littérature abondante en Europe et aux États-Unis. Les CA sont également utilisés dans le cadre d'associations ou encore d'établissements publics. Composé entre 3 à 18 membres appelés administrateurs, le nombre de membres varie en fonction de ce qui a été prévu à cet effet par les statuts de l'entreprise et sont choisis par l'assemblée générale des actionnaires. Le conseil d'administration est présidé par un président, si ce dernier est également le directeur général de l'entreprise, il aura le titre de PDG (Président directeur général).

Quant au conseil de surveillance(CS), il représente l'organe mis en place pour procéder au contrôle des décisions et des actes du directoire. C'est un organe de la société anonyme, chargé du contrôle des décisions et des actes du directoire. En France, il comprend de 3 à 12 membres, désignés par l'assemblée générale ordinaire. Le CS a pour mission de commenter le rapport de gestion du directoire, qu'il contrôle, de donner certaines autorisations, nommer les membres du directoire et en désigner le président. Il rend compte annuellement à l'assemblée des actionnaires des contrôles qu'il a effectué sur les comptes de la société.

Le comité de direction, ou comité exécutif est, un au sein d'une organisation ou d'une entreprise, un groupe généralement restreint de personnes formant un ensemble constitué, investi d'un pouvoir de surveillance et de décision. Dans le cadre de la stratégie ou de la politique général définie par le conseil d'administration, le comité de direction assure la direction effective de l'organisation. Sa composition est très variable d'une organisation à l'autre, elle comprend le plus souvent les principaux dirigeants les fonctions, les métiers ou les zones géographiques de l'activité de l'organisation.

1.3- Le concept Genre

Selon les organismes canadiens pour la coopération internationale (1991), le terme genre est utilisé pour décrire les caractéristiques déterminées par la société alors que le terme sexe décrit celles qui sont déterminées biologiquement (principalement, l'aptitude des hommes à féconder et celle des femmes à mettre au monde les enfants)¹³. Ce sont les gens qui définissent certaines caractéristiques comme étant féminines ou masculines, certaines activités comme convenant aux femmes et aux hommes, et certaines normes appliquées aux rapports entre les femmes et les hommes. Les conditions de vies quotidiennes des femmes et des hommes et leur situation relative dans les sociétés sont enracinées dans les institutions et les cadres sociaux, culturels, politiques et économiques. Les rapports et identités de genre ne sont pas universels. Ils varient selon les cultures et parfois selon les collectivités. Ils sont dynamiques et changent avec le temps.

Le genre se distingue donc du sexe¹⁴: il va au-delà des attributs biologiques pour s'intéresser à la différence sociale. Le concept de genre permet donc de penser aux relations entre femmes et hommes en termes de rapports sociaux.

Disons que le sexe est une donnée biologique et confère aux féminins et aux masculins des rôles différents au niveau biologique tandis que le genre est une donnée socioculturelle avec des attributs variables. Quand nous parlons de genre nous devons prendre en compte que ce n'est pas un synonyme de femme, mais un terme qui remplace ce qu'on appelait « les rôles du sexe ». Le genre est concept auquel on se réfère en matière de relations sociales entre hommes

¹³Kigali, (1999), « Etude sur l'implication des femmes dans les instances de prises de décisions »,128p.

¹⁴ Miriam Ganzfried, mémoire de master en étude de genre (2009), « Le genre comme ressource politique en Suisse : la perception de l'élite politique », Université de Genève.

et femmes. Les relations de genre sont présentes dans toute la structure sociale et dans chaque femme /homme.

Nous allons dans cette même lancée, aborder le concept d'empowerment des femmes, qui devient de plus en plus courante dans la littérature managériale.

- **Le concept d'empowerment des femmes**

Ce concept est né dans les pays du Sud en particulier en Inde. L'*empowerment* peut être défini comme étant l'acquisition d'un droit à la parole et à la reconnaissance sociale ou le processus d'accès à plus de pouvoir, la notion de pouvoir étant entendue au sens large (économique, social et politique).

SECTION 2: Approches théoriques sur la place des femmes dans les instances de décisions

Dans cette section, nous allons aborder la question de la présence des femmes dans les instances de décisions au regard des principales approches théoriques afin de mieux appréhender ses enjeux.

Notre travail sera centré sur deux points essentiels qui sont avérés importants dans le cadre de notre revue de la littérature. Le premier aborde les théories de la gouvernance sur la diversité des instances de décisions, le second passe en revue la littérature portant sur la représentativité des femmes et les obstacles à l'accès des femmes dans ces instances de prise de décisions.

2.1- L'apport des théories de la gouvernance sur la diversité des instances de décisions

La question d'une meilleure représentation des femmes dans le monde professionnel est, actuellement, une question récurrente de management de la diversité à laquelle sont confrontées les entreprises. L'approche théorique reste donc complexe et multidisciplinaire. De nombreuses recherches théoriques sur la représentation des femmes aux instances de décisions ont été effectuées. Notre objectif n'est pas de mener une revue exhaustive de toutes les approches théoriques mais plutôt une analyse plausible du sujet au regard des théories couramment utilisées en finance pour examiner la place des femmes dans les instances de décisions.

2.1.1- La théorie de l'agence

La théorie de l'agence est définie par Jensen et Meckling (1976)¹⁵ comme « un contrat dans lequel une ou plusieurs personne(s) a recours aux services d'une autre personne pour accomplir en son nom une tâche quelconque, ce qui implique une délégation de nature décisionnelle à l'agent ». La théorie d'agence confère au conseil d'administration une fonction de contrôle et de supervision. Ceci exige la nomination d'administrateurs qualifiés, indépendants et spécialistes dans le contrôle Bathala et Rao (1995). Plusieurs recherches aboutissent à la conclusion qui fait de la diversité des conseils d'administration une condition nécessaire pour assurer sa fonction de contrôle. Selon Carter et al. (2003), la diversité accroît l'indépendance et l'activisme du conseil d'administration, promeut une justice procédurale en assurant une représentation directe des intérêts des actionnaires et des autres parties prenantes dans le processus de prise de décision de l'entreprise.

Dans ce contexte, Daily et al. (1999) prétendent le perfectionnement du rôle de contrôle dans les conseils d'administration caractérisés par une importante diversité en genre. De même, Kesner (1988) trouve que les femmes sont plus susceptibles de se présenter dans des importants comités du conseil, à savoir, le comité d'audit, le comité de rémunération et le comité de nomination. L'amélioration du rôle disciplinaire permet la réduction des coûts d'agence.

La théorie de l'agence considère le conseil d'administration comme le mécanisme le plus approprié pour discipliner les dirigeants et les contraindre à agir dans l'intérêt des actionnaires. Le conseil d'administration doit donc être en mesure de gérer la relation d'agence entre les dirigeants et les actionnaires à travers la mise en place d'un contrôle efficace des dirigeants. La culture d'entreprise reste en effet fortement dominée par des normes et croyances masculines, souvent associées à la puissance, la compétition, l'autorité et au pouvoir, Maier (1999). Sur la base de la théorie de l'agence il y'a conflit potentiel d'intérêt dans les instances de décisions. Les hommes véhiculent souvent des arguments favorisant l'accès des femmes dans les instances mais en réalité est-ce cela leur arrangerait ?

¹⁵Jensen M.C., Meckling W.H, (1976) "Theory of the managerial behavior, agency cost ownership structure", journal of Financial Economics, vol3, October.

2.1.2-La théorie des parties prenantes

Dans la définition originelle du Stanford Research Institute (1963), le concept de PP désignait les groupes indispensables à la survie de l'entreprise. Cette acception est très voisine de celle de Rhenman et Stymne (1965) pour qui une PP est un groupe qui dépend de l'entreprise pour réaliser ses buts propres et dont cette dernière dépend pour assurer son existence. Depuis, les définitions se sont multipliées et peuvent se ranger dans un continuum allant de l'acception la plus large à la plus restreinte. La définition la plus mobilisée (et qui donne au terme de PP le sens le plus large) est celle que propose Freeman (1984, p 46)¹⁶, « Une partie prenante est un individu ou groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels ». Au sens large, le terme comprend les fournisseurs, les clients, les actionnaires, les employés, les communautés, les groupes politiques, les autorités politiques (nationales et territoriales), les médias, etc. ».

Les parties prenantes sont aujourd'hui un moyen important de pression sur les dirigeants d'entreprises. Les entreprises ont ainsi intérêt à inclure les attentes de leurs parties prenantes, à maintenir et à consolider leurs relations avec elles (en évitant leur opposition ou en gagnant leur adhésion) et à veiller, en définitive, aux ressources découlant de ces relations. Si l'objectif des organes de direction et de contrôle est donc de répondre aux attentes du marché et de protéger les intérêts des parties prenantes de l'entreprise, alors il est logique que la composition de ces organes reflète la diversité de ses parties prenantes et celle des composantes de la société de manière plus générale.

Selon la théorie des parties prenantes, une entreprise a des compte à rendre non seulement aux actionnaires et aux principaux créanciers mais également à d'autres parties prenantes telles que les employés, les clients, les fournisseurs, l'Etat, etc. C'est pourquoi la firme doit être gérée au bénéfice de toutes les parties prenantes dont le bien être est influencé par sa performance. Dans cette perspective, un conseil d'administration avec une plus grande représentation des femmes aura des effets positifs sur les attitudes et les comportements du personnel tel que les femmes et autres minorité associées à ce traitement.

¹⁶ Freeman, (1984), Strategy Management: a Stakeholder Approach, p 46.

Aujourd'hui, la pression pour la nomination des femmes au conseil et dans les hautes instances de responsabilité des entreprises provient d'un large éventail de personnes, incluant les investisseurs en particulier institutionnels (Carter et *al.* 2003).

2.2- La représentativité des femmes dans les instances de décisions

Les femmes sont toujours fortement sous-représentées au sein des organes décisionnels des principales sociétés cotées dans l'ensemble des pays de l'UE, et aux Etats-Unis en dépit de quelques améliorations dans les États où les gouvernements ont récemment introduit des quotas de représentation hommes femmes ou pris des initiatives afin de progresser dans ce domaine.

2.2.1- La faible présence des femmes dans les instances de décisions

La question de l'accès des femmes dans les instances de prise de décisions des entreprises est un sujet sensible. Selon une étude de The Gender Gap Report (2007) : « L'inégalité fondée sur le sexe est un phénomène qui affecte la majorité des cultures du monde, les religions, les nations et les groupes de revenu. Pourtant, il existe des différences dans la manière dont les disparités entre les sexes se manifestent »¹⁷

D'importants progrès ont été accomplis au cours des dernières décennies en termes d'égalité entre les femmes et les hommes. Cependant, la stratégie montre également que des écarts demeurent : les femmes sont en effet toujours sous-représentées aux postes de direction et concentrées dans les secteurs peu rémunérateurs du marché du travail. Selon la Commission Européenne(2013), les femmes occupent 15,8% des sièges des conseils d'administration des entreprises cotées en 2012 alors qu'aux États-Unis, elles représentent 16,6% des administrateurs dans les entreprises classées dans la Fortune 500 (Catalyst 2013).

Bien que les femmes représentent près de la moitié de la main-d'œuvre totale et plus de la moitié des nouveaux diplômés universitaires dans l'UE par exemple, elles sont toujours sous-représentées aux postes de direction et dans les processus décisionnels, en particulier aux échelons les plus élevés.

Le déséquilibre entre les femmes et les hommes aux postes de direction est observé dans différents domaines : politique, économie, sciences et recherche. Pourtant, la situation est

¹⁷http://www3.weforum.org/docs/WEF_GenderGap_Report_2007.pdf

encore pire au niveau de la direction des entreprises, puisque les femmes sont beaucoup moins nombreuses que les hommes à tous les échelons de direction. De nombreuses grandes entreprises ne comptent toujours aucune femme au sein de leur conseil d'administration, et seulement quelques cadres de direction de sexe féminin. En 2010, une grande entreprise sur trois (34%) dans l'UE et au moins la moitié de toutes les entreprises étudiées dans dix pays ne comptent aucune femme dans leur conseil d'administration et un autre tiers (32%) des entreprises ne comptent qu'une seule représentante féminine. Au sein des plus grandes entreprises européennes cotées en bourse, en moyenne seul un membre des conseils d'administration sur dix est une femme, et seuls 3% d'entre elles les président¹⁸.

Selon une étude de Catalyst (2005), la part des femmes membres des comités de direction des 500 plus grandes entreprises américaines suivant le classement Fortune 500 est passée de 9,6% à 13,6% et à 14,7% respectivement en 1995, 2003 et 2005.

Ainsi, en Europe on note cinq (5) entreprises qui n'ont aucune femme c'est le cas de Cap Gemini, EADS, ST Micro-électronique, Vallourec et Veolia environnement.

Quatre (4) entreprises ont une représentation supérieure à 20%, il s'agit de :

- BNP Paribas avec 28,5%
- Michelin avec 25%
- L'Oréal avec 21,4%
- Pernod Ricard avec 21,4%

Aux Etats-Unis, deux études permettent d'apprécier la représentation des femmes aux postes de gouvernance d'entreprise. Si l'on se réfère aux données du *Bureau Statistique du travail*, sur les entreprises aux états unis et aux études publiées par Catalyst, le constat est le suivant :

Parmi les entreprises classées dans « Fortune 500 » ;

- Le nombre de femmes dans les conseils d'administration (Board Seat) a progressé de façon insignifiante: 14,6% en 2006, 14,8% en 2007.
- Le nombre d'entreprise n'ayant aucune femme dans leur conseil d'administration est passé de 58 en 2006 à 59 en 2007.

¹⁸ Commission européenne (2013), la répartition hommes/femmes dans la prise de décision.

- Le nombre d'entreprise avec 3 femmes ou plus dans leur conseil d'administration a baissé de 84 en 2006, 83 en 2007¹⁹.

Selon l'étude *Census of Women Board Directors of the FP500* menée en 2005 au Canada sur les entreprises du FP500²⁰ par catalyst :

- presque la moitié des entreprises du FP500 (47,2%) n'ont aucune femme dans leur conseil d'administration, en 2005.
- Il y avait seulement 12% des femmes dans les conseils d'administration des entreprises du FP500 (11,2 % en 2003).

D'après le Directeur Général de l'emploi de la commission européenne qui gère une base de données sur la représentation des femmes dans « les plus importantes entreprises cotées publiquement », les écarts sont les suivants,

L'union européenne, les femmes représentent en 2008 ;

- 3% des Présidents
- 11% des membres
- 21% des représentants des employés

En Afrique, particulièrement au Sénégal il y'a peu ou presque pas d'écrits la question des femmes dans instances de décisions des entreprises, à notre connaissance. Ce qui a guidé cette étude.

La différence entre hommes et femmes ne concerne pas seulement les instances de décisions mais aussi les salaires. Selon une étude d'Eurostat (2015)²¹, l'écart de rémunération entre hommes et femmes s'élevait à 16,4% dans l'Union européenne (UE), s'échelonnant de moins de 5% en Slovénie à plus de 20% en Estonie, en Autriche, en République tchèque et en Allemagne. La France se situe légèrement en-dessous de la moyenne européenne à 15,2 %, au même niveau que la Suède. L'écart de rémunération entre hommes et femmes représente la différence de rémunération horaire brute moyenne entre les salariés hommes et femmes en pourcentage de la rémunération horaire brute moyenne des hommes salariés.

¹⁹ Catalyst, (2007), "Census of Women Board Director of the Fortune 500", www.catalyst.org

²⁰ Ranking of canada's 500 compaignies by revenu

²¹ <http://international.blogs.ouest-france.fr/archive/2015/03/06/femmes-disparites-salariales-europe-eurostat-13619.html>

Le constat dressé par l'Association pour l'Emploi des Cadres (APEC) témoigne du chemin restant à parcourir en matière d'égalité professionnelle. Dans le privé, à poste équivalent et « toutes choses égales par ailleurs » (âge, ancienneté, lieu et temps de travail, etc.), une femme cadre gagnait en 2013, en brut fixe, 8,5 % de moins qu'un homme, montre la vaste enquête menée auprès de 14.000 cadres et publiée aujourd'hui par l'APEC.

Alors que les femmes représentent désormais 36 % des cadres, l'étude indique aussi que leur salaire fixe moyen atteint, en brut annuel, 45.520 euros, soit 8.400 de moins que les hommes. L'écart est de 18,6 % mais il se réduit dans la durée (22 % en 2008). Il s'explique aussi par les effets de carrière, de secteurs et d'ancienneté : les femmes sont plus jeunes, plus nombreuses dans les secteurs moins rémunérateurs et, s'occupant plus des enfants, ont des carrières plus heurtées. Sans oublier le poids de l'autre grand champ de discrimination au travail : un moindre accès aux postes les plus élevés. De nombreux indicateurs témoignent que, malgré des progrès ces dernières années suite à des durcissements législatifs, l'égalité est encore loin.

2.2.2- Législation en faveur de la présence des femmes dans les instances de décisions

Quelques pays et régions du monde ce sont dotés d'un cadre juridique pour instaurer une représentation des femmes dans les instances de décisions des entreprises. Depuis le début des années 2000, on observe une nouvelle législation consistant à imposer la mixité, jusqu'à la parité, dans les instances de décisions. Ainsi, la prise de position sur le genre dans la gouvernance des organisations dépasse désormais le cadre des organisations elles-mêmes. Elle s'inscrit dans la dynamique démocratique entamée depuis la diffusion des mesures de promotion de l'égalité professionnelle et salariale entre les hommes et les femmes.

De nombreux pays ont mis en place des mesures législatives visant à imposer un quota de femmes dans les instances de gouvernance des entreprises. La première initiative vient de la Norvège qui imposa en 2004 un quota de 40 % de femmes dans le conseil des entreprises cotées. Depuis, des mesures similaires ont été adoptées par plusieurs autres pays Européens.

Le parlement Espagnol, a voté en Juin 2007 une loi sur l'égalité entre les hommes et les femmes dans les parties politique et les entreprises. En France, l'Assemblée nationale a adopté en janvier 2010, une proposition de loi « relative à l'accès des femmes aux responsabilités professionnelles et sociales » déposé par Mme Zimmermann Copé, Député UMP, présidente de la délégation de l'assemblée aux droits des femmes et à l'égalité des chances entre les hommes et les femmes. Celle-ci stipule que le nombre de représentation de

chacun des deux sexes « ne peut être inférieur à 40% » dans le Conseil d'Administration des entreprises. La proposition qui prévoit l'instauration progressive d'un quota de femmes au CA des sociétés cotées de 40 %. Le code commun de gouvernance AFEP-MEDEF a été révisé dans la foulée en avril 2010. Le texte législatif a été validé par le sénat en janvier 2011. Les conseils d'administration et les conseils de surveillance disposent d'un délai de cinq ans à compter de la date de publication de la présente loi pour se mettre en conformité²². Cette loi prévoit la nullité des nominations intervenues en violation de ces nouvelles dispositions et n'ayant pas pour effet de remédier à l'irrégularité ainsi que la suspension temporaire des jetons de présence des administrateurs jusqu'à la régularisation de la composition du conseil conformément au texte. La crédibilité de ces dispositions dépend en grande partie de leur capacité à répondre aux préoccupations des parties prenantes et notamment quant à l'amélioration des pratiques de bonne gouvernance des entreprises. De ce point de vue, ces mesures politiques suscitent une interrogation fondamentale quant à leur cohérence avec l'objectif d'amélioration de la gouvernance et la performance.

En Février 2007 en Belgique, une proposition de loi visant à « promouvoir une représentation équilibrée des femmes et des hommes dans les conseils d'administrations des différentes entreprises » a été déposée par Sabine de Béthune, sénatrice du groupe CD &V chrétien flamands. Cette proposition de loi entend instaurer une norme minimale en matière de diversité de genre (au moins un tiers de membre de l'autre sexe) au sein des conseils d'administration²³.

Des actions émanant des institutions publiques ont été notées, c'est le cas de la CEDAW (Traité international traitant des droits de la femme dans les domaines politiques, économiques, sociales, culturel et de vie de famille) est adopté par l'Assemblée Générale des nations unies en Décembre 1979, est entré en vigueur le 3 Septembre 1981. En Avril 2008, la commission nationale des femmes du royaume unis de la CEDAW a soumis à l'ONU les conclusions d'un rapport intitulé *Convention on the elimination of all forms of discrimination against women*.

²²Institut Français des Administrateurs, l'Observatoire pour la Responsabilité Sociale des Entreprises et European PWN, septembre (2009), « L'accès et la représentation des femmes dans les instances de gouvernance », 70p. Disponible sur <http://www.assemblee-nationale.fr/13/pdf/propositions/pion1183.pdf>

²³Observatoire de la Responsabilité Sociale des Entreprises (ORSE), (2004), « L'accès des femmes aux postes de décision dans les entreprises : entre nécessité et opportunités, une problématique dans la perspective de la Responsabilité Sociale des Entreprises », 95p.

Le Bureau International du Travail (BIT), dans le cadre de la session annuelle qui s'est tenue en Juin 2009 a publié un *rapport Gender equality at the heart of decent work international labour*²⁴.

Quant à la commission Européenne, elle a adopté en Novembre 2008, une « feuille de route » pour l'égalité entre les femmes et les hommes (2006-2010)²⁵. Ce rapport met en avant de nouvelles initiatives telles que :

- L'adoption d'un règlement qui, entend l'autorisation des aides d'Etats notamment aux nouvelles entreprises créées par des femmes pour promouvoir la participation égale des femmes et des hommes dans la prise de décisions.
- La création d'un réseau européen pour la promotion des femmes dans les instances et les postes de décisions.

Des initiatives et mêmes des débats ont été menés pour une plus grande représentation des femmes dans les instances de décisions au Sénégal, c'est le cas par exemple du Bureau Afrique de l'Ouest de Plan International, dans son rapport intitulé « Pour plus de représentation des filles et des femmes dans les instances de décisions » publié en juillet 2016 à Dakar mais aussi des associations féministes qui luttent pour que les femmes retrouvent leur voix dans la société.

2.2.3- L'impact de la présence des femmes sur la performance et la gouvernance des organisations

La diversité des organes de décision, n'est plus une question sociale et éthique, mais cela devient important pour les entreprises pour rester compétitives. Les recherches de Catalyst (2007), montrent que les entreprises qui se préoccupent des carrières des femmes, sont plus motivées par les impératifs des affaires que par un souci de responsabilité sociale.

La féminisation des conseils d'administration des entreprises s'opère donc dans une logique de légitimation. En effet, le recrutement des femmes par les dirigeants d'une entreprise améliore l'image de celle-ci auprès des consommateurs ou des actionnaires (Milliken et

²⁴ <http://www.ilo.org/publn>

²⁵ Communication de la commission au conseil, au Parlement, au comité économique et sociale européen et au comité des régions.

Martins 1996 ; Burke 2003 ; Brammer et autres 2009). Pour certains, l'implication des femmes dans les conseils d'administration des entreprises est une source de la performance des entreprises (Farrell et Hersch 2005; Roberson et Park 2007 ; Soares et autres 2010).

Selon une étude du CSF (2010)²⁶, la conférence Board du Canada basée sur l'observation de 141 sociétés publiques et compagnies privées établies au Canada, a montré que les entreprises les plus avancées dans la féminisation de leur conseil d'administration sont plus rentables que les autres. D'autres parts de nombreux experts en management et en psychologie des administrations encouragent l'implication des femmes aux postes de gouvernance et de direction des entreprises. Cette participation des femmes dans la gouvernance permet de profiter de la variété des points de vue et des expériences.

Un certain nombre d'études réalisées ces derniers temps tendent à montrer que les entreprises employant plus de femmes réalisent de meilleures performances financières et boursières que les autres. L'étude du Crédit Suisse *Gender Diversity and Corporate Performance* montre ainsi que pour les entreprises dont le conseil d'administration compte au moins une femme, l'impact de la crise depuis 2008 a été moindre que pour les autres.

Plusieurs autres études CSF (2010)²⁷ sont arrivées à la même conclusion. Selon ces études, le lien observé entre la proportion de femmes dans les instances et la performance organisationnelle des entreprises n'est significatif que lorsque le nombre de femmes atteint la masse critique de trois. L'étude de Franke G.R. et al (1997)²⁸ montrent également que la qualité de l'éthique est plus élevée dans les entreprises disposant d'un pourcentage élevé de femmes au conseil d'administration. D'autres auteurs montrent, en revanche, que la présence des femmes au sein des conseils d'administration est très bénéfique pour les entreprises par leur aversion pour le risque, les femmes rejettent les projets financièrement risqués (Byrnes et autres 1999). Ramirez (2003), montre que les femmes peuvent également prévenir la fraude, la corruption et les malversations en ce que, connues pour leur rigueur et intégrité.

Cependant, des chercheurs ont analysé les liens existant entre la féminisation des conseils d'administration et la performance financière ou boursière des sociétés, Adams et Ferreira

²⁶Conseil du statut de la femme (2010), la gouvernance des entreprises au Québec : où sont les femmes ? réd. Nathalie Roy, Québec, CSF, 30p.

²⁷Conseil du statut de la femme (2010), la gouvernance des entreprises au Québec : où sont les femmes ? réd. Nathalie Roy, Québec, CFS, 3 0-31p.

²⁸Franke G.R. et al, "Gender differences in ethical perceptions of business practice", Journal of applied psychology, 1997

(2009) ; Carter et *al.* (2003) ; Ferrary (2010), mais leurs résultats sont non concluants ou très mitigés Smith et *al.* (2006). Adams et Ferreira (2009) constatent que la présence de femmes a un effet négatif sur la valeur boursière des firmes. D'après certains auteurs, l'absence de lien entre la présence de femmes dans les conseils d'administration et la performance des organisations s'explique par leur trop faible nombre, une ou deux personnes pouvant difficilement influencer des décisions qui sont souvent prises à la majorité. En effet, selon Kanter (1977), un sous-groupe doit compter au moins 35 % du nombre total de personnes pour avoir une incidence réelle sur les décisions collectives. D'autres auteurs considèrent même que l'apport des femmes à la performance organisationnelle requiert de prendre en compte non seulement la féminisation de la direction, comme celle du conseil d'administration, mais aussi celle de l'ensemble du personnel de l'organisation (Ferrary, 2010 ; Richard, 2000).

D'autre part, des chercheurs ont analysé le rapport entre la féminisation des conseils d'administration et la performance de ces derniers mesurée selon divers comportements et attitudes des administrateurs (comme l'assiduité, l'ouverture aux débats ou les conflits) et selon des indicateurs de la qualité de la gouvernance (par exemple, l'existence d'un code d'éthique, le fait de figurer dans la liste des entreprises les plus éthiques), Adams et Ferreira(2009).

Au Sénégal, il n'existe pas à notre connaissance d'étude sur l'impact de la présence des femmes sur la performance des instances de décisions des organisations, ce qui peut être source de recherche future.

2.3- Les obstacles rencontrés par les femmes pour accéder aux instances de décisions

Les femmes accèdent plus souvent à des postes de responsabilité intermédiaires et rencontrent des difficultés à les dépasser. Selon le rapport du BIT (2002), cité dans l'étude du CSF (2010)²⁹, les femmes leaders rencontrent plus d'obstacles que les hommes lorsqu'elles tentent d'accéder au sommet.

Un autre type d'explication associe les problèmes d'avancement des femmes à des barrières individuelles ou à des manques liées à leur habilité, à leur personnalité, à leurs motivations et

²⁹Conseil du statut de la femme (2010), la gouvernance des entreprises au Québec : où sont les femmes ? réd. Nathalie Roy, Québec, CSF, 24p.

à leur attitude. Une étude de Brière et Rinfret (2010), cité dans CSF (2010)³⁰, montre que la progression des femmes est entravée par leur faible capacité à utiliser des stratégies comme la création d'alliance, les manœuvres politiques ou la prise de risque.

La difficulté de concilier les temps sociaux ou l'inégalité de partage des responsabilités familiales entre les femmes et les hommes font aussi parti des barrières individuelles. Les femmes interrompent leurs carrières pour accoucher et pour prendre soins des petits enfants, travaillent à temps partiel, s'occupent de leurs parents ou des beaux parents vieillissants. Puisqu'elles sont les seuls à demander des aménagements, pour faciliter la conciliation travail-famille, elles seront désavantagées par rapport aux hommes car elles seront perçues comme moins dévouées qu'à leur travail. Ces freins à la féminisation sont de nature diverses.

2.3.1- Des barrières organisationnelles, culturelles et comportementales

Dans tous les milieux et les instances, le poids de la tradition joue. L'absence des femmes dans les instances de décisions repose sur des préjugés soit des opinions préconçues positives ou négatives à l'endroit des femmes souvent sous l'influence de la tradition, du milieu, de l'éducation, la religion ou des valeurs, etc.

Le rapport de la DG emploi de la commission européenne « les femmes et les hommes dans la prise de décision » évoque les obstacles suivants freinant les femmes d'accéder aux fonctions de responsabilité :

- La prépondérance des hommes aux postes clé dans les entreprises, qui de fait, éloigne les femmes des canaux de communication informels et des réseaux, conjuguée à des codes de comportement masculin qui intensifient leur sentiment de mise à l'écart dans l'entreprise ;
- Du côté des femmes, une difficulté à se « positionner » face à une absence de modèle et de mentor féminin. En effet, l'absence de modèle féminin ayant réussi, dans leur entourage ou dans leur entreprise, conforte ce déficit d'ambition et ce manque d'assurance ;
- Une culture d'entreprise favorisant un comportement professionnel axé sur l'ambition, la disponibilité permanente et véhiculant des « stéréotypes » sur les femmes souvent perçues comme « passives, timides et freinées par leurs responsabilités familiales » ;

³⁰Conseil du statut de la femme (2010), la gouvernance des entreprises au Québec : où sont les femmes ? réd. Nathalie Roy, Québec, CSF, 27p.

- Une politique de ressources humaines souvent discriminatoire tant dans les méthodes de sélection que sur les possibilités de plan de carrières faites aux femmes.

Les Préjugés socioculturels, politiques, économiques et religieuses, dans plusieurs pays du monde en particulier au Sénégal, entravent de manière significative la participation des femmes dans les instances de décisions. Nous notons par exemple un désengagement des femmes dans politique dans les hautes fonctions. Dans les pays musulmans, La religion confère à la femme un rôle secondaire.

La culture d'entreprise reste en effet fortement dominée par des normes et croyances masculines, souvent associées à la puissance, la compétition, l'autorité et au pouvoir Maier (1999). L'ascension professionnelle passe par la maîtrise d'un certain nombre de codes masculins, qui constitue un frein à l'ascension professionnelle des femmes³¹. En effet, elles doivent faire un plus grand effort d'adaptation pour s'affirmer et se frayer un chemin vers des postes de direction. Parmi ces codes masculins, nous notons la capacité à faire sa propre promotion et à parler sans complexe de sa performance et de ses ambitions. Or, il apparaît que les femmes ont tendance à minimiser leur contribution, comme le montre une enquête de catalyst (2000)³² réalisée auprès d'étudiants de MBA : aux Etats-Unis, 70% des femmes interrogées évaluent leur performance comme équivalente à celle de leurs collègues, tandis que 70% des hommes s'estiment meilleurs que leurs collègues.

L'étude *Women Matter : la mixité, levier de performance l'entreprise* publiée en 2007 par le cabinet Mac Kinsey renchérit sur le poids des codes masculins dans l'entreprise et sur les barrières psychologiques pour les femmes :

- Une ascension professionnelle qui passe par la maîtrise des codes masculins (capacité des promouvoir et à communiquer sans complexe sur sa performance et ses ambition, se trouver un mentor).
- Une certaine difficulté à se projeter dans la réussite.
- Chez les femmes, le phénomène d' « opting-out » (décision volontaire de suspendre sa carrière) afin de consacrer plus de temps à leurs enfants, parents âgés, mais aussi pour cause d'insatisfaction au travail.

³¹Laure PERRET, (2008) Mémoire master en Management des Ressources Humaines, (2008), « la diversité des genres contribue-elle à la performance de l'entreprise », Université Paris-Dauphine.

³²Catalyst, (2000), "Women and the MBA: Gateway to opportunity".

2.3.2- La faible implication des femmes dans les réseaux

En France comme ailleurs (y compris les Etats-Unis) près des deux tiers des postes de cadre ne font pas l'objet d'une publication, ni d'une annonce dans la presse ou sur internet, c'est sans doute grâce ou à cause des réseaux. Il existe une multitude de clubs tels que réseaux d'anciens (de grandes écoles, d'université ou encore d'entreprise, des réseaux professionnels, des femmes cadres, des ressources humaines, etc.). Le fait d'appartenir à l'un d'entre eux constitue un avantage non négligeable pour progresser en termes de carrière.

Au Sénégal, il existe des réseaux féminins tels que « ladies clubs » qui permettent aux femmes de créer des relations entre elles pour pouvoir afficher et faire valoir leurs profils et performance.

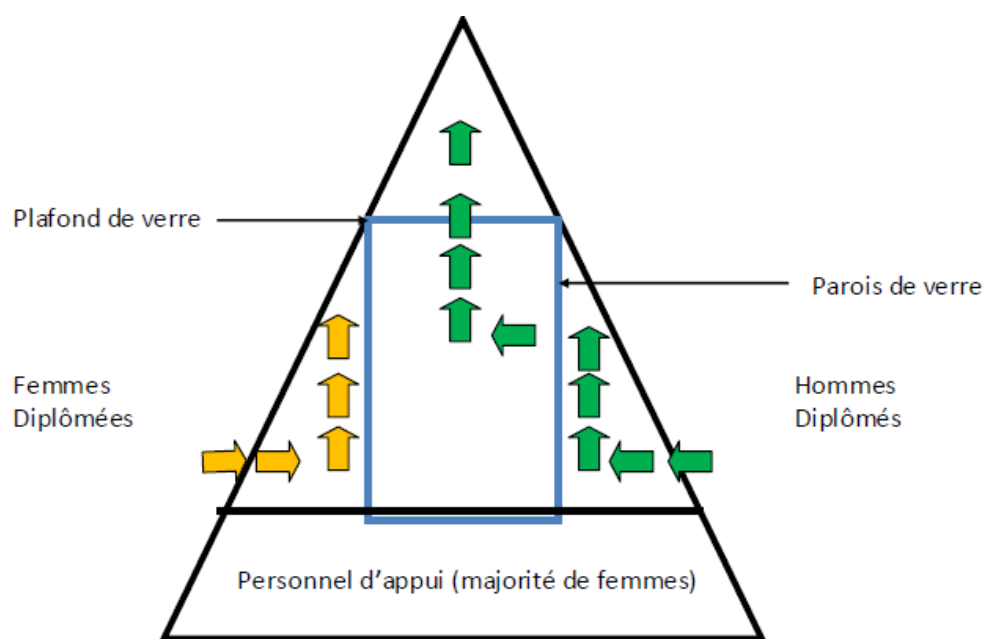
L'étude *Planning Tomorrow's Boardroom : Making Room for Women* publiée en mars 2009 par Inter Organization Network (ION)³³, met en difficulté les femmes d'appartenir aux « bon » réseaux, réseaux informels auxquels font traditionnellement les comités de nomination et les agences de recrutement. Elle insiste aussi sur les obstacles symbolisés par le concept de « plafond de verre » ou « glass ceiling ». Le concept de plafond de verre désigne « l'ensemble des obstacles visibles ou invisibles qui peuvent rendre compte d'une certaine rareté des femmes en position de pouvoir et de décision dans les organisations publiques, dans les entreprises, mais aussi les associations publiques ou les syndicats »³⁴. Les obstacles existent en fonction du genre dans l'entreprise. Les femmes n'ont peut-être pas toujours la même ferveur que les hommes dans la course au pouvoir et manquent très souvent de promotion de soi. Une conséquence directe de la sous-représentation des femmes dans les instances de décision des entreprises en l'absence de modèle, la difficulté des femmes en générale de se construire une certaine identité sociale et des difficultés d'accès à des réseaux informels tels certains club.

Parallèlement à l'expression de « glass ceiling », le phénomène des barrières invisibles bloquant l'accès des femmes aux postes de responsabilité est parfois complété par la notion de « paroi de verre »

³³ Inter Organization Network (ION) est une organisation qui s'est donnée pour mission de promouvoir la représentation des femmes dans les instances de décision.

³⁴Jacqueline Laufer, (2004), *Femmes et Carrières : la question du plafond de verre*, RFG, n°1.

Figure 1 : Le plafond et les parois de verre dans la pyramide organisationnelle



Source : Rapport datant de 1997 sur « la promotion des femmes aux postes de direction » éditée par la Bureau Internationale du Travail

2.3.3- Une difficulté de concilier vie privée et vie professionnelle

La difficulté de joindre la vie privée et celle professionnelle est l'un des obstacles en plein développement du potentiel des femmes. Le taux d'emploi des femmes diminue en moins de 12% lorsqu'elles ont des enfants, et l'écart entre les taux d'emploi des hommes et les femmes avec enfant est supérieur à 26%³⁵.

Les barrières à la carrière des femmes s'expliquent aussi par le fait qu'en plus de leur vie professionnelle, les femmes assument l'essentiel des contraintes familiales (maternité, gestion de la vie domestique, éducation des enfants, soutien des parents...). Le temps consacré par foyer aux tâches domestiques en est une bonne illustration. L'étude de McKinsey (2007), indique qu'en Europe, les femmes consacrent en moyenne environ deux fois plus de temps aux tâches domestiques, incluant l'entretien et l'éducation des enfants et la préparation des repas pour la famille.

³⁵Institut Français des Administrateurs, l'Observatoire pour la Responsabilité Sociale des Entreprises et European PWN, septembre (2009), « L'accès et la représentation des femmes dans les instances de gouvernance », 70p.

CHAPITRE 2 : CONTEXTE DE L'ETUDE

SECTION 1 : La place des femmes dans les instances de décisions dans le contexte de l'UEMOA

Dans le contexte actuel, marqué par une législation de plus en plus contraignante en matière d'égalité professionnelle et s'appuyant sur des conceptions de responsabilité sociale et de développement durable, la problématique de la représentation des femmes dans les instances de décisions constitue une question à laquelle aucune entreprise ne peut ignorer.

En Afrique il n'y a peu d'écrits sur la question, mais il existe des arguments voire des mesures en faveur d'une meilleure représentation des femmes au sein de ces instances de décisions.

1.1- Les femmes dans les instances de décision dans la zone UEMOA

1.1.1- Présentation de l'UEMOA

L'Union Économique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) est une organisation intergouvernementale qui regroupe huit(8) États d'Afrique Sub-saharienne faisant également partie de la Communauté Économique des États d'Afrique de l'Ouest (CEDEAO). En 1993, le Bénin, le Burkina Faso, la Côte d'Ivoire, le Mali, le Niger, le Sénégal et le Togo ont signé le Traité de l'UEMOA à Dakar et celui-ci est entré en vigueur au premier janvier 1994. Et en 1997, la Guinée-Bissau a, elle aussi, signé le Traité et rejoint les premiers états membres. Il s'agit du seul pays non francophone. Le but premier de cette organisation intergouvernementale est de promouvoir l'intégration économique des pays partageant la même monnaie, le franc CFA. Si les objectifs de la CEDEAO sont d'atteindre l'autosuffisance collective et le maintien de la paix, l'UEMOA poursuit les objectifs suivants : une meilleure compétitivité économique dans un marché ouvert et concurrentiel avec un environnement légal harmonisé, une convergence des performances et des politiques économiques, la création d'un marché commun, une coordination des politiques sectorielles et un cadre légal harmonisé particulièrement au niveau fiscal³⁶.

Le territoire de l'UEMOA s'étend sur plus de 3,5 millions de km² et compte près de 100 millions d'habitants soit un total qui représente un peu plus de 10% de la population totale de l'Afrique Sub-saharienne. Si le Mali et le Niger comptent pour environ 70% du territoire, leurs populations ne représentent que 30% de la population de l'UEMOA. Dans ces deux pays, la densité de population est à peine de 13 habitants/km², alors qu'elle atteint au moins

³⁶ <http://www.uemoa.int/fr/presentation-de-luemoa>

60 habitants/km² dans tous les autres pays de l'UEMOA. Le Bénin et le Sénégal sont quant à eux les pays avec les densités les plus élevées (respectivement 83 et 65 habitants/km²). De façon générale, dans la zone UEMOA, la densité de population est faible comparativement aux autres régions du monde.

1.1.2- Etat des lieux de la présence des femmes dans l'UEMOA

Aujourd'hui toutes les instances politiques et économiques ont compris que le développement durable ne peut être réalisé sans se soucier du sort des femmes et particulièrement des inégalités genres très frappantes. Malheureusement, dans beaucoup de pays du monde, dans l'UEMOA particulièrement, des préjugés socioculturels, politiques et économiques entravent de manière significative la participation des femmes aussi bien dans les sphères de prise de décision que dans les hautes fonctions. Le rapport sur le développement humain 2010 souligne : « L'inégalité de genre demeure un obstacle majeur au développement Humain. Les filles et les femmes ont enregistré des avancées importantes depuis 1990, mais n'ont pas encore obtenu l'égalité de genre ».

Les pesanteurs socioculturelles reproduites par les communautés et les processus de socialisation pèsent encore sur la femme et la relèguent toujours dans des rôles secondaires quelques soient les efforts consentis par cette dernière. On note par exemple un désengagement des femmes dans certaines responsabilités au niveau de la sous-région.

Sur le plan de l'éducation, la scolarisation des filles demeure faible. Ce faible niveau d'instruction limite la participation des femmes au développement. Dans la plupart des familles au sein de l'UEMOA, la femme, première éducatrice des enfants, est victime de certaines violences et discriminations telle que son exclusion à la prise de décision au sein de des hautes instances.

En Afrique de l'Ouest où un bon nombre d'initiatives ont pour objectif d'assurer la participation égale de tous dans tous les domaines de la vie, des inégalités et des restrictions réelles sont encore observables à divers niveaux.

1.2- Initiative en vue de l'intégration des femmes dans les instances de décision

Les femmes, qui représentent plus de la moitié de la population totale selon les derniers Recensements Généraux de la Population et de l'habitat des différents pays de l'UEMOA, assurent la majeure partie de la production et jouent un rôle socio-économique déterminant.

En dépit de leur poids économique et démographique énormes, les femmes continuent à ne pas avoir un accès satisfaisant aux instances de décisions.

Toujours du fait des pesanteurs socioculturelles, les femmes continuent dans certains pays de la zone, d'avoir un statut de mineures de par les lois nationales ou les codes religieux dans les instances de décisions, notamment dans les pays musulmans. Cela les empêche parfois d'occuper de hautes fonctions ou d'avoir accès aux instances de décisions. La discrimination envers les femmes s'explique en partie par le faible niveau d'éducation voire l'analphabétisme (le taux d'analphabétisme est près de 54%³⁷ chez les femmes au Sénégal), ce qui les handicape dans leur accès aux opportunités d'emploi.

Cependant, depuis quelques années, des mesures en faveur de la participation des femmes dans les instances de décision ont été posées dans certains pays africains. Ces initiatives diffèrent d'un pays à l'autre selon la législation, certains optent pour les quotas d'autres comme le Sénégal ont instauré la parité.

Pour les statuts légaux, des actions sont mises en place par le Réseau des organisations féminines d'Afrique francophone. Cette organisation veille au respect des droits des femmes africaines francophones et à la promotion d'un quota féminin dans les instances décisionnelles. Les femmes leaders dans l'UEMOA notamment, semblent s'organiser de plus en plus en réseau à l'échelle nationale ou sous régionale. Elles visent, d'une part, l'exercice d'un véritable leadership au féminin et, d'autre part, à encourager les autres générations de femmes à prendre en charge leur propre démarche vers l'accès aux instances de décisions.

Le programme des Nations Unis pour le développement (PNUD), a organisé en janvier 2013 à Cotonou, une rencontre d'échange avec les femmes leaders en vue de l'amélioration de la représentation des femmes dans les instances de prises de décisions publiques et politiques. Cette rencontre vise à réfléchir sur les mesures concrètes à prendre pour promouvoir une représentation accrue des femmes dans les instances de décisions.

Au Burkina Faso, par exemple, plusieurs regroupements de femmes d'affaires existent : l'Association des femmes entrepreneures, l'Association des femmes chefs d'entreprises et le Réseau des femmes opératrices économiques, pour ne citer que ceux-là. Même si les réalités

³⁷Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie (2016) « Enquête Nationale sur l'Emploi au Sénégal ENSE-2015 »

des femmes s'avèrent parfois différentes sur le plan de la gouvernance, l'adaptation des moyens permet d'atteindre des buts pour améliorer leur progression.

Sur le plan international, la majorité des pays de l'UEMOA ont ratifié plusieurs traités relatifs aux droits humains ; il s'agit notamment de :

- De la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discriminations à l'égard de la femme (CEDAW 1982)
- La Déclaration et le Plan d'action de Beijing (septembre 1995).
- La Déclaration de Vienne sur l'universalité des droits humains de la femme et la violence (juin 1983) ;

Malgré des efforts consentis les Gouvernements de certains pays comme le Sénégal, le Burkina, le Bénin, la Côte d'ivoire etc. pour une plus grande représentativité des femmes dans les sphères décisionnelles, force est de constater qu'il existe encore des inégalités genre.

SECTION 2 : Présence des femmes dans les instances de décisions au Sénégal

Dans cette section, nous allons aborder la situation de la place des femmes dans les instances de décisions au Sénégal, puis montrer les initiatives mises en place par certains acteurs pour une meilleure représentation des femmes dans les instances de décisions.

2.1- La situation de la place des femmes au Sénégal

2.1.1- Présentation du Sénégal

Le Sénégal, pays de l'Afrique de l'Ouest, est une république laïque, démocratique et qui assure l'égalité de tous les citoyens devant la loi, sans distinction d'origine, de race, de sexe, de religion et qui respecte toutes les croyances. La population du Sénégal recensée en 2013 est de 13 508 715³⁸ habitants dont 6 735 421 hommes et 6 773 294 femmes.

Selon l'ANSD (2016)³⁹, les résultats de *l'Enquête nationale sur l'emploi au Sénégal (SES)* en 2013, révèlent que ceux qui ont un emploi salarié ne sont que 28,6% au Sénégal, avec de forts

³⁸ Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie (ANSD), (2016), « Situation Economique et Sociale du Sénégal en 2013/ Démographie », Dakar, 16p.

³⁹ Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie (ANSD), (2016), « Situation Economique et Sociale du Sénégal en 2013 / Emploi », Dakar, 28

écarts entre les milieux de résidence. Dakar regroupe les 52,4% de ceux qui ont un emploi salarié, contre 35,3% dans les autres milieux urbains et 14,7% en milieu rural. Un écart de 10 points est relevé entre les hommes 32,5% et les femmes 22,8%. Autrement dit, il y a plus d'hommes qui ont un emploi salarié que de femmes.

D'une superficie de 196 722 km², le Sénégal est limité au nord par la Mauritanie, à l'est par le Mali, au sud par la Guinée et la Guinée Bissau, à l'ouest par la Gambie, et par l'Océan Atlantique sur une façade de 700 km. Dakar (550 km²), la capitale, est une presqu'île située à l'extrême Ouest.

2.2.2- Place des femmes dans les instances de décision : mythe ou réalité

La réalité historique africaine est différente de celle des sociétés européennes. Seulement le XXe siècle a vu émerger une sorte de destin commun à toutes les femmes. Elles ont connu des conquêtes dont la plus fondamentale demeure l'accès à l'éducation mais surtout à l'enseignement supérieur.

Au Sénégal, les premières bachelières entrèrent à l'université avec l'accession du pays à la souveraineté internationale; très peu nombreuses au début, de nos jours les jeunes filles brillent dans tous les domaines. Elles sortent avec des diplômes qui leur permettent de prétendre aux mêmes postes à de responsabilités que les hommes au sein des entreprises. Seulement ces expériences nouvelles ne s'accompagnent pas toujours de réussites éclatantes dans le leadership et la vie politique. Plus on gravit l'échelle du pouvoir, plus l'absence des femmes se fait remarquer. L'existence de multiples discriminations et rapports de pouvoir entrave encore énormément la participation des femmes au processus de prise de décisions. Leur capacité à contrôler les ressources publiques reste marginale, même si elle a connu des progrès.

La place des femmes dans les instances de décisions dépend aussi de leur rôle économique qui peut se mesurer sur leur présence dans les organisations structurées, les administrations et dans les activités formelles ou informelles. Certaines femmes présentes au sein des entreprises sénégalaises disposent des mêmes compétences que leurs homologues hommes. Elles se sentent sur un pied d'égalité que les hommes car sur le plan intellectuel, elles valent autant qu'eux.

Au niveau national, les femmes qui constituent 52% de la population en âge de travailler (population en âge de travailler) sont faiblement représentées dans la main d'œuvre effective et la main d'œuvre occupée pour lesquelles elles représentent respectivement 34,3 et 27,5 du

total. Les hommes sont par contre représentatifs parmi les occupés dans la population en âge de travailler. L'analyse de la structure de la population des inactifs montre qu'elle est composée dans sa grande majorité de femme occupées au foyer (43,7%). Les femmes qui représentent 34,3% de la main d'œuvre sont majoritairement au chômage (54,0%). Elles constituent donc un levier socio-économique non négligeable mais buttent sur des contraintes souvent à la peau dure. De ce fait aménager une place aux femmes dans les instances dirigeantes par l'élimination de toutes les formes de discrimination fondées sur le genre est, aujourd'hui, un objectif prioritaire du Gouvernement en vue d'une pleine participation des femmes à la vie politique, civile, culturelle et économique.

Cependant la population féminine sénégalaise est à majorité analphabète (le taux d'analphabétisme est de près de 54% chez les femmes.). Les associations pour les bonnes causes en particulier de la femme sont en train de mener une lutte pour l'accès des femmes aux instances de décision.

2.2- Mesures et dispositions actuelles en faveur d'une meilleure représentation des femmes dans les instances de décision

La loi sénégalaise d'inspiration internationale est favorable à l'égalité entre hommes et femmes dans les instances de décisions. C'est en 2010, que le Sénégal a adopté la loi instituant la parité absolue homme-femme dans les institutions totalement ou partiellement électives. Mais cette loi est purement politique, elle n'est valable ni pour les banques, ni pour les entreprises. Les femmes sont reprochées de n'avoir pas un certain niveau pour accéder aux postes de décisions, les organisations féminines sont en train de mener une lutte pour l'accès des femmes aux instances de décision. La scolarisation des filles et l'accès des femmes à l'enseignement supérieur et à la formation professionnelle peuvent aider les femmes à occuper de hautes fonctions. Donc il faut, au préalable, relever également le niveau de formation et d'éducation des filles et des femmes à travers l'alphabétisation». C'est l'objectif du Bureau Afrique de l'Ouest de Plan International dans son rapport intitulé « Pour plus de représentation des filles et des femmes dans les instances de décisions » publié en juillet 2016 à Dakar. Ce rapport sur le leadership féminin en Afrique de l'Ouest plaide les causes ainsi que les solutions de la sous-représentation des femmes dans les instances de prise de décisions et plaide pour plus de représentation de ces dernières⁴⁰.

⁴⁰<http://www.igfm.sn/le-rapport-sur-le-leadership-feminin-en-afrique-de-louest-plaide-pour-plus-de-representation-des-filles-et-des-femmes-dans-les-instances-de-prise-de-decisions/>

Cependant la condition de la femme sénégalaise s'est améliorée au fil des années, avec notamment l'accès massif de la gent féminine aux instances de décisions surtout au niveau de la politique. La promotion de la femme a franchi de grands pas au Sénégal. Ces avancées sont matérialisées par une forte présence des femmes dans les instances de décisions politique, l'accès au financement, mais aussi la parité dans les listes élections et semi-électives. Au delà de la volonté politique des autorités du pays, ce succès a été possible grâce au rôle des différentes organisations féminines. Celles-ci ont, depuis des années, mené le combat pour la parité et l'amélioration des conditions de la femme. On peut, entre autres, citer le Conseil Sénégalais des Femmes (COSEF), le Comité de Lutte contre les Violences faites aux Femmes (CLVF), l'Association des Femmes de l'Afrique de l'Ouest (AFAO), l'Association des Femmes Africaines pour la Recherche et le Développement (AFARD), les associations féministes, etc.

Conclusion de la première partie

La question d'une meilleure représentation des femmes dans les instances de décisions a fait l'objet de nombreux débats et d'une littérature abondante.

D'importants progrès ont été accomplis au cours des dernières décennies en termes d'égalité entre les femmes et les hommes. Mais, la stratégie montre également que des écarts demeurent : les femmes sont en effet toujours sous-représentées aux postes de direction et concentrées dans les secteurs peu rémunérateurs du marché du travail. De nombreuses grandes entreprises ne comptent toujours aucune femme au sein de leur conseil d'administration, et seulement quelques cadres de direction de sexe féminin.

Malgré des évolutions importantes au cours des dernières décennies, les femmes n'ont toujours pas réussi à aller au-delà du « plafond de verre » qui les empêche d'accéder aux postes les plus élevés. Les obstacles à l'accès des femmes dans les instances de décisions persistent et freinent leurs opportunités d'emploi dans les hautes fonctions.

Cependant, depuis quelques années, des mesures en faveur d'une plus grande représentativité des femmes dans les instances de décisions ont été posées dans certains pays et régions du monde. Au début des années 2000, on observe une nouvelle législation consistant à imposer l'égalité homme/femme, jusqu'à la parité, au sein des instances de décisions. Cette législation diffère selon les pays, certains ont opté pour les quotas, d'autres comme le Sénégal ont instauré la parité.

Dans la partie suivante (Partie 2), nous allons aborder le cadre empirique.

PARTIE 2: CADRE EMPIRIQUE

CHAPITRE 1 : Méthodologie de recherche

Comme dans toutes les sciences, la recherche en gestion repose sur un cheminement que le chercheur doit présenter pour positionner ses propres travaux par rapports à ceux réalisés dans son champ de recherche. Le chercheur a aussi la possibilité de situer ce cheminement dans les démarches de raisonnement qui lui sont accessibles. Il est donc important que le chercheur s'interroge sur le chemin à emprunter avant de s'engager pleinement dans la démonstration de ses hypothèses.

Cette partie de notre mémoire présente le positionnement scientifique retenu et la méthode de collecte des données.

SECTION 1 : Méthode de recherche

La science en tant qu'activité de production de connaissance renvoie à plusieurs types de connaissance et en amont à plusieurs attitudes de questionnement scientifiques. Piaget en 1967, présente un constat d'une importance capital pour comprendre l'évolution de la pratique scientifique au XX^e siècle : le questionnement épistémologique est devenu indissociable de la pratique de la recherche scientifique dans le domaine des mathématiques, de la physique, de la biologie et de diverses sciences sociales. Ainsi le chercheur est amené à s'interroger sur un certain nombre de points pouvant porté aussi bien sur les données elles-mêmes que sur la valeur scientifique des résultats attendus ou obtenus. Un tel constat peut suffire à justifier la pertinence et l'importance de l'explication du positionnement épistémologique des travaux de recherches.

Le terme épistémologie est apparu au xx siècle pour désigner une branche de la philosophie spécialisé dans l'étude des théories de la connaissance. Certains auteurs définissent l'épistémologie comme étant synonyme de la philosophie ; nous retiendrons la définition de Piaget⁴¹ qui dit que : l'épistémologie est l'étude de la constitution des connaissances valables.

Le questionnement épistémologique interroge la cohérence entre la conception que l'on a de la connaissance, le genre de connaissance qu'on se propose d'élaborer dans le projet de recherche, et la manière dont on envisage de les élaborer et de les justifier. C'est dans ce cadre que s'inscrit notre mémoire qui s'intitule « *La place des femmes dans les instances de décisions : cas du Sénégal* ».

⁴¹Piaget J, (1967), logique et connaissance scientifique, Paris, Gallimard.

La réflexion du chercheur dans la construction de ses activités de recherche est stimulée par le choix d'une méthodologie. En science de gestion, une investigation comprend deux finalités conjointes : produire des connaissances nouvelles et contribuer à l'amélioration des pratiques quotidiennes. Il est donc nécessaire de positionner cette recherche par rapport aux pratiques scientifiques usuelles.

1.1- Choix du type de recherche

Dans le cadre de notre recherche, nous avons commencé par une démarche qualitative à l'aide un guide d'entretien administré à dix (10) membres d'instances de décision des entreprises. Après avoir collecté ces données, nous nous sommes rendu compte qu'elles n'étaient très représentatives par rapport à notre objectif d'étude. Ainsi, pour mieux étayer notre étude, nous avons compléter par une démarche quantitative à travers un questionnaire afin de toucher un plus grand nombre de personnes.

En effet, compte tenu de nos objectifs de recherche, notre étude est une recherche qualitative /quantitative (Mbengue et Derumez 1999)⁴², basée sur une démarche abductive et donc des allers et retours. Selon Mbengue et Démurez (1999), « il existe de nombreuses façons de faire de la recherche si l'on se réfère à la diversité des statuts de données, des modes de collectes de données, de la relation entre la théorie et les observations empiriques et des critères de scientificité de la recherche ». Ils s'ajoutent aussi que la position épistémologique du chercheur « ne doit pas lui dicter le choix de la nature de l'outil, qualitative ou quantitative mais la façon dont il va le mettre en œuvre » page 19.

Elle est qualitative car elle permet d'utiliser des techniques de recueil et d'analyse qualitative dans le but d'expliquer, en compréhension au « fait humain » (Mucchielli, 1991, page 91).

En effet, comme le souligne Miles et Huberman (2003), Page 27, l'une des caractéristiques des données qualitatives est leur « richesse et leur caractère englobant un caractère fort de décryptage de la complexité. La recherche qualitative se centre généralement sur des déclarations et les actions d'une personne intervenant dans un contexte spécifique (Miles & Huberman, 1991 page 161)⁴³.

De même notre recherche est quantitative car elle permet de toucher un plus grand nombre de personnes et fait usage d'outils mathématiques et statistiques.

⁴² Mbengue A, Vandangean-Derumez, (1999), « Position épistémologique et outils de recherche en management stratégique », p 22.

⁴³ (Miles & Huberman, 1991 page 161)

Ceci étant, nous faisons un bref rappel de nos hypothèses :

H1: Les femmes rencontrent des difficultés pour accéder aux instances de décisions.

H2: la présence des femmes dans les instances de décisions a un impact significatif sur la performance et la gouvernance de l'entreprise.

1.2- La recherche qualitative

Les méthodes qualitatives cherchent à expliquer les phénomènes sociaux « la mise en œuvre d'un processus de recherche qualitative, c'est avant tout vouloir comprendre le pourquoi et le comment des événements dans les situations concrètes » (Wacheux, 1996)⁴⁴. Pour consolider la collecte de données, nous avons effectué des entretiens à travers un guide d'entretien.

1.2.1- l'entretien

Il existe différents types d'entretiens, selon leur degré de structuration : l'entretien directif, l'entretien semi-directif, l'entretien non directif. Dans le cadre de notre collecte de données, nous avons effectué des entretiens semi-directifs à travers un guide d'entretien que nous avons réalisé afin d'interviewer dix(10) membres d'instances de décisions des entreprises au Sénégal.

En effet, l'entretien semi- directif est une technique qualitative de recueil d'informations permettant de centrer le discours des personnes interrogées autour de thèmes définis préalablement et consignés dans un guide d'entretien. Il permet de recueillir des informations de différents types : des faits et des vérifications des faits, des opinions et des points de vue, des analyses, des propositions, des réactions aux premières hypothèses et conclusions.

« L'entretien semi directif permet aussi d'entrer dans le champ des représentations et des pratiques individuelles. Il permet de formaliser et de systématiser la collecte de données et permet de constituer un corpus de données homogènes rendant possible une étude comparative des entretiens » (Credoc 2012)⁴⁵.

Nos entretiens semi-directifs se sont déroulés sur place ou par téléphone à travers un guide d'entretien administré. Ce questionnaire est rempli par l'interviewé et de façon exceptionnelle par nous. Le premier entretien a eu lieu en juin 2016 avec Mme X, expert consultant du

⁴⁴Wacheux F, (2005), «Méthodes qualitatives et recherche de gestion», Economica.

⁴⁵ Credoc (2012), « Essai de comparaison de méthodes quantitatives et qualitatives ».

laboratoire genre de l'UCAD ; le second par téléphone avec Mme Y membre de l'observatoire pour la parité. Nous avons effectués deux entretiens en juillet 2016 avec respectivement Mr G. directeur des ressources humaines de l'UASZ et Mr S. directeur commerciale du CMS Ziguinchor. Les autres entretiens se sont déroulés en Octobre avec Mme A.N du ministère du travail ; Mme S, chef de division au ministère du travail ; Mme M Chef du service des administrations à l'UASZ ; Mr B Directeur d'audit de FBNbank-Sénégal, Mme ZB membre de l'association des femmes juriste ; M. D DAF à l'UASZ

Ces entretiens semi-directifs ont été d'une très grande importance car, ils nous ont permis en partie la problématique de la représentativité des femmes dans les instances de décision au Sénégal.

Cependant, lors de la phase de collecte de données, nous nous sommes rendu compte que, ces interviews n'étaient pas suffisantes, c'est pourquoi nous avons complété l'étude par un questionnaire pour toucher un plus grand nombre de personnes.

1.2.2- Aller-retour au terrain

Notre étude consiste à plusieurs allers retours entre théorie et empirie. C'est pourquoi, nous avons commencé d'abord avec des entretiens puis, nous avons complété par un questionnaire pour enfin, retourner vérifier les hypothèses théoriques. Cette recherche a nécessité plusieurs allés retours entre la collecte et l'analyse des données. Contrairement à l'analyse quantitative où l'on élabore (en général un questionnaire), qu'on administre auprès de l'échantillon qui vérifie certaines conditions de représentativité puis dont on analyse les résultats.

L'entretien a été fait de façon semi-directif, ce qui a permis de vérifier des hypothèses et d'utiliser des théories en apportant un réservoir d'opinions. Il ne s'agit pas de connaître les caractéristiques de la population, de mesurer les opinions majoritaires d'étudier les déterminants socio démographiques des pratiques et représentations mais de recueillir des témoignages détaillés et individualisés, afin de comprendre les logiques qui sous-tendent les pratiques.

Ensuite nous avons complété ces données par différentes sources documentaires (articles, ouvrages, communication externes et internes, sites internet) afin d'assurer la triangulation des données (Yin, 1994)⁴⁶. Elle distingue entre six méthodes de recueil de données⁴⁷ (étude

⁴⁶ Yin, R. (1994). Case study research: design and methods (2e éd.). London: Sage.

documentaire, enregistrement, entretien, observation directe, observation participante, artefact physique). Nous choisissons de traiter la triangulation dès le début de l'explicitation de notre collecte de données. En effet, si nous adhérons au point de vue de Miles et Huberman (2003), pour lesquels « la triangulation n'est pas tant une tactique qu'avant tout un « état d'esprit » , faire part de l'état d'esprit qui a guidé notre collecte avant de parler de cette collecte elle-même ne semble pas illogique. La triangulation permet d'accroître la fiabilité de l'information et peut faire à partir des différentes sources de données, méthodes, théories, ou types de données (Miles et Huberman 2003).

Notre recherche s'est conduite dans un souci de trianguler à la fois les méthodes de recueil, les sources et les types de données.

2.3- La recherche quantitative

Elle permet d'élaborer un outil de récolte de données (en général un questionnaire) qu'on administre auprès d'un échantillon qui vérifie certaines conditions de représentativité puis dont on analyse les résultats. Elle permet de mesurer des opinions ou des comportements. Elle permet également de décrire les caractéristiques d'une population ayant une opinion ou un comportement particulier. Elle décompte les variables quantitatives émettant une opinion ou faisant état d'un comportement. Elle vise aussi à tester les hypothèses et à illustrer des théories par la mise en évidence de corrélation entre les variables.

Après avoir décelé les insuffisances des entretiens effectués, nous avons eu comme recours l'enquête à travers des questionnaires afin d'avoir un nombre plus représentatif.

1.3.1- L'enquête

Elle a été réalisée par le biais d'un questionnaire administré auprès de soixante (60) membres d'instances de décisions. Le processus par enquête nous permettra en effet, de collecter le maximum d'informations afin d'en tirer des résultats aussi concluants que possible. Selon D'Astous (1995)⁴⁸, l'enquête est la méthode la plus utilisée en recherche marketing. Il présume en effet, que les personnes interrogées doivent posséder les informations recherchées, comprendre les informations que le chercheur veut obtenir et accepter de partager avec lui. Il souligne que les résultats issus d'une enquête sont toujours le reflet des connaissances des personnes que l'on interroge.

⁴⁷ Yin, R. (2003). Applications of case study research (2e éd.). London : Sage, p86.

⁴⁸ Le projet de recherche marketing D'Astous (1995).

Dans le cadre de notre recherche, nous avons opté pour l'enquête sur le terrain par voie téléphonique et même par courriel électronique. A l'aide des logiciel Sphinx lexical et Google questionnaire, nous avons administré un questionnaire structuré autour de trois parties : l'identification, la représentativité des femmes dans les instances de décisions et les obstacles à l'accès des femmes dans les instances de décisions.

Sphinx est un logiciel qui permet de collecter des données à partir de questions introduites, et de traiter les données par analyses ; ce faisant permet de confirmer ou d'infirmer les hypothèses posées. Quant à Google questionnaire, c'est un logiciel qui permet d'envoyer par mail un questionnaire tout en facilitant la réponse aux répondants.

1.3.2- Identification de la population et de l'échantillon

Pour concilier les contraintes de disponibilité des données, nous avons opté de faire une étude sur quelques entreprises publiques et privées au Sénégal.

Le mode de fonctionnement des pouvoirs du conseil de surveillance et de certains comités est généralement très proche de celui du conseil d'administration, pour cela nous n'avons pas jugé nécessaire de privilégier une structure particulière dans cette étude.

La population ciblée est l'ensemble des membres des instances de décisions au Sénégal. Notre échantillon est composé de 60 personnes dont 39 qui ont parfaitement répondu au questionnaire.

1.3.3- Les logiciels utilisés

Les logiciels nous ont permis de rédiger le mémoire, de tracer les graphiques, de traiter les données etc.

A travers cela, nous avons utilisé des logiciels comme Word pour la rédaction, SPSS et Excel pour traiter les données et tracer les graphiques et Sphinx pour concevoir le questionnaire.

SECTION 2 : Collecte et traitement des données

Cette partie est consacrée à la collecte et au traitement des données. Pour cela, nous allons d'abord faire une présentation du contenu du questionnaire, ensuite nous allons montrer la technique documentaire et identifier les difficultés rencontrées sur le terrain et enfin montrer comment s'est fait le traitement des données.

2.1- Collecte des données

2.1.1- Contenu du questionnaire

Le questionnaire a été conçu à l'aide des logiciels sphinx lexical et de Google questionnaire. Le logiciel sphinx lexical a son mérite, en ce qu'il permet d'élaborer un questionnaire selon le besoin de l'utilisateur. IL nous offre aussi multiples services : les questions à choix multiples, les questions fermées, les questions ouvertes, les questions à échelle, les questions numériques, les questions textes, etc. A cela, nous pouvons ajouter l'opportunité de regrouper les données par catégories selon les types de questions ou données, mise à disposition de graphiques, de tableaux (plats, croisés, récapitulatifs). Toutefois, notre questionnaire suit la logique par partie et selon les catégories de questions.

En effet 60 questionnaires ont été administrés et il n'y a eu que 39 réponses.

Après avoir réfléchi au contenu des questions, il est nécessaire de préciser la formulation finale de chaque question en lui associant une échelle de mesure adaptée en cohérence avec les objectifs de l'étude.

- Les questions ouvertes : le format des questions ouvertes permet aux répondants de répondre librement en utilisant leurs propres mots. En général, les questions ouvertes sont utilisées pour les interviews, en particulier, lorsque les réponses qu'on veut collecter sont complexes⁴⁹.
- Les questions fermées : ce format suppose que les réponses soient codées à l'avance, le répondant se contente alors de choisir la réponse désirée parmi une liste prédéfinie de réponses en cochant la case correspondante. L'avantage d'utiliser des questions fermées est qu'il est plus facile pour les sujets de répondre à ce type de questions et il est également plus facile pour le chercheur de coder des réponses.

Nous avons utilisé dans notre questionnaire, les questions ouvertes et fermées.

De façon générale, l'élaboration et la collecte de données se sont faites sur la base d'une structure définie par partie. Et nous avons relevé trois grandes parties à savoir : Identification, Représentativité des femmes dans les instances de décisions et Obstacles rencontrés par les femmes au sein des instances de décisions. (Voir annexe)

⁴⁹ Bruno-Laurent Moschetto, (2011) « Le mémoire de Master en Sciences de Gestion », Ed. ECONOMICA.

2.1.2- La recherche documentaire

L'étude de documents est en réalité un processus continu et circulaire indispensable à une recherche qualitative et quantitative. De ce fait pour Yin (2003), la méthode documentaire est basée sur des documents de nature diverses.

La revue de la littérature, nous a permis d'avoir des informations sur la représentativité des femmes dans les instances de décisions en général. Avec la consultation de documents de communication internes ou externes (d'ouvrages, articles, mémoires et revues) qui traite de la question du genre.

Ainsi nous avons fait des recherches à la bibliothèque de l'Université Assane SECK de Ziguinchor, le Campus numérique, etc.

Des recherches sont également menées au niveau des quelques instances de décisions des entreprises du Sénégal. Les informations complémentaires ont été complétées par les recherches sur internet et des travaux de terrain sous forme d'entretiens et d'enquêtes.

2.1.3- Difficultés rencontrées

Il faut noter que les difficultés sont inhérentes à la recherche scientifique. Dans le cadre de notre recherche, nous avons rencontré des difficultés, notamment :

- Difficulté d'avoir des interlocuteurs à interviewer, ce qui nous amené à élaborer un questionnaire pour toucher beaucoup plus de monde.
- Le manque de collaboration de certains dirigeants du fait de leur emploi du temps chargé ;
- l'absence ou le peu d'écrits sur la question au Sénégal ;
- L'accès difficile à la documentation sur les instances de décisions des certaines entreprises ;

2.2- Traitement des données

2.2.1- Traitement des données qualitatives

Le traitement des données qualitatives peut être mené d'un point de vue sémantique ou statistique (ANDREANI, CONCHON ; 2001)⁵⁰. Dans le cas des traitements dits sémantiques,

⁵⁰ François CONCHON, Jean-Claude ANDREANI, (2001), « Méthodes d'analyse et d'interprétation des études qualitatives : Etat de l'art en marketing ».

l'analyse est conduite à la main, selon la démarche de l'analyse de contenu. Par approximations successives, elle étudie le sens des idées émises ou des mots.

D'un autre côté, les traitements statistiques se font à l'aide de l'utilisation des logiciels de traitements de textes.

Dans le cadre de notre travail, le traitement des données s'est fait de façon double :

- Sémantique, en ce sens qu'il consiste à étudier les idées des interviewés, les mots qu'ils utilisent et le sens qu'il leurs donnent ;
- Statistique, dans la mesure où nous utilisons un logiciel (sphinx) de traitement des données, ce qui nous aide à distinguer les différents verbatim.

Le codage

Le codage est l'opération qui nous aide à gérer les opérations et à conserver de façon ordonnée avec un corpus de données. Il consiste à traiter, à transformer par découpage et étiquette (au moyen des codes) des segments significatifs appelés alors des unités de sens (Deslauries, 1991, Huberman & Mille, 1991, 1994, 2003, Van Der Maren, 1995)⁵¹.

« Le codage explore ligne par ligne, étape par étape, les textes d'interview ou d'observation (Berg, 2003)⁵². Il décrit, les classes et transforme les données qualitatives brutes en fonction de la grille d'analyse. Les codes sont des étiquettes qui désignent des unités de signification pour les informations descriptives ou différentielles compliquées au cours d'une étude. Il s'agit d'un processus lourd et minutieux qui est fait à la main et pour lequel il n'existe aucun système automatique.

Ainsi, nous avons effectué le codage par la main libre, par rapport aux grandes idées des interviewés et de la répétition de certains mots qui reviennent souvent (verbatim), comme la question des compétences et du niveau d'étude que les interviewés demandent à revoir. Les codes qui en ressort sont : 1 Oui et 2 Non ; 1 Peu satisfait(e), 2 Satisfait(e), 3 Très satisfait).

Le travail de codage effectué par main libre, nous a permis d'obtenir des figures et des tableaux croisés pour pouvoir dégager les relations entre les thèmes afin d'obtenir une analyse de nos résultats.

⁵¹ Travaux de Joséphine Mukamerera, France Larousse, Yves Couturier « Des avancées en analyse qualitative : pour une transparence et une systématisation des pratiques »

⁵² Berg (2003)

L'analyse du contenu

L'analyse du contenu, consiste à déstructurer les sources à l'aide d'une grille d'analyse. Il s'agit d'un effort d'interprétation qui se balance entre deux pôles, d'une part, la rigueur de l'objectivité, et, d'autre part, la fécondité de la subjectivité (Bardin, 1977).

Avant de commencer l'analyse, la première étape fait l'inventaire des informations recueillies et les mets en forme par écrit. L'analyse du discours utilisé dans le texte ainsi obtenu permet d'identifier les thèmes répondant à notre problématique. L'utilisation du verbatim au travers des extraits du texte enrichit l'interprétation des résultats obtenus.

Dans notre cas, l'analyse thématique à expliquer en partie la représentativité des femmes dans les instances de décisions. Par exemple sur la question des quotas (item 3), 65% des interviewés estiment que le choix des membres des instances doit se faire en fonction des compétences et profil plutôt qu'en fonction d'un quota.

Elle est constituée de codes, qui nous ont permis d'observer et de traiter les réponses des interviews sur les items suivants :

- La satisfaction sur la représentativité des femmes dans les instances de décisions ;
- La mise en place d'une politique de quota pour les femmes dans les instances de décisions ;
- L'équilibre hommes/femmes dans les instances de décisions ;
- L'influence de la présence des femmes sur la performance et la gouvernance

Tableau 1 : traitement des items

Items	Traitement des items
Items 1 : La satisfaction sur la représentativité des femmes	Les entretiens nous ont montré que les femmes sont sous représentées dans les instances de décisions des entreprises. A cet effet, 76% personnes interrogées estiment qu'ils sont peu satisfaits de la représentativité des femmes dans leurs instances de décisions. Cette faible présence des femmes est due en partie à des facteurs socio-économiques, culturels mais aussi à un niveau de profil ou compétence.

<p>Item 2 : L'équilibre hommes/femmes dans les instances</p>	<p>Nous estimons qu'avant de parler d'équilibre, il faut revoir le niveau d'étude et les compétences des femmes. L'équilibre n'est pas top important pour une bonne marche des instances de décisions. Il faut juste des personnes qui ont le potentiel, le profil et les compétences nécessaires pour accéder dans les instances de décisions.</p>
<p>Item 3 : La mise en place d'une politique de quota pour les femmes</p>	<p>Nous pensons que instaurer un quota pour les femmes, peut hausser la féminisation en quantité, pas en qualité. Il y'a déjà un quota dans les instances politiques, mais son impact est non concluent voir mitigé. L'instance de décision est un organe de haut niveau, le choix de ses membres doit donc se faire en fonction des compétences et du profil, et non en fonction d'un quota. C'est là où le législateur doit intervenir, par la mise en place des mesures incitatives par exemple.</p>
<p>Item 4 : L'influence de la présence des femmes sur la performance et la gouvernance</p>	<p>A égalité de diplômes et compétences, certaines femmes actuelles disposent de profils et compétences nécessaires pour accéder aux instances de décisions. Leur présence peut avoir une influence significative sur la gouvernance et la performance. A cet effet, leur influence est beaucoup plus visible sur la gouvernance que sur la performance qui se mesure en termes d'objectifs et de chiffres que sur la gouvernance qui signifie la manière de diriger et contrôler une entreprise. En effet, 68% des interviewés estiment que la présence des femmes dans les instances, a une influence sur la gouvernance. Les entretiens ont montré, qu'il y a des exemples de femmes au Sénégal, qui se sont distinguées par leur performance (à travers d'objectifs assignés par leurs CA) partout où elles ont eu à diriger.</p>

2.2.2- Traitement des données quantitatives

Les traitements quantitatifs sont réalisés sur ordinateur à partir de logiciels de traitement de textes notamment Sphinx, Excel, SPSS, etc.

Dans notre cas, le traitement des données s'est fait du point de vue statistique, à l'aide des logiciels Sphinx et Excel. Nous avons relevé deux types de sorties de questions lors de la phase de traitement des données:

- Une sortie de question fermée : dans ce cas-là les répondants choisissent une parmi les réponses proposées dans le questionnaire.
- Une sortie de question ouverte : ici les répondants s'expriment librement et donnent leurs avis ou opinion sur la question posée.

CHAPITRE 2 : Présentation et interprétation des résultats, recommandations

SECTION 1 : Présentation et interprétation des résultats

Dans cette présente section, nous allons faire la présentation et l'interprétation des résultats.

2.3. Présentation et interprétation des résultats

📊 Tableau croisé niveau d'étude et effectifs femmes

Le tableau ci-dessous représente les résultats du croisement entre les variables Niveau d'étude et Effectif _ femmes. Ces résultats montrent que 35% des répondants ont obtenu la maîtrise, 25% le DEA, 20% la licence, 5% le diplôme de l'ENA et 5% le Doctorat. Les résultats sont les suivantes :


Tableau 2 : Répartition des femmes selon le niveau d'étude et effectif des femmes dans les instances de décisions

Effectif et Pourcentage Niveau d'étude	Effectif _ femmes	Pourcentage
DEA	5	25 %
Doctorat	1	5 %
ENA	2	10 %
Licence	4	20 %
Maîtrise	7	35 %
Master 2	1	5 %
Total général	20	100 %

Source : enquête réalisé sur le terrain.

Les résultats du Tri croisé montrent qu'il y a déjà une sélection naturelle à la base. Plus on monte dans la hiérarchie, plus le nombre de femmes ayant un niveau d'instruction ou d'étude élevé baisse. Par exemple 5% des femmes ont obtenu le doctorat et 5% le diplôme de l'ENA, qui sont des diplômes de haut niveau.

Ceci peut donc expliquer en partie la faible présence des femmes dans les instances de décisions.

 **Tableau croisé secteur d'activité et effectifs femmes**

Ce tableau représente le croisement entre les variables Secteur et Effectif _ femmes. Il indique qu'il y'a 20 femmes dans notre échantillon dont 14 femmes nous viennent du secteur publique (soit 70%), et 6 femmes issues du secteur privée, soit (30%). Les résultats sont représentés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 3 : Répartition des femmes selon le secteur d'activité et l'effectif des femmes dans les instances.

Effectif et Secteur	Effectif _ femmes	Pourcentage
Privée	6	30 %
Publique	14	70 %
Total général	20	100%

Source : enquête réalisé sur le terrain

Nous pouvons conclure une forte présence des femmes dans le secteur publique. Les entretiens nous ont révélés que les ne sont pas du tout efficace dans certaines postes stratégiques. Cela peut s'expliquer par la réticence de certaines entreprises privées à employer des femmes du fait de leurs absence fréquentes (congé de maternité, charges familiales, etc.).

Par contre, les conditions d'accès dans le secteur public sont différentes de celui du privé, ce qui peut expliquer leur forte présence.

✚ Tableau croisé effectif total des membres et l'effectif des femmes dans les instances de décision.

Le tableau suivant a été obtenu en croisant pour chaque entreprise, l'effectif total des membres et l'effectif des femmes dans ses instances de décisions.

ID = Instance de décisions

Tableau 4 : Répartition répondants selon l'effectif total des membres et l'effectif des femmes dans les instances de décisions

Effectif ENTREPRISE	Effectif_total_ID	Effectif_femmes ID
Orabank	10	2
FBNbank	7	1
UASZ	55	2
CMS	10	4
World vision	5	1
Lonase	10	4
Ministère du travail	4	4
SDE	14	2
Sabadola Gold opération	10	2
Pamecas	8	2
TOTAL	133	24

Source : Données de l'enquête ;

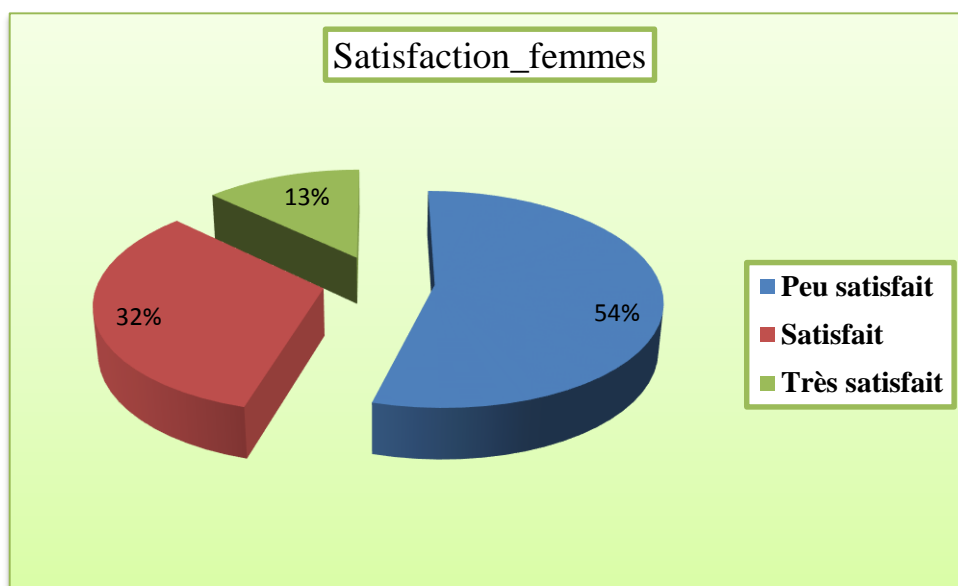
Les femmes sont peu présentes dans les instances de décisions des entreprises. Dans les instances de décisions de ces entreprises, le nombre de femmes varie entre un (1) et quatre (4) membres. L'analyse de la figure 4, montre sur un total de 133 membres, il y'a que 24 femmes. Ainsi, ces résultats viennent confirmer les dires des interviewés selon lesquels le nombre de femmes dans les instances de décisions dépasse rarement quatre (4).

Cette sous-représentation des femmes est due en partie à des facteurs socio-économiques, culturels mais aussi à un niveau de profil ou compétence.

✚ Satisfaction sur la représentativité des femmes

Nous avons posé aux répondants la question suivante : « êtes-vous satisfait(e) de la représentativité des femmes dans votre instance de décision » ? 54 % des répondants estiment qu'ils sont peu satisfaits ; 32% sont satisfaits et 13% sont très satisfaits. La figure suivante illustre ces résultats.

Figure 2 : Répartition en % des répondants selon la variable satisfaction des femmes.



Source : Données de l'enquête

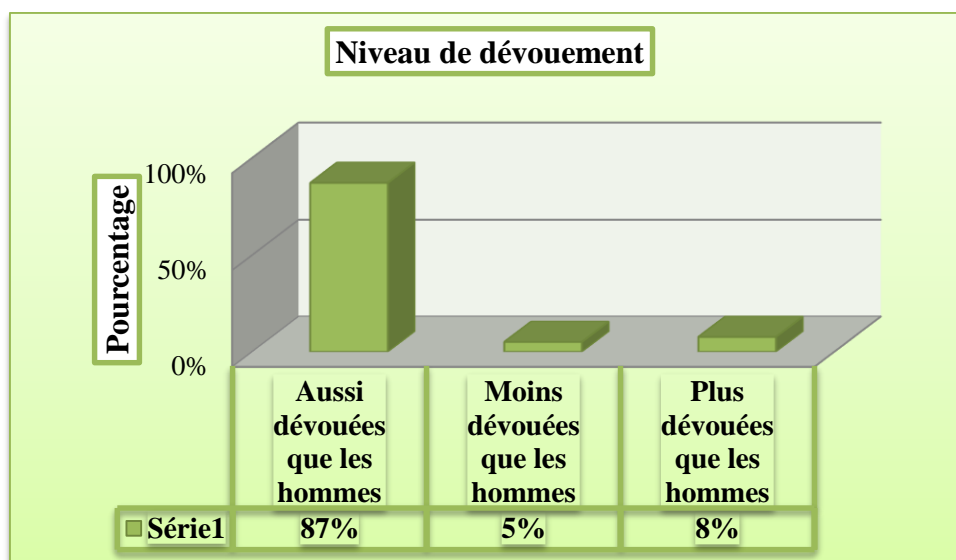
Le sentiment de satisfaction sur la représentativité des femmes n'est pas bien reçu par nos interviewés. A partir du moment où la majorité des répondants estiment qu'ils sont peu satisfaits de la représentativité des femmes dans leurs instances de décisions. Nous pouvons donc conclure que les femmes sont des groupes minoritaires dans ces instances.

🚩 Le niveau de dévouement des femmes dans les instances de décisions

Il a été demandé aux répondants « Quel est le niveau de dévouement des femmes dans votre instances de décision » ?

Les 87% des répondants estiment que les femmes sont aussi dévouées que les hommes ; 8% affirment qu'elles sont plus dévouées que les hommes ; 5% des répondants pensent que les femmes sont moins dévouées que les hommes. Les résultats sont mentionnés dans figure ci-dessous.

Figure 3: Représentation en % des répondants selon la variable niveau de dévouement.



Source : Données de l'enquête

Sur la base de l'analyse du niveau de dévouement, les résultats ont montré que 87% des répondants estiment que les femmes sont aussi dévouées que les hommes dans les instances.

✚ Les Profils et compétence des femmes

La variable profil-compétence représente la question suivante : « Pensez-vous que les femmes ont le profil et les compétences nécessaires pour accéder aux instances de décisions » ?

Toutes les personnes interrogées (100%) estiment que certaines femmes disposent des compétences adéquates pour accéder aux instances de décisions.

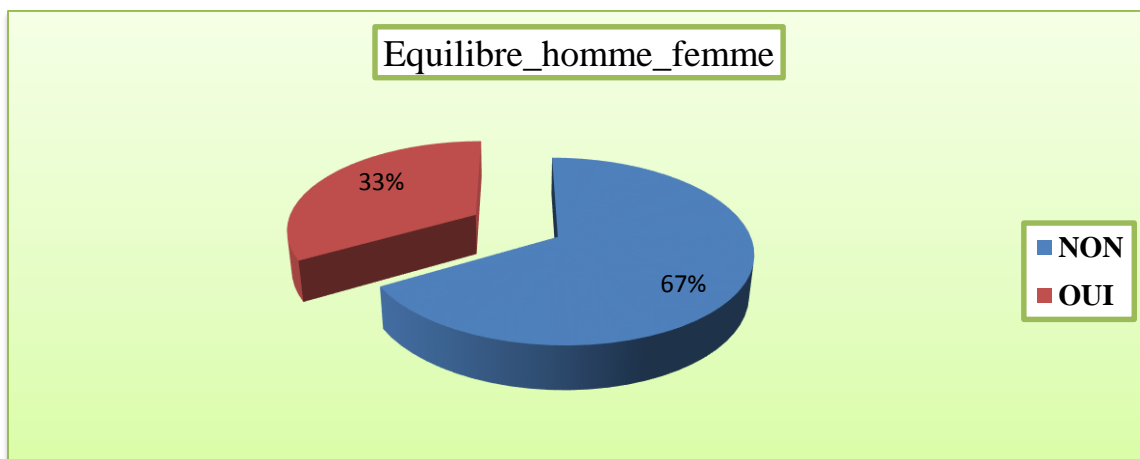
Donc ces résultats concluent que les femmes comme leurs homologues masculins disposent de compétences et capacités nécessaire pour accéder aux instances de décision des entreprises.

✚ L'équilibre homme/femme dans les instances de décisions

A la question « Pensez-vous que les instances doivent respecter l'équilibre homme-femme » ?

Les 67% des répondants ne sont pas favorables au respect de l'équilibre entre les hommes et les femmes dans les instances de décisions et les 33% sont favorables. Les résultats suivants nous le montrent :

Figure 4: Répartition en % des répondants selon la variable Equilibre-homme-femme.



Source : Données de l'enquête

Les résultats de la recherche montre, que plus de la moitié des personnes interrogées ne sont pas d'accord avec l'équilibre homme/ femmes dans les ID. Selon elles, les instances doivent tenir compte des compétences de leurs membres et non du genre. L'équilibre entre homme et femme, n'est pas important pour une bonne marche des instances de décision. Il faut juste des personnes qui ont le potentiel, le profil et les compétences nécessaires pour accéder dans les instances de décision

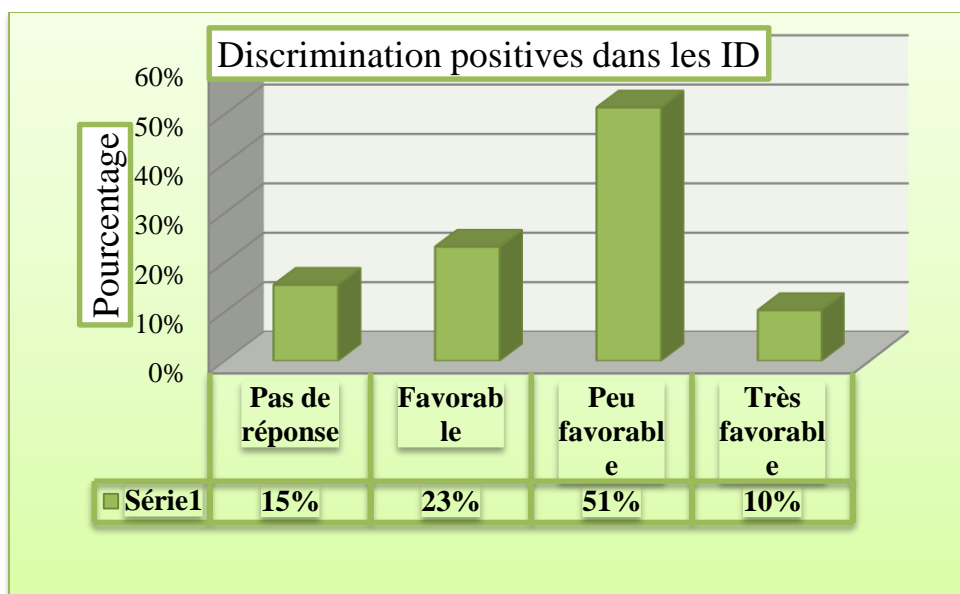
Donc nous pouvons conclure que l'équilibre n'est pas obligatoire dans les instances c'est la compétence qui doit primer.

🚦 Discrimination positive dans les instances de décisions

Cette section nous renseigne sur l'avis des répondants à propos de la mise en place d'une discrimination positive au sein des instances de décisions. Une majorité relative estime (51%) qu'ils sont peu favorables ; 23% sont favorables ; 10% sont très favorables et 15% n'ont pas répondu.

Les résultats sont consignés dans la figure ci-dessous.

Figure 5 : Représentation en % des répondants en fonction de la variable discrimination positive.



Source : données de l'enquête sur le terrain

L'application d'une mesure de discrimination positive pour les femmes n'a pas reçu de consensus de la part de nos répondants. En effet, 51% d'entre eux sont peu favorables avec cette mesure. Ils estiment que seule la compétence et le mérite doivent permettre à une personne (homme ou femme) d'accéder aux instances de décisions.

C'est une vérité certes, mais nos entretiens semi-directifs ont montré que dans la pratique, il existe des mesures de discrimination positive dans certaines organisations où l'on encourage par exemple les candidatures féminines sur des postes de responsabilité.

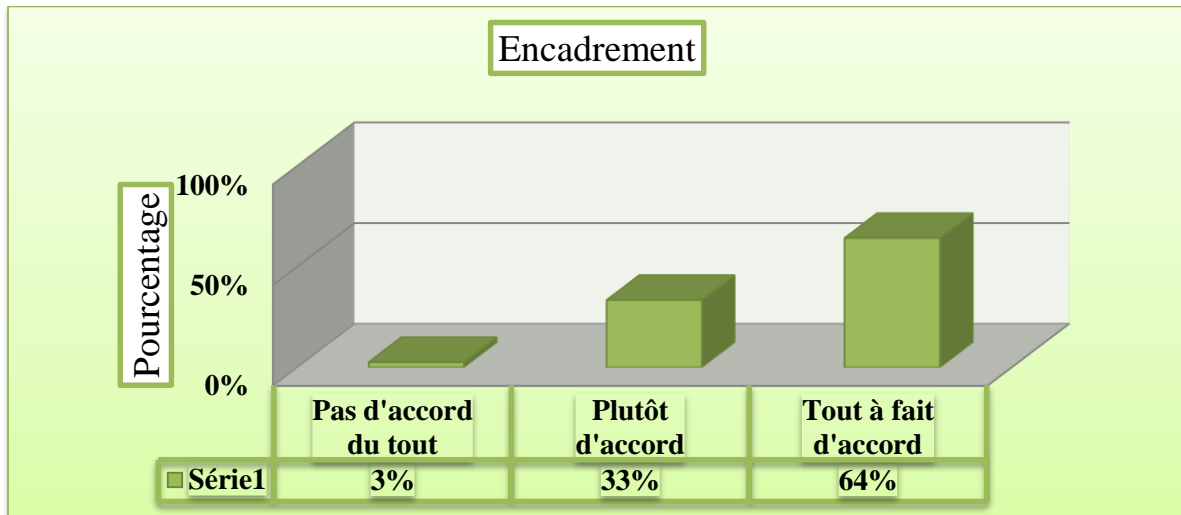
✚ L'encadrement des femmes au leadership

Dans cette section, il a été demandé aux répondants s'ils sont d'accord ou pas avec les mesures volontaires prises par certaines entreprises pour encourager l'équilibre homme/femme dans les ID :

- Favoriser les candidatures féminines ;
- Mettre en place des programmes d'encadrement pour femmes qui ont le profil adéquat ;
- Mettre en place des programmes de formations en leadership aux femmes.
- L'affirmation qui a recueilli le plus d'accord est la suivante : « Mettre des programmes d'encadrement pour les femmes qui ont le profil adéquat ».

La majorité des répondants (97%) sont d'accord avec cette affirmation : 64% sont tout à fait d'accord et 33% sont plutôt d'accord. Seuls 3% des répondants ne sont pas d'accord du tout. (Voire figure suivante)

Figure 6 : Représentation en % des répondants selon la variable encadrement

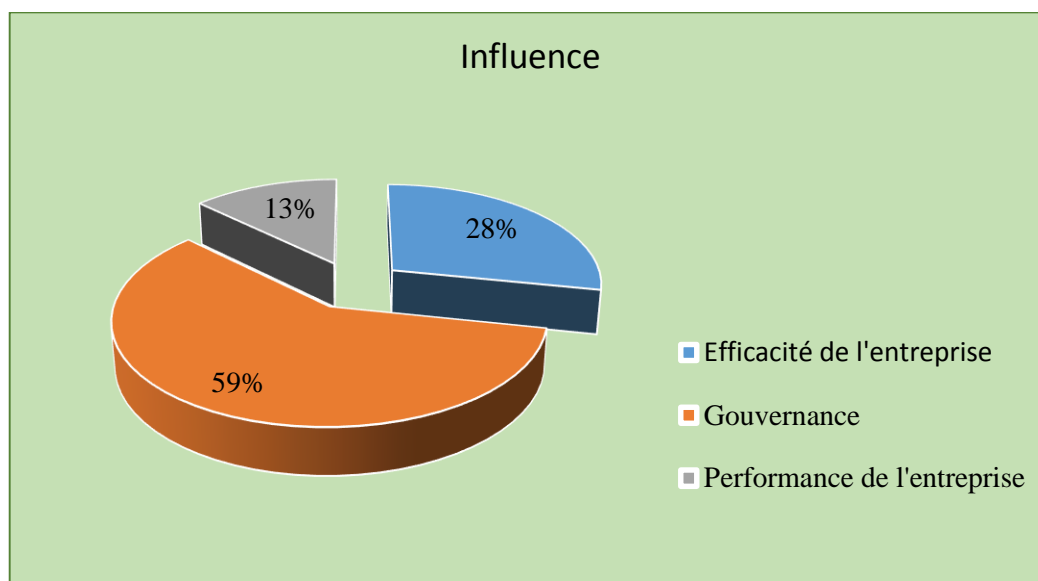


L'analyse graphique montre que, la presque totalité des personnes interrogées sont d'accord avec les mesures d'encadrement mis en place par certaine entreprises pour encourager l'équilibre hommes/femmes dans les ID. Ainsi, une entreprise doit tenir compte de ses parties prenantes pour la bonne marche de ses activités. C'est pourquoi selon nos interviewés, il est important pour une entreprise d'introduire dans sa stratégie des mesures incitatives que peuvent bénéficier un groupe de personnes ou une minorité.

🚦 L'influence de la présence des femmes sur la performance et la gouvernance

A la question de l'influence des femmes sur la performance et la gouvernance des entreprises. Parmi les répondants 59% ont affirmé qu'une grande représentation des femmes dans les ID a une influence significative sur la gouvernance de l'entreprise ; 28% sur l'efficacité et 13% sur la performance. La figure suivante en est une illustration.

Figure 7 : Représentation en % des répondants selon la variable Influence



Source : Données de l'enquête

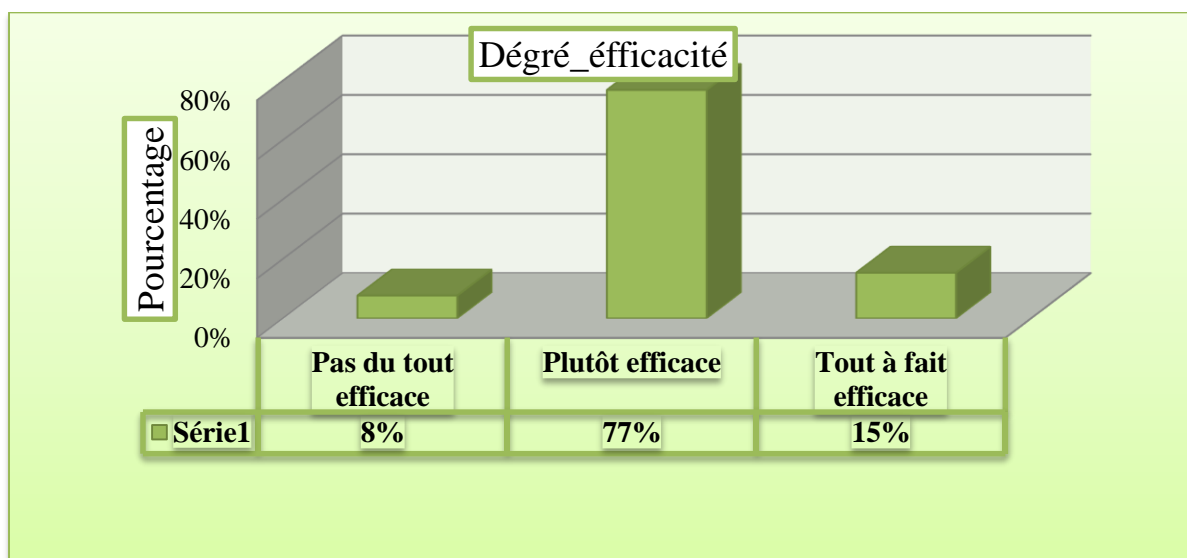
Les répondants ont affirmé qu'une plus grande présence des femmes dans les ID a une influence plus importante sur la gouvernance particulièrement, que sur l'efficacité et la performance de l'entreprise où il est moins visible. Ceci peut s'expliquer par le fait que la performance se mesure en termes d'abord d'objectif, et ensuite de chiffre (difficile à mesurer) et qu'il est beaucoup plus facile de constater leur influence sur la gouvernance qui signifie l'ensemble des règles qui déterminent la manière dont une entreprise est gérée et contrôlée.

Les entretiens ont montré qu'il y'a des exemples de femmes qui se sont distinguées par leur compétence et performance dans toutes les organisations où elles ont eu à diriger.

Le degré d'efficacité des femmes dans les instances de décisions

La majorité des répondants (92%) ont estimé que les femmes seraient efficaces lorsqu'elles seraient majoritaires ou elles dirigeraient : 77% pensent qu'elles seraient plutôt efficaces et 15% estiment qu'elles seraient tout à fait efficaces. Seulement 8% des répondants ont défendu l'affirmation selon laquelle les femmes ne seraient pas du tout efficaces lorsqu'elles seraient majoritaires ou elles dirigeraient. Les résultats ci-dessous le montrent.

Figure 8 : Représentation en % des répondants selon la variable Degré-efficacité.



Source : données de l'enquête

Les résultats de l'analyse du degré d'efficacité supposé des femmes sont mitigés. A cet effet, 77% des répondants ont estimé que les femmes sont plutôt efficaces. Ces résultats viennent appuyés nos entretiens qui révèlent que l'efficacité des femmes dans les instances de décision reste à vérifier.

Nous constatons le plus souvent, que ce sont les femmes célibataires ou âgées qui sont plus efficace que celles mariés ou ayant des enfants.

Obstacles à l'accès des femmes dans les instances de décisions

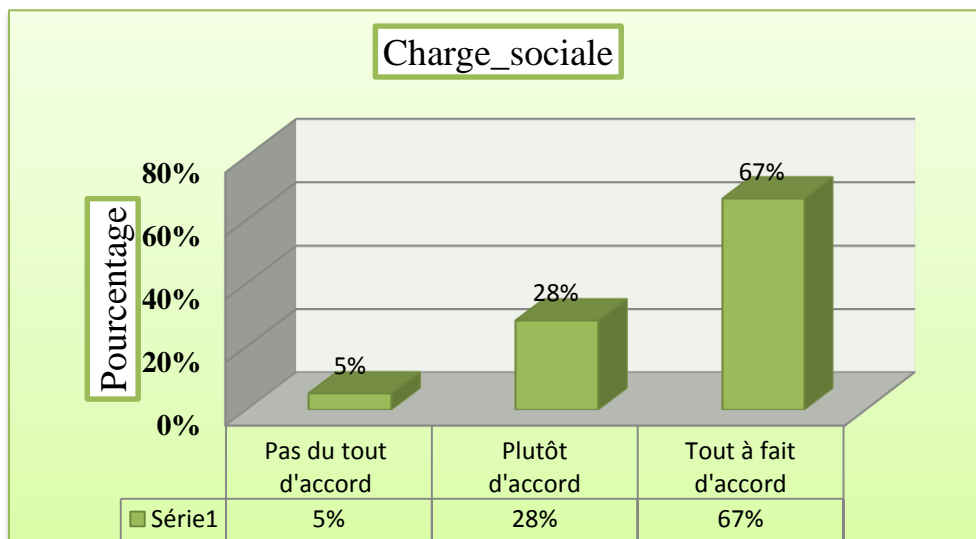
Nous nous sommes intéressés aux obstacles qui freinent l'accès des femmes aux instances de décisions. De nombreux obstacles ont été identifiés :

- Les femmes sont moins disponibles en raison de leurs charges sociales ;
- Les femmes sont moins impliquées dans les réseaux d'affaires ;
- Le processus de nomination des instances favorisent le choix des hommes ;
- Difficulté de trouver des profils féminins.

Les résultats font ressortir deux affirmations qui recueillent des niveaux d'accord bien plus élevés que les autres. La première affirmation est la suivante : « les femmes sont moins disponibles en raison de leurs charges sociales » 95% des personnes interrogées considèrent que cette affirmation est vraie : 67% sont tout à fait d'accord ; 28% sont plutôt d'accord.

Seule une minorité (5 %) n'est pas du tout d'accord. Les résultats sont représentés sur la figure ci-dessous.

Figure 9 : Représentation en % des répondants selon les charges sociales.

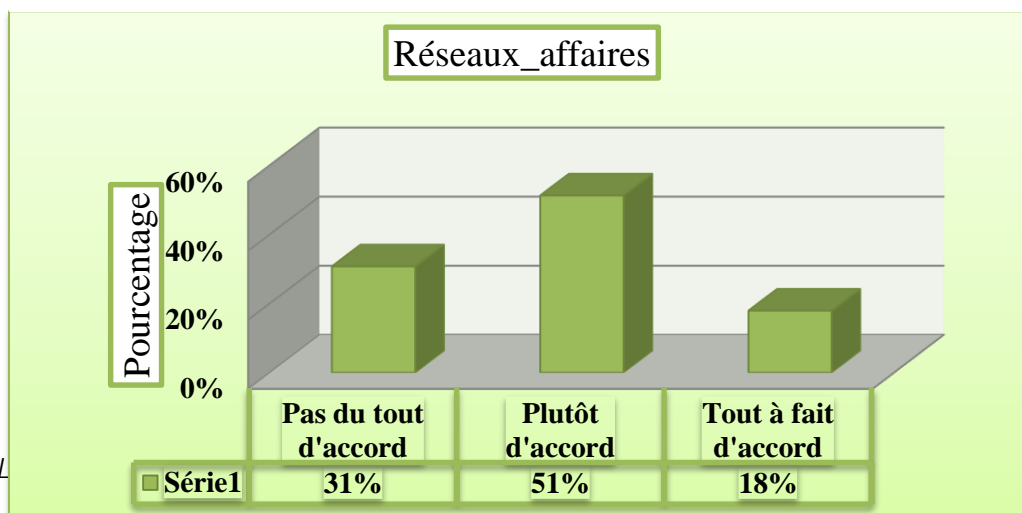


Source : Données de l'enquête

L'une des difficultés auxquelles sont confrontées les femmes, reste les charges sociales. Les résultats montrent que 67% des répondants sont tout à fait d'accord avec cette affirmation. Il est souvent très difficile, pour les femmes de concilier vie privée et vie professionnelle. C'est pourquoi face à certaines responsabilités, les femmes préfèrent faire marche arrière et s'occuper de leurs familles.

Un nombre important de personnes interrogées (69%) est d'accord avec la seconde affirmation « les femmes sont moins impliquées dans les réseaux d'affaire ». (Voir figure 12)

Figure 10 : Représentation en % des personnes interrogées selon la variable réseaux d'affaires.



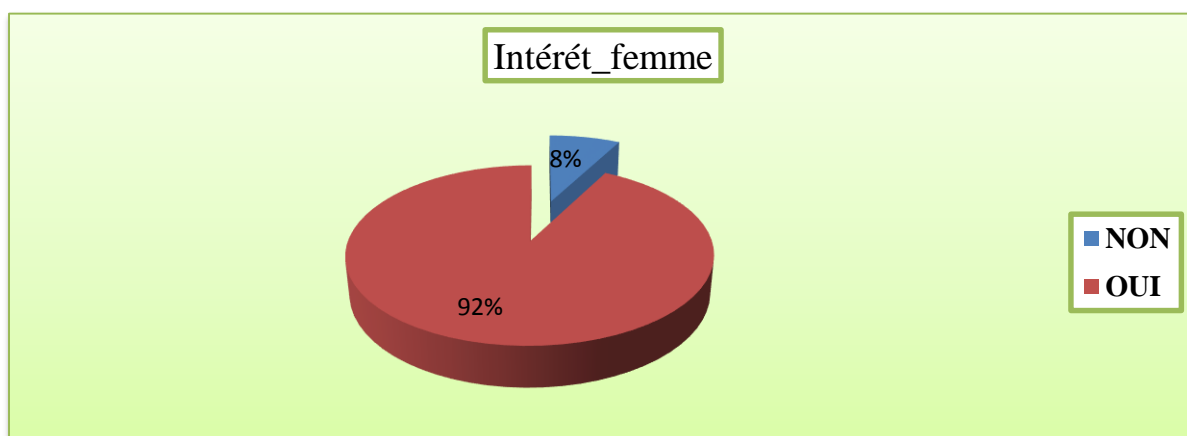
Parmi les répondants, 51% ont mis en avant la difficulté des femmes d'appartenir aux « bon » réseaux auxquels font traditionnellement appelle les comités de nomination et les agences de recrutement. De multiples réseaux internes à l'entreprise, intra-entreprise ou externe à l'entreprise se sont créés et permettent aux femmes de cristalliser leurs expériences et « réseauter stratégiquement ». Ainsi les réseaux sont sans doute un des leviers possibles pour accéder aux instances de décisions.

Au Sénégal, il existe de plus en plus des réseaux ou clubs féminin tels que « ladies club) qui sont des cadres de rencontre et d'échange sur des questions spécifiques.

🚦 L'intérêt des femmes pour les instances de décisions

A la question « Les femmes s'intéressent-elles aux instances de décisions » ? La grande majorité (92%) des répondants ont répondu « Oui » et 8% ont répondu « Non ». Les résultats sont représentés sur la figure suivante.

Figure 11 : Représentation en % des répondants selon la variable intérêt-femme.



Source : données de l'enquête

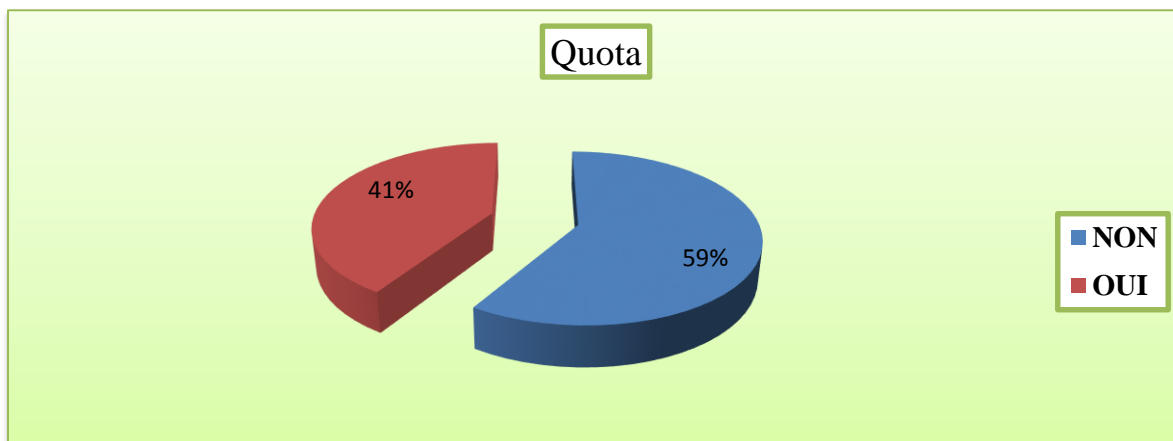
Les résultats attestent que les femmes ont aussi un intérêt pour les instances de décisions. Mais face à cela, elles rencontrent de nombreux obstacles tels que le niveau d'étude, les contraintes familiales, les préjugés conçus à leurs égards. Ces difficultés font que, elles peinent pour accéder au sommet.

🚦 La mise en place d'une politique de quota pour les femmes

La question suivante a été posée : « pensez-vous que l'absence de politique de quota n'est-elle pas un frein à la féminisation des instances de décisions » ?

Les résultats suivants ont été enregistrés : « OUI » (59%) ; « NON » (41 %). Les résultats suivants le démontrent.

Figure 12 : Représentation en % des répondants selon la variable Quota.



Source : Données de l'enquête

Plus de la moitié des répondants pensent que l'absence de politique de quota pour les femmes ne constitue un frein à l'accès des femmes dans les instances de décisions. Mettre en place une politique de quota n'aura pas de sens s'il n'y a pas de profil féminin adéquat. Il y a déjà un quota dans les instances politiques mais est son application a eu un impact positive dans ces instances. Les femmes doivent se battre pour intégrer les instances de décision et non attendre la mise en place d'une politique de quota qui peut hausser la féminisation en quantité et pas en qualité.

Nous pouvons conclure que c'est la compétence et les profils qui doivent compter avant toute autre considération genre.

Nous allons dans la seconde section, vérifier nos hypothèses avant de donner quelques recommandations.

SECTION 2 : Vérification des hypothèses et recommandations

Dans cette section nous allons procéder à la vérification de nos différentes hypothèses de recherches puis nous apporterons des recommandations.

2.1- Vérification des hypothèses

Les hypothèses posées étaient au nombre de deux, nous allons donc les confirmer ou les infirmer.

Hypothèse 1 : Les femmes rencontrent des difficultés pour accéder aux instances de décisions.

Cette hypothèse s'est vérifiée. Nous avons identifié deux principaux obstacles dans notre étude, qui ont recueilli des niveaux d'accord beaucoup plus élevés que les autres. Le premier obstacle est lié aux charges sociales représenté sur la (figure 11), et le second est la faible implication des femmes dans les réseaux d'affaires (figure 12).

Les entretiens montrent qu'il existe d'autres obstacles à l'accès des femmes dans les instances de décisions, il s'agit notamment du niveau d'étude, la compétence, des préjugés socioculturelles, etc.

Hypothèse 2: La présence des femmes dans les instances de décisions a un impact significatif sur la performance et la gouvernance de l'entreprise.

D'après les résultats représentés sur la figure n° 9, la présence des femmes dans les instances de décisions peut avoir une influence sur la gouvernance et la performance de l'entreprise. Même si nous constatons que cette influence est moins visible sur la performance (13%) que sur la gouvernance de l'entreprise (59%). Ceci s'explique par le fait que la performance se mesure d'abord en termes d'objectifs et ensuite de chiffre (difficile à mesurer) et qu'il est beaucoup plus facile de constater leur influence sur la gouvernance qui est l'ensemble des règles qui déterminent la manière dont une entreprise est gérée et contrôlée. Au Sénégal, il existe des femmes qui ont les mêmes compétences et le même background que les hommes donc elles se distinguent par leur personnalité et performance dans les entreprises où elles dirigent.

Donc l'hypothèse 4 est confirmée.

2.2- Recommandations

Les résultats de l'étude révèlent que les femmes sont sous représentées dans presque toutes les instances de décisions des entreprises enquêtées. Cette situation peut s'expliquer par l'existence de nombreux obstacles qui les empêchent d'accéder à ces instances. Pour cela nous allons essayer de donner quelques recommandations :

- ⇒ Promouvoir au sein des entreprises des mesures susceptibles de permettre aux femmes d'accéder à la prise de décision à tous les niveaux, y compris aux instances de décisions; par exemple mettre au point des programmes de

formation pour les femmes qui ont le profil adéquat afin de les inciter à participer aux instances.

- Renforcer le niveau d'éducation des filles et des femmes à travers l'alphabétisation, la formation (le taux d'alphabétisation des femmes est faible au Sénégal).
- Mettre en place des mesures de soutien pour permettre aux femmes de concilier charges familiales et travail, par exemple en instaurant des congés parentales d'éducation pour les hommes (comme en France), qui fait que les personnes ne seront pas laissées, et la femme ne sera pas obligée de rester à la maison pendant trois mois ;
- Utiliser davantage les réseaux professionnels féminins qui permettent aux femmes de créer des relations entre elles afin d'afficher leur compétence et de développer la communication et le « mentoring ». Les réseaux d'influence, constituent aujourd'hui une formidable tribune offerte aux femmes pour se faire entendre, promouvoir sa réussite et gagner en visibilité ;
- Le soutien de l'entrepreneuriat féminin surtout dans l'informel pour faire des femmes des entrepreneures, des membres des instances de décision des entreprises.

Conclusion de la seconde partie

Dans la seconde partie de notre recherche, nous avons montré la méthodologie de recherche adoptée d'une part et de l'autre exposer le traitement des données, présenter et interpréter les résultats avant de vérifier les hypothèses de recherches pour enfin apporter des recommandations.

La méthodologie utilisée est de nature qualitative et quantitative selon Mbengue et Derumez (1999). Nous avons commencé notre étude par des entretiens semi-directifs, ces entretiens étant peu représentatifs, nous avons alors complété l'étude à l'aide des questionnaires. Ce qui explique la démarche utilisée (qualitative- quantitative). Nous avons aussi identifié l'échantillon de de notre étude et exposé les méthodes de collectes de données (la technique documentaire, l'entretien et l'enquête).

Le traitement des données s'est fait du point de vue statistique à l'aide des logiciels Sphinx et Excel. Cela nous a permis, de faire une présentation et interprétation des résultats, puis nous avons vérifié nos différentes hypothèses et enfin donner quelques des recommandations.

CONCLUSION GENERALE

Notre étude qui s'intéresse sur la place des femmes dans les instances de décisions des organisations: cas du Sénégal, a pour objectif de monter le niveau de représentativité des femmes dans ces instances de décision des entreprises. Elle s'accroche sur la question centrale suivante : **Pourquoi les femmes sont sous représentées dans les instances de décisions ?**

L'étude est de nature qualitative et quantitative, avec une démarche abductive basée sur l'étude de cas du Sénégal et donc des allers et retours.

Notre travail est structuré en deux (2) parties dont chacune comporte deux chapitres. La partie théorique et conceptuelle est consacrée à la revue de la littérature et au contexte de l'étude. La deuxième partie porte sur le cadre empirique. Cette partie porte sur la méthodologie de recherche, le traitement des données, la présentation des résultats, et les recommandations.

A travers les enquêtes menés auprès des membres des instances de décisions, les résultats obtenus révèlent que les femmes sont sous représentées dans les instances de décision des entreprises au Sénégal. Cette sous-représentation des femmes est due en partie par leur faible niveau d'études et leur faible présence dans les entreprises par rapport à leurs homologues masculins. Cette situation peut aussi s'expliquer par l'existence de nombreux facteurs socio-culturels qui bloquent l'accès des femmes dans ces instances tels que les charges sociales, préjugés conçus à leurs égards, la faible implication dans les réseaux d'affaires.

Les interviewés sont peu favorables pour la mise en place d'une politique de quota pour les femmes dans les instances de décisions. Selon eux, une politique de quota n'aura pas de sens s'il n'y a pas assez de profil et compétence adéquat féminin. Il existe déjà un quota des femmes dans les instances politiques mais pour les autres sphères ce sont les compétences et les profils qui doivent compter avant toute considération genre.

Pour ce qui concerne la question de l'égalité des salaires, les résultats ont montré qu'à égalité de diplômes et compétences, les salaires des hommes et femmes est égale mais nous constatons que tel n'est pas le cas dans la réalité.

La présence des femmes dans les instances de décision peut avoir une influence positive sur la performance et la gouvernance même si, cette influence est moins visible sur la performance qui se mesure d'abord en terme d'objectifs et puis de chiffres que sur la gouvernance qui

signifier l'ensemble des règles qui déterminent la manière dont une entreprise est gérée et contrôlée.

L'apport managériale de cette étude est de sensibiliser les décideurs, les managers, l'Etat sur la problématique de la place des femmes dans les instances de décisions des entreprises. Ce travail permettra d'élargir les réflexions sur la diversité du genre au-delà de considérations éthiques, sociales et législatives pour prendre en compte les enjeux économiques et managériaux. Elle apporte des éléments de réponses aux préoccupations actuelles concernant les apports des politiques de diversité du genre dans les entreprises. Ainsi la recherche contribue à établir l'intérêt des entreprises à s'approprier la question de la diversité du genre et de l'intégrer dans leurs politiques de recrutement afin d'en tirer certains avantages qui lui sont liées.

Cependant cette étude comporte des limites, en ce que nous n'avons pas eu assez d'informations sur les entreprises pour pouvoir démontrer convenablement nos hypothèses. L'absence ou peu d'écrit sur la question a Sénégal, montre le caractère exploratoire de notre étude.

Ainsi, nous ouvrons comme perspective pour des recherches futures « **l'impact de la présence des femmes dans l'enseignement supérieur : cas du Sénégal** ».

References bibliographies

Adams, R. B. et Ferreira, D. (2009), « Women in the boardroom and their impact on governance and performance », *Journal of Financial Economics*, 94, 2: 291-309.

Adams, S.M., Gupta, A. et Leeth, J.D. (2007), « Are Female Executives Over-represented in Precarious Leadership Positions? », *British Journal of Management*, 12, 1:1-12.

Armand Colin, (1996), « Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales », Paris.

Bardin, L, (2001), « l'analyse du contenu », Presse Universitaire de France, Broché, Paris.

Benoit Le Maure, « Le codage et recodage des variables statistiques, logiciels et enquête » *Préparer et préparer les variables.*

Berg (2003)

Berle A., Means G., (1932), « The modern corporation and private property », New-York: Mac Millan.

Bruno-Laurent Moschetto, (2011), « Le mémoire de Master en Sciences de Gestion », Ed. ECONOMICA.

Catalyst (2004), « Women and Men in the US Corporate Leadership: same Workplace, Different Realities? »

Catalyst (2005), « Catalyst Census of Women Board Directors of the FP500 », disponible sur: <http://www.europeanpwn.net/files/catalystcensusofboardsCanada2005.pdf>

Catalyst (2013), « US Women in Business», New York, Catalyst

Catalyst, (2000), “Women and the MBA: Gateway to opportunity”.

Catalyst, (2007), “Census of Women Board Director of the Fortune 500”, www.catalyst.org

Catalyst, (2007), « The Bottom line: corporate Performance and women’s representation on Board».

Charreaux G., (1991), « Structures de propriété, relation d'agence et performance financière », *Revue Economique*, n° 3, Page 521-552.

Charreaux G., (1994), « *Conseil d'administration et pouvoirs dans l'entreprise* », Chapitre 5 de l'ouvrage le gouvernement des entreprises, Economica, Paris.

Charreaux G., (1997), « Conseil d'administration et pouvoirs dans l'entreprise », *le gouvernement des entreprises, Corporate governance : théories et faits, Economica*, Page 142.

Charreaux. G, (1997), « Vers une théorie du gouvernement des entreprises », dans G. Charreaux, ed, « le gouvernement des entreprises », Economica, Paris, p.421-469

Conseil du statut de la femme (2010), « la gouvernance des entreprises au Québec : où sont les femmes ? réd. Nathalie Roy », Québec, CFS, 3 0-31p.

Conseil du statut de la femme (2010), « la gouvernance des entreprises au Québec : où sont les femmes ? », réd. Nathalie Roy, Québec, CSF, 24p.

Conseil du statut de la femme (2010), « la gouvernance des entreprises au Québec : où sont les femmes ? », réd. Nathalie Roy, Québec, CSF, 27p.

Conseil du statut de la femme (2010), « la gouvernance des entreprises au Québec : où sont les femmes ? », réd. Nathalie Roy, Québec, CSF, 30p.

Credoc (2012), « Essai de comparaison de méthodes quantitatives et qualitatives ».

David A. (1999), « Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion », VIIIème Conférence Internationale de Management Stratégique, mai 1999

David A., (1999), « logique, épistémologie et méthodologie en science de gestion », conférence de l'AIMS, 23p.

EUROPEAN COMMISSION, (2013), Progress on equality between men and women in 2012. A Europe 2020 initiative, disponible sur http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/document/index_en.htm

EUROPEAN COMMISSION, (2013), Progress on equality between men and women in 2012. A Europe 2020 initiative, dans http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/document/index_en.htm

Farrell, K.A. et Hersch, P.L. (2005), « Additions to Corporate Boards: The effect of Gender », *Journal of Corporate Finance*, 1-2:85-106.

François CONCHON, Jean-Claude ANDREANI, (2001), « Méthodes d'analyse et d'interprétation des études qualitatives : Etat de l'art en marketing ».

Franke G.R. et al, "Gender differences in ethical perceptions of business practice", *Journal of applied psychology*, 1997.

Freeman, (1984), *Strategy Management: a Stakeholder Approach*, p 46.

Gomez, P.-Y. (2010), « Et si l'on parlait du sexe des administrateurs ? », disponible sur :

http://www.lemonde.fr/idees/article/2010/04/06/et-si-l-on-parlait-du-sexe-des-administrateurs-par-pierre-yves-gomez_1329281_3232.html

<http://www.catalyst.org/publication/145/women-and-men-in-us-corporate-leadership-same-workplace-different-realities>

Institut Français des Administrateurs, l'Observatoire pour la Responsabilité Sociale des Entreprises et European PWN, septembre (2009), « L'accès et la représentation des femmes dans les instances de gouvernance », 70p.

Jacqueline LAUFER, Femmes et Carrières : la question du plafond de verre, RFG, 2004/4 n°1.

Jensen M.C., Meckling W., (1976), « Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure », *Journal of Financial Economics*, vol. 3, n° 4, Page 305-360.

Jensen M.C., Meckling W.H, (1976) “Theory of the managerial behavior, agency cost ownership structure”, journal of Financial Economics, vol3, October.

Kigali, (1999), « Etude sur l’implication des femmes dans les instances de prises de décisions », 128p.

Laure PERRET, (2008), **Mémoire master en Management des Ressources Humaines**, «la diversité des genres contribue-elle à la performance de l’entreprise », Université Paris-Dauphine.

Mbengue A, Vandangean-Derumez, (1999), « Position épistémologique et outils de recherche en management stratégique », p 22.

Mémoire de master en étude de genre, (2009), « Le genre comme ressource politique en Suisse : la perception de l’élite politique », Université de Genève.

Miles & Huberman, (1991) page 161.

Miles, M.B., Huberman, A.M. (2003), « Analyse des données qualitatives », Bruxelles, De Boeck.

Mucchielli, Alex, (1991), « Les méthodes qualitatives », Paris, PUF.

Observatoire de la Responsabilité Sociale des Entreprise (ORSE), (2004), « L’accès des femmes aux postes de décision dans les entreprises : entre nécessité et opportunités, une problématique dans la perspective de la Responsabilité Sociale des Entreprises », 95p.

Pastre. O, (1994), « corporate governance, le gouvernement d’entreprise », Coord. n° spéciale, Revue d’Economie Financière n°31, hiver.

Perez Roland, (2003), La gouvernance de l’entreprise, Paris : la Découverte, Repères 358.

Piaget J, (1967), logique et connaissance scientifique, Paris, Gallimard.

Simpson, W. G., Carter, D. A. et D'souza, F. (2010), « What Do We Know About Women on Boards? », *Journal of Applied Finance*, 20, 2: 27-39.

Simpson, W. G., Carter, D. A. et D'souza, F. (2010), « What Do We Know About Women on Boards? », *Journal of Applied Finance*, 20, 2: 27-39.

Smith, N., Smith, V. et Verner, M. (2006), « Do Women in Top Management Affect Firm Performance? », *International Journal of Productivity and Performance Management*, 55,7: 569-593. **TNS opinion et sociale, (2012)**, « Les femmes aux postes de direction ».

Travaux de Joséphine Mukamerera, France Larousse, Yves Couturier, « Des avancées en analyse qualitative : pour une transparence et une systématisation des pratiques »

Yin, R. (1994), Case study research: design and methods (2e éd.), London: Sage.

Yin, R. (2003), Applications of case study research (2e éd.), London : Sage.

Wacheux F, (2005), «Méthodes qualitatives et recherche de gestion», Economica

Rapports et Lois :

LOI n° 2010-11 du 28 mai 2010 instituant la parité absolue Homme-Femme. J.O. N° 6544 du Samedi 4 SEPTEMBRE 2010

LOI n° 2011-103 du 27 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle. JORF n°0023 du 28 janvier 2011 page 1680, texte n°2.

Rapport : « Enquête Nationale sur l'Emploi au Sénégal ENSE-2015 », **Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie (2016)**

Rapport : « Situation Economique et Sociale du Sénégal en 2013 / Emploi », Dakar, 28. **Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie (ANSD), (2016).**

Rapport : « Situation Economique et Sociale du Sénégal en 2013/ Démographie », Dakar, 16p. **Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie (ANSD), (2016).**

Sites internet

http://www.lesechos.fr/05/03/2015/lesechos.fr/0204203011191_salaire--emploi---les-inegalites-hommes-femmes-persistent-dans-l-ue.htm#

http://www3.weforum.org/docs/WEF_GenderGap_Report_2007.pdf

<http://international.blogs.ouest-france.fr/archive/2015/03/06/femmes-disparites-salariales-europe-eurostat-13619.html>

http://www.catalyst.org/file/413/2010_us_census_women_board_directors_final.pdf

http://www.lemonde.fr/idees/article/2010/04/06/et-si-l-on-parlait-du-sexe-des-administrateurs-par-pierre-yves-gomez_1329281_3232.html

<http://www.europeanpwn.net/files/catalystcensusofboardscanada2005.pdf>

<http://www.catalyst.org/publication/145/women-and-men-in-us-corporate-leadership-same-workplace-different-realities>

<http://www.uemoa.int/fr/presentation-de-luemoahttp://www.igfm.sn/le-rapport-sur-le-leadership-feminin-en-afrique-de-louest-plaide-pour-plus-de-representation-des-filles-et-des-femmes-dans-les-instances-de-prise-de-decisions/>

www.cairninfo.com

www.memoireonline.com

www.google.com

www.ansd.org

www.wikipedia.org

Table des matières

<u>Remerciements</u>	i
<u>Résumé</u>	Erreur ! Signet non défini.i
<u>Liste des tableaux</u>	iv
<u>Liste des figures</u>	v
<u>Tables des sigles et abréviations</u>	vi
<u>INTRODUCTION GENERALE</u>	1
<u>PARTIE 1 :</u>	6
<u>CADRE THEORIQUE ET CONCEPTUEL</u>	6
<u>Chapitre 1 :Approche conceptuelle et revue de la littérature</u>	7
<u>SECTION 1 : Définition des concepts</u>	8
1.1- La gouvernance d’entreprise.....	8
1.1.1- Origine de la gouvernance d’entreprise	8
1.1.2- Définition de la gouvernance.....	11
1.2- Les instances de décisions.....	12
1.3- Le concept Genre.....	13
<u>SECTION 2 :Approches théoriques sur la place des femmes dans les instances de décisions</u>	14
2.1- L’apport des théories de la gouvernance sur la diversité des instances de décisions.....	14
2.1.1- La théorie de l’agence.....	14
2.1.2- La théorie des parties prenantes.....	15
2.2- La représentativité des femmes les instances de décisions.....	16
2.2.1- La faible présence des femmes dans les instances de décisions..	16
2.2.2- Législation en faveur de la présence des femmes dans les instances de décisions.....	20
2.2.3- Impact de la présence des femmes sur la performance et la gouvernance	22
2.3- Les obstacles rencontrés par les femmes pour accéder aux instances de décisions.....	24
2.3.1- Des barrières organisationnelles, culturelles et comportementales.	25
2.3.2- La faible implication des femmes dans les réseaux	26

2.3.3- Une difficulté à concilier vie privée et vie professionnelle.....	28
Chapitre 2 : Contexte de l'étude.....	29
<u>SECTION 1 : La place des femmes dans les instances de décisions dans le contexte de l'UEMOA.....</u>	30
1.1- Les femmes dans les instances de décision dans la zone UEMOA.....	30
1.1.1- Présentation de l'UEMOA.....	30
1.1.2- Etats des lieux de la place des femmes dans les instances de décisions.....	31
1.2- Initiative en vue de l'intégration des femmes dans les instances de décision.....	32
<u>SECTION 2 : Présences des femmes dans les instances de décisions au Sénégal.....</u>	33
2.1- La situation de la place des femmes au Sénégal.....	33
2.1.1- Présentation du Sénégal.....	33
2.1.2- Place des femmes dans les instances de décisions.....	34
2.2- Mesures et dispositions en faveur d'une meilleure représentation des femmes dans les instances de décision.....	35
Conclusion de la première partie.....	37
<u>PARTIE 2 : CADRE EMPIRIQUE.....</u>	38
<u>Chapitre 1 : Méthodologie de recherche.....</u>	39
<u>SECTION 1 : Méthode de recherche.....</u>	40
1.1- Choix du type de recherche.....	41
1.2- La recherche qualitative (entretien).....	42
1.2.1- Entretien.....	42
1.2.2- Aller-retour au terrain.....	43
1.3- La recherche quantitative (questionnaire).....	44
1.3.1- L'Enquête.....	44
1.3.2- Identification de la population et de l'échantillon.....	45
1.3.3- Les logiciels utilisés.....	45
<u>SECTION 2 : La collecte des données.....</u>	45
2.1- Contenu du questionnaire.....	45
2.2- La recherche documentaire.....	46
2.2- Difficultés rencontrées.....	47
<u>Chapitre 2 : Traitement des données, présentation et interprétation des résultats, recommandations.....</u>	48
<u>SECTION 1 : Traitement des données, présentation et interprétation des résultats.....</u>	49
1.1- Traitement des données.....	49
1.1.1- Traitement des données qualitatives.....	49
1.1.2- Traitement des données quantitatives.....	52
1.2- Présentation et interprétation des résultats.....	52

<u>SECTION 2 : Recommandations</u>	66
2.1- Vérification des hypothèses.....	67
2.2- Recommandation.....	68
Conclusion de la deuxième partie.....	69
<u>CONCLUSION GENERALE</u>	71
<u>Références bibliographiques</u>	71
<u>Sites internet</u>	76
<u>Table des matières</u>	75
<u>ANNEXES (questionnaire)</u>	78

ANNEXES (questionnaire)