

Mardi 20 septembre 2011 (18h00-20h00)

Sophie POCHIC

Sociologue, chargée de recherche au CNRS,
responsable de l'équipe PRO (Professions, Organisations, Réseaux)



Femmes et plafond de verre

Ce que pourraient faire les entreprises

Dossier documentaire



Sophie POCHIC

Femmes et plafond de verre Ce que pourraient faire les entreprises

Sommaire

▪ Présentation de Sophie Pochic Site web Centre Maurice Halbwachs (www.cmh.pro.ens.fr).....	p. 02
▪ La fabrication organisationnelle des dirigeants Un regard sur le plafond de verre S. Pochic et C.Guillaume, <i>Travail, genre et sociétés</i> n°17, pp.79-103, 2007.....	p. 03
▪ Femmes et carrières : la question du plafond de verre Jacqueline Laufer, <i>Revue française de gestion</i> n°151, pp.117-128, 2004.....	p. 29
▪ Parité professionnelle : peut mieux faire Site web <i>Le Journal du Net</i> (www.journaldunet.com), février 2004.....	p. 41
▪ Les inégalités professionnelles entre femmes cadres et hommes cadres persistent Site web <i>Le Monde</i> (www.lemonde.fr), 08 mars 2011.....	p. 43
▪ Salaires : le plafond de verre de la parité Amaury de Rochemonde, Site web <i>Stratégies</i> (www.strategies.fr), 23 juin 2011.....	p. 44
▪ Les femmes cadres victimes d'un plafond de verre Site web <i>Le point</i> (www.lepoint.fr), 07 mars 2011.....	p. 46
▪ Peut-on en finir avec le plafond de verre ? Catherine Halpern, Site web <i>Sciences Humaines</i> (www.scienceshumaines.com), Mensuel n°195, juillet 2008.....	p. 47

Sophie Pochic



Responsable de l'équipe PRO, Chargée de recherche, CNRS

Membre de l'équipe PRO du CMH.
Autre affiliation : GDR CADRES

Discipline : Sociologie

Adresse professionnelle :

Bâtiment : B. Étage : 1. Bureau : 8
Centre Maurice Halbwachs UMR CNRS 8097
ENS, 48 boulevard Jourdan, 75014 PARIS
0143136402

Adresse professionnelle secondaire :

Réseau pluridisciplinaire sur les cadres (GDR)
<http://gdr-cadres.cnrs.fr/>

PRÉSENTATION - AXES DE RECHERCHE

Sociologie du travail et du genre
Étude des carrières des cadres, en entreprise et au chômage
Engagement syndical et carrières militantes
Mécanismes organisationnels du plafond de verre
Comparaisons internationales France / Angleterre / Hongrie



CAIRN

Éditions universitaires de la Sorbonne

LA FABRICATION ORGANISATIONNELLE DES DIRIGEANTS

Un regard sur le plafond de verre

Cécile Guillaume et Sophie Pochic

La Découverte | *Travail, genre et sociétés*

2007/1 - N° 17
pages 79 à 103

ISSN 1294-6303

Article disponible en ligne à l'adresse

.....
.....

Pour citer cet article

.....
Guillaume Cécile et Pochic Sophie , « La fabrication organisationnelle des dirigeants » Un regard sur le plafond de verre,

Travail, genre et sociétés, 2007/1 N° 17, p. 79-103. DOI : 10.3917/tgs.017.0079

.....

LA FABRICATION ORGANISATIONNELLE DES DIRIGEANTS

UN REGARD SUR LE PLAFOND DE VERRE

Cécile Guillaume et Sophie Pochic

Les difficultés des femmes à accéder aux niveaux les plus élevés du pouvoir en entreprise, regroupées sous la métaphore du « plafond de verre » sont depuis les années 1980 un objet d'étude bien documenté, particulièrement dans les pays anglo-saxons. Ces travaux sont généralement fondés sur des entretiens auprès de femmes cadres, dont les itinéraires de carrière illustrent les mécanismes pluriels qui conduisent à leur éviction des niveaux supérieurs de la hiérarchie. Les tests statistiques du plafond de verre sont plus rares, en raison de la difficulté à obtenir des indicateurs détaillés sur la position hiérarchique au sein du groupe cadres dans des enquêtes nationales (Wright et Baxter, 2000 ; Pochic, 2005). Ces deux types d'approche ont en commun de relier le niveau micro des parcours individuels avec le niveau macro des déterminants structurels, en laissant comme angle mort le niveau méso de l'organisation, pourtant considéré comme particulièrement pertinent dans les travaux récents de sociologie du genre anglo-saxonne (Mills et Tancred, 1992 ; Ledwith et Colgan 1996 ; Halford et Leonard, 2000).

Le décryptage des normes de carrière et de « fabrication » des dirigeants au sein d'une organisation particulière,

Travail, genre et sociétés n° 17 - Avril 2007 ▲ 79

permet en effet d'éclairer sous un jour nouveau la permanence du plafond de verre. Nous avons ainsi réalisé une monographie approfondie sur une seule entreprise industrielle du secteur de l'énergie en utilisant différentes méthodologies qualitatives et quantitatives (cf. Encadré 1). Nous montrerons dans un premier temps comment le système de gestion formel des carrières repose sur un modèle idéal masculin-neutre de parcours, qui sert à la fois d'étalon pour tous les autres parcours et de coupeur pour la sélection des meilleurs. Nous verrons ensuite comment le rôle central laissé aux responsables hiérarchiques en place et aux processus informels de sélection-détection (effets de réseaux et jeux d'influence) verrouille encore davantage le système. De manière plus insidieuse, la dimension sexuée de la gestion des carrières se niche enfin dans les représentations sociales et culturelles associées à la figure du « manager », incorporées dans les outils de gestion des cadres à potentiel, destinés pourtant à objectiver les critères de la promotion.

Encadré 1 : Encadrer les carrières dans une organisation

Fortement inspirées par la tradition interactionniste sur les carrières (Hugues, 1937), nous avons privilégié comme méthodologie les récits de vie permettant d'articuler les différentes étapes de la carrière avec les différents épisodes de la vie personnelle et familiale (mise en couple, naissances, déménagements, sociabilités...). L'échantillon final comprend 70 cadres, interviewés en 2004 et 2005, avec une surreprésentation délibérée des femmes. Il s'agit précisément de 30 cadres dirigeants à différents niveaux de l'organisation (16 femmes et 14 hommes, entre 39 et 58 ans), de 30 jeunes cadres étiquetés à *potentiel* par leurs hiérarchiques (20 femmes et 10 hommes, entre 23 et 44 ans) et de 10 cadres *lambda*, considérés par l'organisation comme *sans potentiel* (6 femmes et 4 hommes, entre 35 et 59 ans).

Afin de situer le plafond et les murs de verre de ce marché du travail, nous avons complété cet échantillon par une analyse secondaire du fichier du personnel. Nous avons sélectionné un échantillon exhaustif de 9 600 cadres présents dans l'entreprise en novembre 2004. Cette base de données contient des variables sociodémographiques comme le sexe, l'âge, le diplôme (niveau et type) et la situation familiale (situation maritale, activité du conjoint, nombre d'enfants à charge). Elle détaille aussi la situation professionnelle avec l'ancienneté, le métier, la direction et le niveau hiérarchique. Nous avons réussi à introduire dans cette base l'étiquette de *cadre à potentiel*, information normalement confidentielle au sein de l'organisation, détenue uniquement par la Délégation aux cadres dirigeants, chargée de la politique de gestion de ces cadres « à potentiel » (de futurs dirigeants).

Nous avons également interviewé, en interne, plusieurs cadres de la Direction des ressources humaines et de la Délégation aux cadres dirigeants et, en externe, plusieurs consultants travaillant avec cette entreprise (pour des prestations d'*assessment* ou de *coaching*). Afin de mieux comprendre ces outils de gestion en acte, nous avons enfin assisté à un comité des carrières (gestion des mobilités des cadres à *potentiel*) et en externe à une séance d'*assessment* (épreuve de validation du potentiel par une mise en situation de la personne via des jeux de rôle). Cette recherche a également été restituée en interne lors de conférences auprès de plus de 200 cadres en 2005.

UN PARCOURS LINÉAIRE D'EXCELLENCE CONSTRUIT AU MASCULIN-NEUTRE

Le système formel de gestion des carrières des cadres que nous allons décrire est l'archétype du modèle de la « carrière organisationnelle » (Glaser, 1968) dans une organisation bureaucratique de grande taille, impliquant un lien de long terme entre l'entreprise et l'individu et l'existence d'un marché du travail interne¹ (Doeringer et Piore, 1971). Le déroulement de carrière peut y être lu comme un processus d'ascension professionnelle jalonné d'étapes, impliquant le décryptage progressif des prescriptions relatives aux comportements à adopter en conformité avec les valeurs et les normes prônées par l'organisation (Hall, 1948 ; Dalton, 1959).

Le débouché « naturel » des grandes écoles d'ingénieurs

Une des premières caractéristiques de ce marché du travail réside dans la quasi absence de recrutements de cadres expérimentés, en milieu ou fin de carrière, provenant d'autres univers professionnels. Le recrutement cible en priorité des cadres débutants, des jeunes diplômés sortant directement de leur formation initiale avec peu ou pas d'expérience professionnelle, à 22 ou 23 ans. En raison de la fermeture de son marché du travail (Paradeise, 1984), l'entreprise a toujours essayé de multiplier les critères de sélection à l'entrée pour se prémunir contre de mauvais recrutements à assumer sur le long terme. Le recours à deux canaux préférentiels de recrutement, d'un côté les grandes écoles élitistes, de l'autre les relations familiales, peut être lu comme le moyen trouvé par l'entreprise pour résoudre ce problème de la sélection des nouveaux embauchés. Jusque dans les années 1990, les entrées en cours de carrière étaient donc très rares². Elles concernaient une minorité de cadres de la fonction publique, issue des corps d'État et bénéficiant d'un traitement d'exception. Loin d'apporter de la diversité en termes de profils de formation ou d'origine sociale, ces « parachutés », pour la plupart, diplômés d'écoles d'ingénieurs prestigieuses (dont l'École polytechnique) et parfois de l'ENA, venaient renforcer l'homogénéité sociale de l'encadrement supérieur, caractéristique de « la Noblesse d'État » décrite par Pierre Bourdieu (1989). Aujourd'hui, en dépit de son ouverture récente aux diplômés des écoles de commerce et aux universitaires, l'entreprise continue de placer le critère de l'excellence scolaire au cœur de sa politique de gestion des carrières.

¹ Le marché interne étant défini comme « des unités administratives, telles qu'une entreprise de production, à l'intérieur de laquelle la rémunération et l'affectation du travail sont régies par un ensemble de règles et de procédures administratives » (Doeringer et Piore, 1971, p. 2).

² Tout comme les sorties, le turn-over pour les cadres étant inférieur à 1 %.

En cours de carrière, l'évaluation des compétences et des résultats a tendance à atténuer l'effet diplôme, mais elle ne compense que très rarement le handicap scolaire de départ, entraînant un effet de plafonnement de carrière fort bien identifié par ceux qui ne sont pas dotés des bons atouts de départ. Si la convention collective garantit une évolution professionnelle et salariale *a minima* et une sécurité de l'emploi, quelle que soit l'appréciation du salarié, les pentes de carrière individuelle révèlent l'hétérogénéité des « promesses de carrière » (Dany, 2001). Il existe non seulement une hiérarchisation des rémunérations à l'entrée, selon les écoles d'origine, mais surtout le rythme de carrière est subordonné au diplôme de départ. Les diplômés d'école d'ingénieurs de groupe 1³, et particulièrement les polytechniciens, ont « droit à la carrière » et ont de fortes probabilités d'accéder au sommet de la hiérarchie formelle (cf. annexe, tableau 1). Pour ce faire, ils se voient offrir des « sauts de GF⁴ » (montant deux à deux les marches dans l'échelle hiérarchique statutaire) et un rythme de carrière accéléré, en rupture avec la temporalité communément évoquée du « bail de trois ans » par poste. Ils bénéficient également d'un accompagnement personnalisé de leur carrière dans le cadre d'une politique de gestion des « cadres à potentiel » (Falcoz, 2002). À l'inverse, les carrières des « cadres anonymes » selon l'expression de Françoise Dany (2001), notamment celles des cadres promus, sont peu prises en charge et dépendent surtout de la chance, de la conjoncture et du bon vouloir de leur responsable hiérarchique.

Les carrières en spirale : différents registres de justification

L'autre caractéristique de ce marché interne de l'emploi est de proposer aux cadres un déroulement de carrière linéaire et progressif, de l'embauche jusqu'à la retraite. Recrutés en GF12, les jeunes cadres sont appelés à monter progressivement les marches (de GF12 à GF19 puis de R4 à R1 pour le niveau dirigeant), par le jeu d'une politique de mobilité fonctionnelle et/ou géographique systématique. La gestion des flux et l'organisation des mouvements de personnel visent officiellement à pourvoir l'ensemble des postes d'encadrement à Paris et en province, à alimenter un « vivier » de cadres disponibles et à éviter ainsi la vacance de poste. Ces pratiques de mobilité sont également souvent justifiées par le souci de lutter contre la promotion locale, supposée moins objective. Elles faciliteraient ainsi l'exercice du pouvoir managérial dans les centres opérationnels : pas d'attachement affectif aux subordonnés ni de dépendance

³ L'entreprise a établi un classement interne pour séparer les grandes écoles prestigieuses des autres diplômes, et les diplômes techniques (d'ingénieurs) des non-techniques. Le groupe 1 regroupe dix écoles d'ingénieurs (Polytechnique, Centrale, Mines, Ponts, Sup Aéro, Supélec, Optique, Télécom, Agro, Cachan) et cinq écoles de commerce ou autre (HEC, ESSEC, ESCP, ENA, ENSAE). Le groupe 2 regroupe de nombreuses autres écoles d'ingénieurs, des écoles de commerce de Paris ou Lyon, l'IEP de Paris, les doctorats et masters niveau 2 (anciens DEA ou DESS). Le groupe 3 regroupe tous les autres diplômes bac+3.

⁴ Chaque emploi ou fonction est rattaché à un « Groupe Fonctionnel » dans la grille de classification des emplois de la branche des Industries Electriques et Gazières, comprenant 19 niveaux consécutifs. Les postes de cadres (hors dirigeants) sont classés de GF12 à GF19.

par rapport aux cadres locaux, contre une loyauté première à l'organisation.

L'autre fonction de cette politique de mobilité tient dans la construction d'un parcours d'excellence pour les jeunes cadres prometteurs (école d'ingénieurs de groupe 1 et surtout polytechniciens). « Faire tourner » les ingénieurs de haut niveau sur de nombreux postes permettrait de construire une poly-compétence (Flamant, 2002), alternant activités opérationnelles et fonctionnelles, et de développer le potentiel individuel. Supposés capables de remplir toutes les fonctions, qu'elles soient techniques, gestionnaires ou organisationnelles, les futurs dirigeants se plient à cette « mobilité en tournoi » (Rosenbaum, 1979), compétition à épreuves successives, organisée par les cadres dirigeants et les gestionnaires de carrière. Ce postulat de polyvalence pour les ingénieurs introduit *de facto* une dichotomie avec les diplômés d'école de commerce ou les universitaires qui sont rapidement cantonnés à des filières d'expertise, tout en ayant le sentiment d'une disqualification implicite de leur spécialisation. Nombre de jeunes juristes, financiers, experts en ressources humaines ou communication, qui ont été recrutés en plus grand nombre dans les années 1990 pour des chantiers stratégiques comme l'ouverture du capital ou l'ouverture à la concurrence du marché de l'énergie critiquent avec virulence cette figure de l'ingénieur polyvalent, arguant de la difficulté à faire reconnaître leurs compétences spécifiques.

Comme l'explique cette DRH d'une petite direction d'experts,

« Je n'ai pas envie de faire du contrôle de gestion, mais ce qui est étonnant c'est que dans l'esprit des gens, alors qu'en école de commerce j'en ai fait, ça ne semble pas complètement légitime que je m'oriente vers cette fonction-là. Alors qu'un ingénieur qui n'a jamais vu de contrôle de gestion de toute sa vie, ça semble tout à fait normal, ça va de soi... alors est-ce que c'est lié au fait d'être un homme ? ou à la fonction d'ingénieur ? C'est ce que je n'arrive pas bien à déterminer. » (femme, cadre à *potentiel*, école de commerce groupe 3, 39 ans, mariée à un cadre du privé, un enfant)

Cette obligation de mobilité fonctionnelle est aussi étroitement liée à l'expérience managériale de « grandes troupes ». Tout futur dirigeant se doit d'avoir exercé des responsabilités d'encadrement dans un centre opérationnel. Seuls quelques rares parachutés ont réussi à accéder à des positions de grand dirigeant (R1 ou R2) sans aucune expérience opérationnelle. Ce prérequis du passage par l'exploitation s'explique moins par les besoins réels de l'entreprise que par la croyance des dirigeants actuels dans les vertus formatrices du terrain (la confrontation aux syndicats et la gestion des réformes organisationnelles) et le souvenir ému qu'ils gardent de leur expérience de chef de centre, « le

meilleur des métiers ». La plupart d'entre eux, ingénieurs de formation, ont suivi le parcours-type de la « carrière technique managériale » (Bouffartigue, 2001) dans la filière du transport ou de la distribution d'énergie, pour atteindre, en milieu de carrière, le rang des chefs d'unité – « officier d'infanterie » ou « chef de commando » selon les définitions proposées. Cette dimension managériale est particulièrement discriminante pour les femmes, qui de par leurs diplômes à dominante tertiaire ont tendance à être cantonnées à des filières d'expertise, ce qui les handicape clairement pour l'accès aux plus hauts postes de la hiérarchie formelle (Savage, 1992 ; Marry, 2001 ; Pochic, 2005).

Les itinéraires de carrière des dirigeants masculins actuels projetés sur des cartes géographiques selon le principe d'Odile Join-Lambert (2001) dessinent donc en majorité des parcours en spirale, adaptés aux rythmes scolaires et familiaux. Après avoir passé de nombreuses années en province⁵, avec parfois des allers-retours Paris-province, au rythme d'une mobilité géographique tous les trois ans, les cadres dirigeants se voient généralement offrir un poste en région parisienne (au siège) au moment où leurs enfants adolescents entrent en classe préparatoire et intègrent ensuite une grande école. Si les impératifs de mobilité géographique sur le territoire national tendent à s'atténuer, les jeunes hommes en couple à double carrière et les femmes dirigeantes ayant fait valoir leurs contraintes familiales, l'internationalisation de l'entreprise contribue à recréer une distinction entre les mobiles et les non-mobiles, comme dans d'autres multinationales (Forster, 1999).

⁵ Ou plus rarement dans les DOM-TOM, voire exceptionnellement dans des filiales européennes.

La disponibilité extensive ou le test de la dévotion (du cadre et de sa famille)

Ce modèle de carrière s'appuie implicitement sur une division du travail asymétrique au sein du couple (Nicole-Drancourt, 1989 ; Wacjman, 1998). En raison de ces déménagements successifs, les femmes de dirigeants poursuivent rarement une carrière, certaines ayant un emploi aux horaires limités, la majorité étant inactive après la naissance des enfants. Soutien de la carrière de son mari, la « femme de cadre » gère les aspects familiaux et relationnels du projet de réussite sociale dont l'éducation des nombreux enfants, l'entretien d'un réseau de relations sociales et décharge son mari de la totalité des charges domestiques. Sa contribution varie en fonction de son niveau d'études et de ses qualifications (Pahl et Pahl, 1971) mais aussi de l'évolution de carrière du conjoint (Kanter, 1977). Cette configuration familiale

traditionnelle (femme au foyer et famille nombreuse) est un facteur significatif au niveau statistique de l'accès aux postes de direction pour les hommes (*cf.* annexe, tableau 1). Être père d'une famille nombreuse donnerait en outre une image d'homme stable et responsable, en accord avec les normes de la virilité (Gadéa et Marry, 2000), qui rassurerait les dirigeants cherchant à s'entourer de gens de confiance.

« C'est une entreprise très macho et ils ne s'en rendent même pas compte ! On demande aux femmes par exemple la même mobilité géographique que les hommes et on conditionne leur carrière à la mobilité géographique. C'est complètement irréaliste pour 60 ou 70 % des femmes. La mobilité géographique, c'est aussi un signe de dévouement à l'entreprise. C'est se sacrifier pour les besoins de l'entreprise, mais en fait c'est le sacrifice du conjoint puisque celui qui trinque, c'est celui qui suit. » (femme, cadre dirigeante, école d'ingénieur groupe 1, 49 ans, mariée à un cadre du privé, trois enfants)

Cette division sexuelle du travail permet surtout à l'époux de se dédier pleinement à son investissement professionnel et de faire la preuve d'une disponibilité « présente » fortement encouragée par l'entreprise. Dès les premiers postes d'encadrement, les jeunes cadres font l'apprentissage des contraintes de l'astreinte liée aux risques industriels des activités opérationnelles de transport et de distribution d'énergie. Dans la suite de leur carrière, le passage par des activités fonctionnelles hautement chronophages, comme le poste de « chef de cabinet »⁶, vient encore renforcer l'idée que l'accès à une carrière promotionnelle est indissociable d'un engagement professionnel total. Cet accent mis sur la dévotion est caractéristique du fonctionnement des grandes entreprises, mais elle est ici encore renforcée par la culture du service public qui véhicule une vision idéalisée de la vocation et du dévouement (Saglio, 1999). Le bon manager loyal et dédié à son entreprise ne doit pas avoir d'autres engagements concurrents et ne doit pas laisser sa vie personnelle interférer avec ses obligations professionnelles (Palmer, 1996). D'où une phobie managériale des grossesses et du temps partiel, dans une entreprise à statut où les remplacements temporaires demeurent de l'ordre du bricolage (stagiaires, intérimaires). Comme le montre fort bien le calcul des probabilités d'accès à un poste de cadre dirigeant après 45 ans (*cf.* annexe, tableau 1), mais également d'autres études (Brockbank et Traves, 1996 ; Guillaume, 2000), le recours au temps partiel annule toute chance d'accéder à un poste de dirigeant.

Si les cadres ont toujours eu des pratiques distinctes en matière de temps de travail (Laufer, 1998 ; Bouffartigue, 2001), les normes de disponibilité tendent aujourd'hui à se renforcer dans l'entreprise sous l'influence conjointe du contexte économique et politique (enjeux commerciaux, évolutions statutaires et réglementaires...) et des évolutions

⁶ Assistant personnel d'un patron de direction, sur le modèle de la haute fonction publique.

organisationnelles (restructurations, gains de productivité, baisse d'effectifs, organisation matricielle et en projet). Même dans une entreprise qui est considérée comme une « bonne élève » dans la mise en place de la RTT (certains services étant passés collectivement à 32 heures), les contraintes horaires pesant sur les cadres sont telles que certaines directions pourtant prestigieuses assistent à une fuite de leurs cerveaux qui vont se réfugier dans des secteurs d'activité de l'entreprise moins exposés. Cela dit, la disponibilité « présenteielle » et le dévouement total à l'entreprise continuent d'alimenter des stratégies de distinction, ouvrant l'accès aux plus hautes sphères du pouvoir.

« Je ne pense pas qu'il faille être taillable et corvéable à merci pour être dirigeant, mais en même temps je pense qu'il faut leur montrer qu'il y a un engagement, ça c'est une première chose, il faut être clair là-dessus. [...] [En tant que chef de cabinet], vous êtes proche des hautes sphères, vous êtes au courant de dossiers confidentiels, vous êtes au courant de tas de choses, proche de la stratégie... C'est grisant quelque part, honnêtement, c'est grisant. On vous téléphone, on vous envoie des mails toute la journée, le président parfois vous appelle le dimanche... »
(femme, ancienne cadre à *potentiel*, école de commerce groupe 2, 55 ans, mariée à un homme profession libérale, deux enfants)

Du modèle-idéal au modèle-couperet : les effets d'exclusion du rythme idéal

Bien qu'en profonde évolution, ce schéma de carrière hérité reste une référence commune, tant sur le plan des attendus en matière de socialisation professionnelle que des temporalités associées. Chaque étape du parcours est corrélée à un critère d'âge qui contraint fortement les individus dans leur déroulement de carrière. Si l'atout diplôme a un effet évident sur la forme de courbe – « asymptote ou ligne droite » – le « rythme idéal » de la carrière requiert un investissement fort les quinze premières années pour atteindre les premiers échelons de l'encadrement dirigeant avant 40 ans. Ce prérequis, encore renforcé par la politique de gestion des cadres à potentiel qui stipule que la détection du potentiel doit avoir lieu avant 35 ans, implique un modèle de carrière linéaire et cumulatif excluant les éventuels retards ou ralentissements liés notamment aux contraintes familiales et privées (Laufer, 2005). Inversement, sauter les étapes et devenir cadre dirigeant à 35 ans reste une situation exceptionnelle, réservée aux polytechniciens les plus brillants, que l'entreprise a tout autant de mal à gérer.

« On essaie de détecter les cadres à potentiel avant 35 ans. Quand je regarde bien, à la distribution, avant 35 ans j'ai plus de femmes que d'hommes qui sont à haut potentiel et après 35 ans, j'en ai perdu plein. Je pense que l'ascension dans la carrière, la flexion de la courbe se situe entre le GF17 et le GF19. Là il y a 28/30 ans, et là il y a 35/40 ans, et entre ce point-là et ce point-là qu'est-ce que font les femmes ? Des bébés. Et j'ai l'impression qu'une femme peut être haut potentiel là, monter gentiment, et en fait elle fait des bébés à partir du GF17, il se produit un delta et en GF19, c'est des postes de membres de l'équipe de direction, des gens qui ont 100/200 personnes sous leurs ordres. Au moment où leurs enfants sont en bas âge et elles ne sont pas très disponibles, rentrent plus tôt le soir, et comme l'entreprise juge les gens au temps de présence au travail... » (femme, cadre dirigeante, école ingénieur groupe I, 49 ans, mariée à un cadre du privé, trois enfants)

Parce que le modèle de carrière se décline au masculin, avec une étanchéité forte entre sphère privée et professionnelle, les femmes cadres sont pénalisées. Forcément moins disponibles que leurs homologues hommes (ou les femmes sans enfant), « retardées » dans leur avancement de carrière par leur(s) grossesse(s) et moins mobiles (car leur conjoint est généralement lui aussi investi dans sa propre carrière de cadre), les mères de famille souffrent d'un handicap structurel qu'il leur est difficile de masquer. Si quelques femmes, dotées des bons atouts⁷ et du profil de carrière-type, ont pu être « repêchées » en milieu de carrière et se sont vues offrir une seconde chance, les mères de famille sont souvent dans l'incapacité de faire face aux enjeux temporels de la carrière (rythme et intensité), sauf à disposer des moyens de se conformer au modèle de carrière dominant (sous-traitance domestique et soutien du conjoint).

« Une femme qui s'absente six mois pour faire son bébé. Pendant ces six mois, elle ne pourra pas atteindre les objectifs puisqu'elle n'est pas au boulot. Mais elle perd aussi une partie de la possibilité de se faire reconnaître puisque l'on va moins penser à elle et elle ne sera pas dans les réunions. Et donc quand vous avez des attributions d'avancements de salaire, avancements qui sont contingentés budgétairement, la vraie question est : à qui je vais les attribuer ? Et là, vous balayez votre liste du personnel. Par exemple, machine qui est en congé de maternité depuis six mois ? Elle attendra l'année prochaine. » (homme, cadre dirigeant, école ingénieur groupe I, 38 ans, marié à une femme cadre dirigeante elle aussi, deux enfants)

Cela dit, les femmes « carriéristes » qui tentent de s'adapter au modèle masculin se voient *in fine* confrontées à un autre rôle social tout aussi structurant dans une entreprise encore très familiale, celui de « mère de famille » (Guillaume et Pochic, 2006). C'est en effet au nom de ce statut que les femmes peuvent déroger à certaines normes comme la mobilité géographique imposée..., mais aussi qu'elles ne se voient pas offrir de postes à enjeux ou à l'international, jugés trop chronophages et stressants pour une vie de famille équilibrée, même si elles sont célibataires... Comme le

⁷ Catherine Marry (2004) montre comment pour les polytechniciennes, le cumul carrière / famille est facilité en raison de leur ancrage sur le bassin d'emploi parisien et leur niveau de revenu autorisant une délégation extensive du travail domestique et parental. Ce cumul est plus problématique pour les chercheuses en biologie sous l'emprise envahissante de la « vie de laboratoire » et des congrès, mais avec les faibles salaires du public (Marry, Jonas, 2005).

souligne Rosabeth Moss Kanter (1977), le caractère paternaliste des cultures organisationnelles bureaucratiques tend à créer une homologie entre les attentes qui pèsent sur les femmes cadres et sur les épouses des managers. Qu'elles aient ou non des enfants, ce phénomène de « *sex-roll spillover* » contribue à renforcer les stéréotypes autour du manque de motivation et d'ambition au travail des femmes lié aux contraintes familiales (Colgan et Ledwith, 1996). Ceci expliquerait donc pourquoi les femmes célibataires sans enfants, pourtant disponibles, n'ont pas davantage de chances d'atteindre les postes de direction que les mères de famille (cf. annexe, tableau 1). Mais ce désavantage des femmes pourtant débarrassées de contraintes familiales se comprend surtout quand on décrypte les mécanismes informels de promotion.

PROCESSUS DE COOPTATION, EFFETS DE RÉSEAUX ET JEUX D'INFLUENCE

Si le système formel de gestion des carrières a des effets sexués défavorables aux femmes, le rôle central laissé aux responsables hiérarchiques et aux processus informels de cooptation contribue également à entretenir le plafond de verre.

Rentrer dans une « clique » pour évoluer dans un espace de carrière protégé

Formellement, le marché du travail interne est conçu selon un modèle libéral (Courpasson et Dany, 1994) : information et transparence (publication de tous les postes vacants), équité de traitement (tous les cadres peuvent être candidats sur tous les postes) et responsabilité individuelle (l'agent doit être à l'initiative de sa mobilité)⁸. Dans un système fortement contraint par des règles bureaucratiques d'avancement et de rémunération, l'intervention des grands dirigeants autorise toutefois des parcours d'exception dérogeant aux temporalités et aux règles collectives. Ignorant les procédures formelles d'information et de publication des postes, les « grands patrons » sollicitent directement des candidats en amont et parfois les imposent. Par le jeu des « feux verts » et « feux rouges », ils peuvent autoriser ou refuser la mobilité professionnelle de leurs subordonnés. Leur intervention permet d'accélérer mais aussi de ralentir la carrière des individus. Dans cette organisation en constante restructuration interne, les patrons de direction créent ainsi des espaces de carrière protégés contre les aléas de

⁸ À partir d'un certain niveau de poste seulement (R4), les mobilités sont discutées mensuellement lors du comité des carrières qui regroupe les gestionnaires de carrières des grandes directions de l'entreprise. Le remplacement des grands dirigeants (R1 R2) est, lui, complètement centralisé et opaque, puisqu'il dépend uniquement de la direction générale qui établit des « tables de succession ».

nature diverse⁹ par le biais de processus de cooptation/sollicitation (Monchatre, 1996 ; Fortino, 2002).

Si la gestion de carrière fait partie du rôle et des attributs du dirigeant, à l'image du rôle social de l'officier (Lamirand, 1937), l'implication des dirigeants dans la gestion des hommes a pour fonction de créer un espace relationnel privilégié au sein duquel se jouent tout à la fois des liens de confiance et de loyauté mais aussi des relations d'interdépendances. Ces « clans internes » ou « cliques » alimentent une logique de la dette qui court tout au long de la carrière, impliquant ce que Melville Dalton (1959) nomme de « l'imitation sociale¹⁰ » (calquer ses comportements sur ceux de ses supérieurs pour leur plaire), mais aussi un soutien inconditionnel et une obéissance du « poulain » envers son mentor/parrain. Bien que fortement critiqués, ces fonctionnements claniques semblent incontournables et il n'est pas rare pour un cadre de se voir associé presque malgré lui à une tribu ou même d'être l'objet d'un conflit de mentors. Si ces phénomènes de « cliques » ont des effets excluants pour ceux qui n'en sont pas et contraignants pour ceux qui en font partie, ils ont pour vertu de créer des zones de coopération stables et durables, dans un univers en perpétuel changement.

« En raison des modalités de travail, à force de se rencontrer en comités, les gens forment une tribu. Après il y a le *in* et le *out*. Vous êtes dedans ou dehors, il y a très peu de place aux frontières. Donc je fais attention de repérer les tribus où il faut être pour pouvoir travailler correctement. Et je fais ce qu'il faut pour être *in*. J'ai ce réalisme que l'entreprise fonctionne avec l'idée de pouvoir et quelle que soit l'opinion qu'on en ait, on ne peut pas les ignorer. » (homme, cadre dirigeant, école ingénieur groupe 1, 47 ans, veuf, trois enfants)

Au fil des années, les dirigeants s'entourent donc d'un réseau de « proches » qu'ils aspirent dans leur sillage et placent dans d'autres directions et avec qui ils ont l'habitude de travailler. Cette proximité se construit par la convergence des expériences organisationnelles (d'où l'idée de parcours-type) mais surtout par l'homogénéité des origines sociales (ce qui est grandement facilité par le premier travail de sélection opéré par le système scolaire). Plus la culture organisationnelle est éloignée d'une logique de résultats, ce qui est encore le cas dans cette entreprise, plus ces « compétences sociales¹¹ » sont importantes dans le déroulement de carrière. Ces actions de *mentoring* ont donc plutôt tendance à favoriser l'entre soi et l'homophilie (Dalton, 1959 ; Kanter, 1977), d'autant que cette tendance au « clonage » n'est que très faiblement compensée par l'action des professionnels des ressources humaines qui ont avant tout un rôle de gardien des règles statutaires et de gestion des équilibres, notamment de la masse salariale.

⁹ Subir une « réorg' » qui supprime le poste ou le service, être progressivement enfermé dans une expertise (« être enfermé »), échouer publiquement sur une mission risquée (« trainer des casseroles »), rater son retour d'expatriation ou de mission dans une filiale (« être oublié »), refuser la mobilité géographique en province (« être enterré »), etc.

¹⁰ Traduction des auteurs de « *social mimicry* » (Dalton, 1959).

¹¹ Traduction des auteurs de « *social credentials* » (Dalton, 1959).

Noyés dans la masse des « hauts diplômés », les jeunes cadres ambitieux comprennent très vite qu'il est crucial de se faire repérer par un grand patron. Pour réussir, il ne suffit pas d'avoir un bon diplôme (polytechniciens à part), il faut apprendre à se rendre visible et à se valoriser. Comme le souligne un responsable, « avoir l'air compétent est beaucoup plus important que d'être compétent ». Cette dimension relationnelle de la carrière est souvent dénoncée par les femmes qui revendiquent d'abord une reconnaissance objective de leurs compétences à travers leurs résultats. Plus qu'un trait féminin, cet écart entre hommes et femmes est surtout lié au différentiel de diplôme (école d'ingénieur/école de commerce et université) et aux positions occupées. Cantonnées à des fonctions d'expertise ou de gestion de projets, dans des directions de « cols blancs » n'offrant qu'un nombre restreint de fonctions dirigeantes (cf. annexe, tableau 2), dans une organisation très cloisonnée, une majorité de femmes mais également de jeunes hommes juristes ou financiers évoquent leur manque de réseau et de visibilité dans l'entreprise.

Cela dit, à la marge, ce fonctionnement clanique permet une prise de risque relative et la promotion d'un candidat atypique, et donc parfois une femme. La plupart des femmes dirigeantes actuelles (surtout celles qui n'ont pas un profil ingénieur) ont ainsi bénéficié du soutien d'un mentor homme, dont elles reconnaissent l'effet bénéfique sur leur ascension (Pigeyre, 2001). Ce lien privilégié avec un homme de pouvoir leur a permis d'occulter les difficultés que rencontrent les autres femmes, mais cette relation privilégiée constitue aussi une faiblesse dans le cas où la carrière du mentor s'arrête ou en cas de conflit interpersonnel. N'ayant pas construit et nourri un réseau étendu de relations dans la sphère dirigeante, ces femmes sont très dépendantes de leur mentor, avec lequel elles forment parfois un « couple professionnel ».

« À chaque fois j'ai été appelée par des gens qui ont travaillé avec moi. Ce n'est pas du piston et ce n'est pas un réseau personnel, ce sont des hiérarchiques qui ont vu comment j'ai travaillé et qui me rappellent, donc je trouve que c'est tout à fait sain. Je pense que c'est vraiment dû à mon travail et à mon implication, ce n'est pas dû à ma formation parce que je ne leur ressemble pas, ni à la religion parce que je ne leur ressemble pas, ni à ma nationalité uniquement française parce que je ne leur ressemble pas, mais mon travail leur a convenu. » (femme, cadre à potentiel, DESS non-technique, 32 ans, célibataire, sans enfant)

Réseaux de travail et acceptation par les pairs

Face au poids de la ligne hiérarchique directe, les individus détiennent cependant une ressource clé : l'activation du réseau professionnel qu'ils ont su entretenir dans l'entreprise. Si les

réseaux d'écoles et les réseaux d'influence (politiques, familiaux...) interfèrent pour partie dans le déroulement de carrière des individus (ne serait-ce que par les « réflexes de solidarité corporatiste » qu'ils entretiennent), les opportunités de carrière reposent d'abord sur des maillages relationnels construits au cours de la carrière. Alimenté par la politique de mobilité fonctionnelle et géographique, ce tissu relationnel permet non seulement d'être informé par avance des vacances de poste, mais surtout d'élargir et de diversifier les possibilités d'emploi à d'autres champs d'activité. Dans un contexte de fort cloisonnement entre directions (Wieworka et Trinh, 1989), le recours au réseau de travail permet de reprendre la main sur l'orientation de sa carrière et le choix de son futur responsable hiérarchique¹², notamment en cas de mobilité bloquée.

Ce réseau est d'autant plus efficace qu'il peut mobiliser des *sponsors* influents, mais il s'appuie aussi sur des pairs (qui peuvent vous informer et vous recommander) et des subordonnés (qui veulent travailler avec vous). Or ce présupposé de « l'acceptation par les pairs » est pénalisant pour les femmes dans un monde d'hommes plutôt porté à l'entre-soi et la promotion des mêmes (Ressner, 1987). Si rares sont les femmes qui dénoncent ouvertement une culture de travail machiste, à l'exception des dirigeantes pionnières qui ont pu faire l'expérience de comportements sexistes dans leurs premières années de carrière, le caractère masculin de la culture de travail est souvent évoqué. L'expérience de la solitude est monnaie courante pour les rares femmes cadres qui s'aventurent dans les directions techniques traditionnelles, à tel point que l'une d'entre elles évoque la réaction gênée de son chef de service lui disant « Bonjour, je vous ai mis à côté des dames, comme ça vous vous sentirez moins seule », lesquelles dames étaient en fait les secrétaires de l'unité. Cela dit, se faire accepter dans un monde d'hommes semble plutôt facile au niveau des équipes de terrain. La plupart des femmes ayant exercé des fonctions d'encadrement opérationnel dans les services techniques en gardent un bon souvenir. Au niveau des pairs en revanche, les femmes disent ne pas être dupes et faire semblant de ne pas entendre les remarques au second degré (et parfois au premier), les boutades, les commentaires déplacés quand elles « tournent le dos » (Collinson, 1988). Certaines évoquent aussi leur gêne face à l'expression presque caricaturale et excluante des modes de sociabilités masculines (contenu et style de communication, humour...). D'autres femmes évoquent aussi les actions de « rappel de la différence » dont elles sont fréquemment l'objet comme les marques excessives de politesse ou de courtoisie condescendante (Benokraitis, 1997).

¹² Comme l'avait fort bien souligné Michel Crozier (1963) dans sa lecture des phénomènes bureaucratiques, la création d'un réseau permet d'échapper au face-à-face de la relation hiérarchique et aux relations de dépendances.

« Les trucs qui m'énervent aussi, même si c'est très gentil, c'est quand il y a un déjeuner, que je suis la seule femme, on va me dire "Tu te mets à droite du Président" ou de je ne sais pas qui. Alors c'est très gentil, parce que c'est qu'ils pensent être polis, mais en même temps ça me met dans un rôle... Là, je suis au boulot et je veux être traitée comme les autres. Ce n'est jamais très facile parce qu'en même temps, la goujaterie est aussi très proche. J'ai le droit aussi à des mecs qui me foutent presque la porte dans la figure ! Donc le curseur n'est jamais facile à mettre entre la façon de traiter une femme comme un collaborateur comme un autre et en même temps, je suis attachée au respect des règles de société. Donc il faut arriver à montrer ce qu'on accepte et ce qu'on n'accepte pas, gentiment. » (femme, cadre dirigeante, DESS non-technique, 49 ans, divorcée d'un cadre du public, un enfant)

Comme le décrit fort bien Rosabeth Moss Kanter (1977), celles qui ne mentionnent jamais le caractère masculin de leur univers de travail ont adopté une stratégie évidente d'assimilation (tant sur le plan des codes vestimentaires que des attitudes et du langage) qui les place clairement du côté de la culture dominante, quitte à se désolidariser de leur catégorie d'appartenance. L'expérience de la minorité dans les directions techniques tend progressivement à l'invisibilité du genre et plus d'une femme affirme ne pas se penser en tant que femme et « ne pas se poser de questions ». Cette neutralisation du genre (Laufer, 1982) conduit aussi à une mise en forme vestimentaire tirant vers l'uniforme unisexe (le tailleur-pantalon étant largement privilégié). Comme le souligne une dirigeante, « il y a une suspicion le jour où la jupe est là, le décolleté est là », donc il vaut mieux s'abstenir. Même si certaines d'entre elles ont pu être le témoin de comportements ou propos sexistes, la plupart se disent coincées entre ne pas « laisser passer » et être étiquetées comme « féministes ». Elles interviennent donc ponctuellement. Cela dit, les unes comme les autres insistent sur leur extrême visibilité et le difficile équilibre qu'elles doivent trouver entre « faire juste ce qu'il faut et en faire trop ». Le poids de l'acceptation par les pairs est tel qu'elles doivent faire preuve de loyauté sans faire de l'ombre à leurs collègues, au risque de se voir rétrogradées du jour au lendemain.

« Mon patron m'a sorti de mon poste, parce qu'il n'a pas supporté que devant le Président, j'aie une idée, et le lendemain il m'a virée. Il était arrivé en même temps que moi, il n'était pas sûr de lui, on avait un déjeuner avec le Président, et sur le dossier ils se sont disputés, c'était une horreur, j'aurais dû les laisser faire, j'ai essayé de dire "On pourrait peut-être faire ça", il ne me l'a pas pardonné. Le lendemain il a demandé à ce que je sois sortie de mon poste. » (femme, cadre dirigeante, école ingénieur groupe 1, 49 ans, divorcée d'un cadre du public, deux enfants)

L'art des courtisans ou le difficile apprentissage des logiques politiques

Cela dit, si le rôle des responsables hiérarchiques et du réseau de travail est indéniable dans la gestion de carrière des individus, seul l'atout diplôme est un véritable garant de promotion. Dans une entreprise en constante réorganisation, les aléas organisationnels sont multiples et font l'objet de nombreux jeux d'influence. La maîtrise que les individus peuvent avoir sur leur déroulement de carrière reste relative et le facteur « chance » est fréquemment évoqué. Par ailleurs, plus ils s'approchent du sommet, où les places se raréfient, plus ils s'exposent à « la valse des dirigeants » avec le risque toujours présent d'une relégation et d'un placard de fin de carrière. Avec l'âge, les réseaux de travail en effet vieillissent, tandis que les mentors partent en retraite. Gérer sa carrière requiert donc un travail constant de veille relationnelle et stratégique, de gestion de son image et de sa réputation professionnelle, de valorisation des actions engagées et de soutien actif aux grands patrons et à la direction générale.

« Il faut être près du sommet et savoir se vendre à la perfection [...] et il y a des gens exceptionnels dans l'art d'être courtisan. Et il y a des courtisans utiles, un courtisan n'est pas forcément un parasite. Il y a des gens qui excellent à être toujours là, pile où il faut au moment où il faut, à se faire repérer. Ce sont parfois des gens qui par ailleurs sont très bons et font un travail utile... » (homme, cadre dirigeant, école ingénieur groupe 1, 53 ans, femme sans profession au foyer, sept enfants)

Dans cet univers hautement stratégique, les femmes semblent faire l'apprentissage difficile de logiques politiques qui ne leur sont pas familières. Dénonçant les logiques de « servitude » et « l'art des courtisans », elles se retranchent fréquemment dans une position attentiste et se recentrent sur leur compétence professionnelle et la gestion de leurs collaborateurs. Inné ou acquis, les femmes auraient-elles moins d'appétence pour le pouvoir ? Plusieurs exemples viennent démontrer que ce n'est pas le cas (femmes dirigeantes pionnières, jeunes cadres à *potentiel*). Le discours ambiant de dénonciation des logiques de pouvoir révèle d'abord le déficit de ressources des femmes (et de certains hommes) dans cette course à la réussite. Moins disponibles pour les sociabilités au travail, moins habituées aux logiques de réseaux et ne devant leur carrière qu'à des hommes (ceux qui les détectent et ceux avec lesquels elles font carrière), nombreuses sont celles qui ont dû subir une carrière ralentie, accepter des mobilités horizontales et des mises à l'épreuve répétées.

LES OUTILS DE DÉTECTION-VALIDATION DU POTENTIEL : DES ATTENTES DE RÔLE AU MASCULIN

¹³ Détection par le responsable hiérarchique, validation externe par un *assessment* et validation interne par des entretiens avec quelques grands dirigeants, professionnalisation par des actions de formation et de *coaching*.

Bien que l'entreprise se soit dotée depuis 1991 d'un dispositif de gestion des cadres à *potentiel* assez classique¹³ (Falcoz, 2002), le souhait d'objectivation des critères de détection/sélection semble contribuer en réalité à la reproduction d'un modèle sexué de dirigeant (Acker, 1990). La dimension sexuée de la gestion de carrière se niche en effet aussi dans la hiérarchisation symbolique des fonctions qui reflète les valeurs (masculines) des dirigeants et dans les représentations sociales et culturelles associées à la figure du « manager ».

La hiérarchie symbolique des rôles : la « trace polytechnicienne »

Dans cet univers hautement socialisé, la carrière des dirigeants se joue en effet d'abord dans la capacité à se mouler dans un rôle complexe qui, du fait de la fermeture du marché du travail et de l'homogénéité des filières de recrutement, s'est progressivement consolidé et s'impose comme un modèle dominant et idéalisé. La culture militaire de l'entreprise alliée à une recherche permanente de consensus entre pairs requiert ainsi un ensemble de comportements qui marient discipline, respect de la hiérarchie et des règles, souplesse, diplomatie, brio intellectuel et humilité. L'idéal incarné du dirigeant est fort bien décrit par Nicolas Flamand : « le chef idéal démontre en permanence ses capacités intellectuelles supérieures, se manifestant dans sa façon d'aborder tout type de situation ou de problème. Il utilise son intelligence de façon correcte avec humilité, attention et bienveillance pour son entourage. Enfin, son intelligence doit être dirigée vers des fins acceptables qui consistent à garantir la cohérence du collectif et à le servir ; les velléités individualistes ou égoïstes sont à proscrire » (Flamand, 2002, p. 144). Cette représentation sociale encore très forte constitue ce que certains nomment la « trace polytechnicienne »¹⁴ dans l'entreprise. De fait, si le recrutement des dirigeants s'est progressivement diversifié ouvrant la voie pour des profils plus commerciaux, la description des « grands patrons », dignes de respect et d'admiration, rejoint cette description idéalisée.

¹⁴ Yves Cohen (1995) montre bien la place particulière des ingénieurs polytechniciens dans la littérature sur le commandement écrite fin XIX^e et au début du XX^e siècle.

De même, malgré le discours officiel sur la pluralité des profils de dirigeants nécessaires pour l'entreprise de demain, la figure du patron d'unité reste fortement ancrée dans les représentations attachées aux attributs du dirigeant. La Délégation aux cadres dirigeants a ainsi construit en 2003

▲ Travail, genre et sociétés n° 17 – Avril 2007

un référentiel d'emplois et de compétences pour les dirigeants qui le positionne en premier dans la hiérarchie : manager de structure (dans le secteur concurrentiel et régulé) ; manager de projet ; pilote de filière transverse ; responsable d'équipes d'experts ; expert-conseil. Au-delà de sa polycompétence, la fonction de chef de centre requiert des qualités qui le distinguent des autres profils : « compétences managériales », « compétences d'influence, de *lobbying*, de négociation », des « compétences relationnelles et en communication », « ouverture culturelle et style personnel »¹⁵. Manager de cols bleus dans un contexte de forte syndicalisation et de constantes « réorganisations », le chef d'unité doit en effet être d'abord un « meneur de troupes », tout en trouvant les moyens de maintenir la paix sociale par ses qualités d'écoute, de négociation et de fermeté.

« Moi je n'hésite pas à dire qu'ici, il est plus difficile de manager que dans le privé, parce qu'il y a un vrai contre-pouvoir syndical. Donc ça pousse à une forme de management qui consiste à la fois à affirmer une forme d'autorité naturelle et un charisme très fort tout en respectant ce contre-pouvoir. Cette mayonnaise, il y a tout un système qui fait que par la cooptation, on se rend compte si les gens sont aptes ou pas. Dans les années quatre-vingt-dix, on privilégiait des gens qui dès le CP étaient dans la cour de récré ceux qui dominaient les autres. Pour mater tous ces vilains syndicalistes, on voulait de la poigne. Ça a évolué mais ça reste globalement vrai. » (homme, cadre dirigeant, école ingénieur groupe I, 55 ans, mariée à une femme ingénieur au foyer, quatre enfants)

¹⁵ Source : « Référentiel des compétences d'un cadre dirigeant du Groupe », Délégation aux cadres dirigeants, 2003.

Les outils de détection/validation du potentiel : des attentes de rôle sexuées

Ces prérequis se retrouvent d'ailleurs implicitement dans les critères/méthodes de détection et de validation du potentiel, destinés pourtant officiellement à diversifier les profils des futurs dirigeants de demain. La méthode inspirée de la psychologie analytique américaine utilisée pour l'évaluation individuelle (cf. encadré 2), tout comme le test de personnalité MBTI mobilisé pour la validation des potentiels, mettent particulièrement l'accent sur le « charme » et la maîtrise des émotions requis pour exercer des fonctions d'encadrement. En dépit du discours officiel sur la nécessaire féminisation du management, les qualités attendues du futur « manager » se déclinent *a priori* plus facilement au masculin (Wajcman, 1998).

Encadré 2 : Grille d'évaluation du potentiel

La grille d'évaluation a été construite par un cabinet parisien de *consulting* en RH et adaptée au contexte de l'entreprise. Elle est remplie sous la forme d'un questionnaire avec 90 items par le hiérarchique N-1. Cette grille repose sur trois dimensions principales, qui comportent chacune trois critères, dont voici quelques extraits :

1) Énergie motrice : Ambition / Tonus / Dynamisme opérationnel

- Ambition : « volonté d'assumer des responsabilités toujours plus importantes en acceptant les contraintes et les risques d'une telle évolution » (explicitement préférer les responsabilités d'encadrement aux responsabilités techniques, accepter la mobilité fonctionnelle, la mobilité géographique et des sacrifices sur sa vie personnelle)

- Tonus : « ensemble des réserves physiologiques de l'individu qui lui permettent de résister aux efforts de longue durée et contribuent notamment à une bonne gestion du stress » (explicitement être en bonne santé, supporter les déplacements fréquents, n'avoir jamais l'air fatigué, pouvoir dormir peu, bien vieillir)

- Dynamisme opérationnel : « capacité psychologique à s'autostimuler et à mettre en œuvre son énergie pour réaliser ses projets » (explicitement comportement de battant, de gagnant, savoir rebondir et prendre des initiatives)

2) Intelligence des situations : Anticipation / Hauteur de vue / Pertinence

3) Comportements d'influence : Communication / Pilotage / Charisme

- Charisme : « rayonnement extérieur qui provient d'une force intérieure. Puissance de persuader et d'entraîner » (explicitement présence naturelle, solide confiance en soi, force de conviction, pouvoir d'influence et pouvoir de séduction : « Est-il attirant ? Le remarque-t-on quand il entre dans une pièce ? »).

¹⁶ Une session à laquelle nous avons assisté en 2005 comporte ainsi un jeu de rôles en groupe (une communication de crise), une mise en situation avec un comédien (comment refuser une promotion à un subordonné), une étude de cas (une restructuration avec diminution d'effectifs), un exposé personnel sur un sujet de son choix (souvent son hobby), une dissertation de culture générale (les trois grands événements du vingtième siècle), un test de personnalité et une étude graphologique.

L'*assessment* proposé aux cadres détectés à *potentiel* pour valider leur potentiel semble également avoir été conçu pour détecter un profil-type de dirigeant doté de compétences plutôt repérables chez les managers masculins : sens du jeu et de la compétition, capacités « naturelles » de leadership, aisance relationnelle... Cette technique consiste à mettre en situation la personne à travers différents tests et jeux de rôle, réalisés dans un cabinet de conseil externe¹⁶. Elle vise *in fine* à classer les candidats dans le référentiel d'emplois de dirigeants déjà évoqué, où le « manager de grandes troupes » demeure la référence. Nombre de femmes sont sorties de cette expérience avec des appréciations sévères et finalement sexuées de leurs insuffisances. Perçues comme trop sérieuses, scolaires, ne se mettant pas assez en avant et ne se prêtant pas au jeu, elles se sont vues renvoyer une image à la fois rigide et sans relief qu'elles ont jugée injuste.

« J'ai passé l'*assessment* qui était plutôt bon, dans lequel j'apparaissais comme une personne sérieuse qui savait déléguer, qui savait dialoguer mais on m'a dit : "vous avez une certaine forme de rigidité". Effectivement quand vous êtes sur le terrain et que vous vous retrouvez toute seule, vous mettez votre propre carapace en place, parce que sinon vous résistez pas. Donc j'ai bien compris le message, je me suis dit : "oui, c'est vrai que mes collègues masculins n'ont pas du tout de

carapace...” Alors que ceux qui me le disaient, finalement, ils étaient comme moi ! » (femme, cadre dirigeante, DESS non-technique, 49 ans, mariée à un cadre du privé, deux enfants)

Cette « carapace » qu’on leur reproche n’est souvent que la « façade personnelle¹⁷ » (Goffman, 1973) que les rares femmes qui sont passées par l’épreuve de l’opérationnel, surtout des ingénieurs, se sont progressivement construite. Comme la plupart de leurs collègues femmes (et certains hommes atypiques) en position de pouvoir faible ou peu préparés à l’exercice du pouvoir, elles adoptent un style de management plutôt directif (Kanter, 1977) qui tranche avec l’aisance et la distance dont font preuve leurs collègues masculins mieux préparés à la prise de responsabilité. Ce qui semble donc poser question pour les femmes, c’est la manière dont elles occupent le rôle de manager. L’*assessment* vise en effet à mesurer la distance ou le cynisme dont sont capables de faire preuve les cadres à l’égard des attendus du rôle qu’ils jouent en situation de travail. De manière artificielle, ils doivent laisser transparaître leur « vraie personnalité », siège de leur potentiel, tout en démontrant leur maîtrise de l’appareillage symbolique lié à leur statut. Trop sincères dans leur représentation, certaines femmes collent au rôle au risque de le singer et donc de le « caricaturer ». Ce faisant, elles se disqualifient en tant que « personne » et annulent leur chance de se voir promues.

À l’inverse, les femmes qui ne maîtrisent pas suffisamment les codes de bonne conduite liés à leur statut social (manque de congruence entre la manière et l’apparence) échouent souvent lors de l’*assessment* et se trouvent définitivement cantonnées dans leurs filières d’expertise. Elles se voient d’ailleurs proposer des actions de *coaching* pour devenir plus douces, souples et accommodantes. Dans ce contexte très codifié, les pratiques de *coaching* ont en effet pour principal objectif de rapprocher les individus des normes sociales attachées à l’exercice du pouvoir. Les cadres recrutés à l’externe en cours de carrière, particulièrement s’ils proviennent d’autres secteurs et du privé, ont généralement des « façades personnelles » décalées par rapport aux autres, critiquant le poids de la hiérarchie et du consensus, prenant des initiatives individuelles, affichant leur ambition et cherchant à contrôler leur carrière. Les femmes à *très haut potentiel* (THP, terme utilisé en interne) sont généralement dans ce cas, que ce soit des juristes issues de cabinets d’avocats ou des financiers provenant de banques d’affaires.

« Le *coaching* m’apporte d’abord un certain confort, ma *coach* me dit qu’il y a des choses qui sont normales : “ce n’est pas vous qui êtes anormale, quand vous travaillez 15 heures par jour, on ne peut pas vous demander d’être aussi zen que le Bouddha, que vous clashiez avec votre patron qui vous appelle alors que vous faites quelque chose d’important, c’est normal...” Donc ça tranquillise quand même de se

¹⁷ La façade personnelle comprend « les signes distinctifs de la fonction ou du grade ; le vêtement ; le sexe, l’âge et les caractéristiques raciales ; la taille et la physionomie ; l’attitude ; la façon de parler ; les mimiques ; les comportements gestuels » (Goffman, 1973, p. 31).

dire que je ne suis pas complètement hystérique et monstrueuse... Nos dirigeants aussi, ils sont soumis à une pression gigantesque et bien ils ne sont pas spécialement calmes et aimables, c'est un peu la paille et la poutre... » (femme, cadre à très haut potentiel, école de commerce groupe 2, 37 ans, célibataire, sans enfant)

Si les pratiques de *coaching* visent en général à une mise en conformité des comportements avec les attendus organisationnels (Brunel, 2004), cette injonction à la « normalisation » prend une résonance particulière pour les femmes. Il ne s'agit pas seulement de les « faire rentrer dans le rang » comme pour leurs homologues hommes, mais de manière plus subtile de les « aider » à trouver une manière d'occuper le rôle qui soit acceptable pour leur environnement de travail, tout en modérant leurs ambitions. Comme le souligne Rosabeth Moss Kanter (1977), les femmes en position de « minorité visible »¹⁸ dans une organisation se voient obligées de jouer un nombre de rôles limités et stéréotypés. Plus encore, elles doivent non seulement s'adapter aux attentes de rôle liées à leur position de manager, mais également trouver un moyen de ne pas perdre leur féminité en route...

¹⁸ Traduction des auteurs de « *tokens* » (Kanter, 1977).

* *
*

En dépit de nombreux facteurs favorables à l'amélioration de la position des femmes dans l'entreprise, et notamment la diffusion du modèle du couple à double carrière chez les hommes et la signature d'un accord sur l'égalité professionnelle en 2004 et la mise en place d'une politique de diversité, les points de résistance majeurs au processus de féminisation de l'encadrement supérieur restent « encastrés » dans les processus organisationnels (Wajcman, 1998 ; Halford et Leonard, 2000). Les discriminations dont les femmes font l'objet se nichent à la fois dans les modèles managériaux dominants (Laufer, 2005), les pratiques informelles de gestion des carrières (Fortino, 2002) et les dimensions culturelles et symboliques du pouvoir dans les organisations (Hearn et Parkin, 1987 ; Maddock et Parkin, 1993). Ces dernières dimensions sont sans doute particulièrement flagrantes dans cet univers hautement socialisé avec des processus temporels longs de « fabrication-maison » des dirigeants. Mais, de manière générale, la contextualisation des itinéraires de carrière dans un espace organisationnel historiquement construit (structure des opportunités, dispositifs formels et informels de gestion, attentes de rôles et représentations sociales du « manager ») nous semble être une piste de recherche particulièrement fructueuse pour décrypter empiriquement la permanence du plafond de verre dans les organisations.

BIBLIOGRAPHIE

- ACKER Joan, 1990, "Hierarchies, jobs, bodies: a theory of gendered organizations", *Gender and society*, vol.4, n° 2, pp. 139-158.
- BENOKRAITIS Nijole V., 1997, "Sex discrimination in the 21st century", in Benokraitis N.V. (ed.), *Subtle sexism: current practice and prospects for change*, Thousand Oaks, Sage, pp. 5-33.
- BOUFFARTIGUE Paul, 2001, *Les cadres. Fin d'une figure sociale*, La Dispute.
- BOURDIEU Pierre, 1989, *La noblesse d'État. Grandes écoles et esprit de corps*, Les Éditions de Minuit.
- BROCKBANK Anna et TRAVES Joanne, 1996, "Career aspirations. Women managers in retailing", in Ledwith S. et Colgan F. (eds), *Women in organisations. Challenging gender Politics*, Basingstoke, MacMillan, pp. 78-98.
- BRUNEL Valérie, 2004, *Les managers de l'âme. Le développement personnel en entreprise. nouvelle forme de pouvoir ?*, La Découverte, Coll. « Entreprise & société ».
- COHEN Yves, 1995, « Les polytechniciens dans le discours sur le commandement », in Belhoste B., Dahan-Dalmédico A., Pestre D. et Picon A. (dir.), *La France des X. Deux siècles d'histoire*. Economica, pp. 155-168.
- COLGAN Fiona, LEDWITH Sue, 1996, *Women in organisations. Challenging gender Politics*, Basingstoke, MacMillan, pp. 178-300.
- COLLINSON David L., 1988, "Engineering humour: masculinity, joking and conflict in shop-floor relations", *Organization Studies*, vol. 9, n° 2, pp. 181-199.
- COURPASSON David, DANY Françoise, 1994, « La gestion des carrières des cadres en question », *Gérer et comprendre. Annales des mines*, septembre, pp. 30-44.
- CROZIER Michel, 1963, *Le phénomène bureaucratique*, Paris, Le Seuil.
- DALTON Melville, 1959, *Men who manage. Fusions of feeling and theory in administration*, New York, John Wiley & Sons.
- DANY Françoise, 2001, « La carrière des cadres à l'épreuve des dispositifs de gestion », in Bouffartigue Paul (dir.), *Cadres : la grande rupture*, La Découverte, pp. 207-220.
- DOERINGER Peter, PORE Michael, 1971, *Internal labor market and manpower analysis*, Lexington Ma Heath.
- FALCOZ Christophe, 2002, « La gestion des cadres à haut potentiel », *Revue Française de Gestion*, vol.28, n° 138, pp. 21-31.
- FLAMAND Nicolas, 2002, *Une anthropologie des managers*, Paris, PUF.
- FORSTER Nick, 1999, "Another "glass ceiling"? The experiences of women professionals and managers on international assignments", *Gender, Work and Organization*, vol.6, n° 2, pp. 79-90.
- FORTINO Sabine, 2002, *La mixité au travail*, La Dispute.
- GADÉA Charles, MARRY Catherine, 2000, « Les pères qui gagnent. Descendance et réussite professionnelle chez les ingénieurs », *Travail, Genre et Sociétés*, n° 3, pp. 109-136.
- GLASER Barney, 1968, *Organizational careers. A sourcebook for theory*, Chicago, Aldine Publishing Company.
- GOFFMAN Ervin, 1973, *La mise en scène de la vie quotidienne. Tome 1. La présentation de soi*, Paris, Les Éditions de Minuit.
- GUILLAUME Cécile, 2000, « Les temps choisis du travail. Dynamiques sociales d'un mode d'engagement au travail à temps partiel », Thèse de sociologie, Institut d'Etudes Politiques de Paris.

- GUILLAUME Cécile, POCHIC Sophie, 2007, "What would you accept to sacrifice? Access to top management and work/life balance", *Gender, Work and Organization*, à paraître.
- HALFORD Susan, LEONARD Pauline, 2000, *Gender, power and organizations: an introduction*, New York, Palgrave Macmillan.
- HALL Oswald, 1948, "The stages of a medical career", *American Journal of Sociology*, vol. 53, n° 3, pp. 327-336.
- HEARN Jeff, PARKIN Wendy, 1987, "Sex" at "work": the power and paradox of organisations sexuality, Brighton, Wheatsheaf Books.
- HUGUES Everett C., 1937, "Institutional office and the person", *The American Journal of Sociology*, vol. 43, n° 3, pp. 404-413.
- JOIN-LAMBERT Odile, 2001, *Le receveur des Postes, entre l'État et l'utilisateur*, Paris, Belin.
- KANTER Moss Rosabeth, 1977, *Men and women in the corporation*, New York, Basic Books.
- LAMIRAND Georges, 1937, *Le rôle social de l'ingénieur, scènes de la vie d'usine*, Paris, Éditions de la revue des jeunes (1^{re} édition 1923).
- LAUFER Jacqueline, 1982, *La féminité neutralisée ? Les femmes cadres dans l'entreprise*, Paris, Flammarion.
- LAUFER Jacqueline, 1998, « Les femmes cadres entre le pouvoir et le temps ? », *Revue Française de Sciences Sociales*, n° 3, pp. 55-70.
- LAUFER Jacqueline, 2005, « La construction du plafond de verre : le cas des femmes cadres à potentiel », *Travail et Emploi*, n° 102, pp. 1-44.
- LEDWITH Susan, COLGAN Fiona (eds), 1996, *Women in organisations. Challenging gender Politics*, Basingstoke, MacMillan.
- MADDOCK Sue, PARKIN Di, 1993 "Gender cultures: women's choices and strategies at work", *Women in management review*, vol. 8, n° 2, pp. 3-9.
- MARRY Catherine, 2004, *Les femmes ingénieurs, une révolution respectueuse ?*, Paris, Belin.
- MARRY Catherine, JONAS Irène, 2005, « Chercheuses entre deux passions. L'exemple des biologistes », *Travail, genre et sociétés*, n° 14, pp. 69-88.
- MILLS Albert J. and TANCREDE Peter (eds), 1992, *Gendering Organizational Analysis*, London, Sage.
- MONCHATRE Sylvie, 1996, « Carrières sous influence », Thèse de sociologie, IEP Paris.
- NICOLE-DRANCOURT Chantal, 1989, « Stratégies professionnelles et organisation des familles », *Revue Française de Sociologie*, vol. 30, n° 2, pp. 57-80.
- PAHL Jan M., PAHL Raymond E., 1971, *Managers and their wives: a study of career and family relationship in the middle class*, London, Allen Lane The Penguin Press.
- PALMER Amanda M., 1996, "Something to declare. Women in HM Customs and Excise", in Ledwith S., Colgan F. (eds), *Women in organisations. Challenging gender Politics*, Basingstoke, MacMillan, pp. 125-151.
- PARADEISE Catherine, 1984, « La marine marchande française : un marché du travail fermé ? », *Revue Française de Sociologie*, vol. 35, n° 3, pp. 352-375.
- PIGEYRE Frédérique, 2001, « Femmes dirigeantes, le chemin du pouvoir », in Bouffartigue P., *Cadres : la grande rupture*, Paris, La Découverte, pp. 269-280.
- POCHIC Sophie, 2005, « Faire carrière : l'apport d'une approche en termes de genre », *Formation Emploi*, n° 91, pp. 75-94.
- RESSNER Ulla, 1987, *The hidden hierarchy: democracy and equal opportunities*, Aldershot, Avebury.
- ROSENBACM James E., 1979, "Tournament mobility: career patterns in a corporation", *Administrative Science Quarterly*, vol. 24, pp. 220-241.

La fabrication organisationnelle des dirigeants

SAVAGE Mike, 1992, "Women expertise, men's authority: gendered organization and the contemporary middle classes", in Savage M., Witz A. (eds.), *Gender and bureaucracy*, Oxford, Blackwell, pp. 124-154.

SAGLIO Jean, 1999, « Les fondements sociaux des hiérarchies salariales », *Travail et Emploi*, n° 78, pp. 21-39.

WAJCMAN Judy, 1998, *Managing like a man: women and men in corporate management*, Pennsylvania State University Press.

WIEVIORKA Michel et TRINH Sylvaine, 1989, *Le modèle EDF : essai de sociologie des organisations*, Paris, La Découverte.

WRIGHT Erik Olin, BAXTER Janeen, 2000, "The glass ceiling hypothesis: a comparative study of the United States, Sweden, and Australia", *Gender and Society*, vol. 14, n° 2, pp. 275-294.

ANNEXES

Tableau 1 : Facteurs facilitant l'accès aux postes de direction après 45 ans

%	Hommes		Femmes	
Moyenne	12		6	
DIPLÔME				
Groupe 1	50	***	29	***
dont technique	51		35	
dont non technique	43		21	
Groupe 2	23,5	ref.	10	ref.
Groupe 3	14	***	10	ns
1er cycle	0,5	***	0	ns
Bac ou moins	1	***	0	***
ÂGE				
Entre 45 et 54 ans	10	ref.	6	ref.
Plus de 55 ans	20	***	8	ns
RÉGION				
Île de France	17,5	ref.	9	ref.
Province	7	***	0	***
HORAIRES				
Temps complet	13	ref.	8	ref.
Temps partiel	0,5	***	0,5	***
SITUATION FAMILIALE				
Célibataire ou divorcé	6,5	ns	5	ns
Marié, conjoint dans l'entreprise	11	ns	4,5	ns
Marié, conjoint actif extérieur	9,5	ref.	8,5	ref.
Marié, conjoint inactif	17,5	***	0	ns
NB d'ENFANTS A CHARGE				
0	8	ref.	5	ref.
1 à 2 enfants	12	ns	5,5	ns
Plus de 3 enfants	18	*	16	ns

Effectifs : 534 dirigeants et 4 904 cadres

Source : Fichier du personnel novembre 2004, exploitation originale.

Note : *** : p<0,01 ** : p<0,05 * : p<0,10 ns : non significatif

Règle de lecture : Après 45 ans, 12 % des cadres hommes et 6 % des cadres femmes sont classés comme cadres dirigeants (R4 à R1). Pour un homme avec un diplôme de Groupe 1, cette probabilité monte à 50 %. Cette différence par rapport à un diplôme de groupe 2 (référence) est significative dans un modèle de régression logistique qui contrôle les autres variables du modèle.

Tableau 2 : Effectifs des cadres et dirigeants par direction

	Fonctions centrales (1)	Recherche	Commercial	Négoce	Reseau Distribution	Fonctions centrales (2)	Distribution	Exploitation Production	Transport	Total	Taux de femmes
Dirigeants											
R1	14	1	2	2	2	0	2	1	2	26	3,8%
R2	35	0	4	2	6	5	14	2	2	70	8,6%
R3	37	1	6	10	8	11	129	5	17	224	8,9%
R4	70	5	25	19	19	31	158	6	25	358	12,0%
Total dirigeants	157	7	37	33	35	47	303	14	46	679	10,3%
Cadres											
GF19	72	6	25	19	30	60	126	7	35	380	12,6%
GF18	58	12	32	24	31	80	205	2	52	496	16,9%
GF17	67	18	57	22	24	149	264	5	81	687	24,3%
GF16	49	23	63	31	28	164	235	6	105	704	25,6%
GF15	85	34	90	40	44	284	356	10	140	1083	27,5%
GF14	50	40	109	35	54	399	600	11	189	1487	27,0%
GF13	77	127	136	36	52	546	854	18	229	2075	28,8%
GF12	62	134	116	38	40	541	854	16	254	2055	26,1%
Total cadres	520	394	628	245	303	2223	3494	75	1085	8967	25,8%
Total salariés	1086	594	2201	389	1312	1734	40072	104	4286	53412	26,0%
Taux Dirigeants/Cadres	23%	2%	6%	12%	10%	2%	8%	16%	4%	7%	
Taux Cadres*Dir/Salarié	62%	68%	30%	71%	26%	131%	9%	86%	26%	18%	
Taux Femmes cadres	36%	34%	32%	31%	28%	24%	22%	21%	19%	25%	

Source : fichier du personnel, Nov. 2004, exploitation originale.

Note : les Fonctions centrales sont divisées en deux, une partie spécifique à l'entreprise (1), l'autre commune avec une autre entreprise (2).



FEMMES ET CARRIÈRES : LA QUESTION DU PLAFOND DE VERRE

Lavoisier | *Revue française de gestion*

2004/4 - no 151
pages 117 à 127

ISSN 0338-4551

Article disponible en ligne à [10.3166/rfg.151.117-128](https://doi.org/10.3166/rfg.151.117-128)

Pour citer cet article

« Femmes et carrières : la question du plafond de verre »,
Revue française de gestion, 2004/4 no 151, p. 117-127. DOI : 10.3166/rfg.151.117-128



Femmes et **carrières** : la question du **plafond** **de verre**

L'investissement massif des jeunes femmes dans l'enseignement supérieur, s'il a conduit à une évolution de la place des femmes au sein de la catégorie des cadres et des professions supérieures, n'a pas fait disparaître les inégalités entre hommes et femmes dans l'accès aux sommets des hiérarchies professionnelles et organisationnelles. Ce constat s'applique à tous les pays, à des degrés divers, et à toutes les organisations.

Partout on constate que les femmes sont de plus en plus rares au fur et à mesure que l'on s'élève dans la hiérarchie et qu'elles demeurent minoritaires dans les postes de décision et de responsabilité de haut niveau.

En France en particulier, la rareté des femmes en position élevée dans les entreprises¹, dans la fonction publique², dans les universités³, au CNRS⁴ et dans les lieux de décision⁵ est désormais souligné. Ainsi, les femmes ne sont que 7 % parmi les cadres dirigeants des entreprises alors qu'elles constituent 31 % des cadres administratifs et

1. Laufer et Fouquet (1997).

2. Colmou (1999).

3. Le Pors et Milewski (2003).

4. Delavault, Boukhobza et Hermann (2002).

5. Conseil économique et social (2000).

commerciaux et elles n'occupent que 12,5 % des emplois supérieurs de la fonction publique alors qu'elles constituent 49 % des agents de l'État. Dans les universités françaises pour l'ensemble des disciplines, on ne compte que 16 % de femmes parmi les professeurs contre 38,5 % parmi les maîtres de conférences.

S'il apparaît que les femmes ont désormais obtenu l'accès à tous les aspects formels de l'égalité, l'accès en droit à toutes les formations et à tous les postes, l'histoire de leur accès à l'égalité de pouvoir est donc encore loin d'être terminée. Dans le monde anglo-saxon, cette prise de conscience s'est d'abord effectuée dans la sphère économique ainsi qu'en témoignent les très nombreuses recherches sur la situation des femmes dans le management. En France, c'est surtout à travers le débat puis la loi sur la parité dans la sphère politique qu'elle s'est opérée⁶. Parallèlement, les prises de position des organisations internationales et communautaires ont fait progresser le débat sur cette question⁷. Enfin, plusieurs recherches⁸ sur les femmes cadres et membres des professions supérieures ont permis de mieux cerner les facteurs qui sont au cœur de ce qu'il est convenu d'appeler le « plafond de verre » et que l'on peut décrire comme l'ensemble des obstacles visibles et invisibles qui séparent les femmes du sommet des hiérarchies professionnelles et organisationnelles⁹.

L'objectif du présent dossier est de traiter de différentes dimensions du phénomène du plafond de verre dans différents contextes

culturels et organisationnels et aussi d'envisager les évolutions et les stratégies de changements de nature à en repousser les limites.

Marilyn J. Davidson et Ronald J. Burke traacent une perspective globale sur la situation des femmes dans le management et sur la question du plafond de verre en soulignant la dimension internationale du phénomène. Sophia Belghiti, à travers une enquête menée auprès de 604 cadres, traite des facteurs qui déterminent l'avancement hiérarchique des femmes cadres. Virginie Martin et Isabelle Pignatel présentent les premiers résultats d'une recherche sur les femmes dans les instances de pouvoir des 500 premiers groupes français. Frédérique Pigeyre et Annick Valette, en analysant l'accès au grade de professeur dans trois disciplines, traitent des mécanismes du plafond de verre à l'université. Annie Cornet et Christina Constantinidis abordent, à travers une recherche qualitative et quantitative, la réalité multiple de l'entrepreneuriat au féminin. Enfin, Anne-Françoise Bender traite des pratiques d'égalité et de diversité dans les entreprises et de leurs enjeux, pratiques destinées en particulier à permettre aux femmes de briser le plafond de verre.

Ces contributions éclairent les différents niveaux d'analyse du plafond de verre et les différentes questions que ce phénomène soulève et en particulier: le maintien du plafond de verre en dépit du progrès des femmes dans l'accès aux diplômes et aux professions qualifiées, le rôle des pratiques et normes organisationnelles dans la

6. Gaspard (éd.) (1997).

7. Réseau européen, Femmes dans la prise de décision. Commission européenne, DGV, V/7139/93-EN, Bruxelles, 1995.

8. Laufer et Fouquet (2001); Laufer (2002). Voir aussi Marry (2004).

9. Voir aussi les définitions du plafond de verre données par les différents articles, p. 145 et p. 173.

construction du plafond de verre, le « plafond » de verre et les stratégies des femmes, les stratégies de changements.

1. Le maintien du plafond de verre en dépit du progrès des femmes dans l'accès aux professions qualifiées

Pour justifier et pour expliquer le phénomène du plafond de verre, on a souvent invoqué l'hypothèse d'un « retard historique » (Laufer, 1997) : les femmes ayant eu accès plus tardivement que les hommes à l'éducation et aux diplômes, il était normal qu'elles soient plus rares au sommet des hiérarchies professionnelles et organisationnelles, ce retard devant être comblé progressivement par l'investissement des jeunes filles dans la sphère éducative et par l'accès croissant à des positions de cadres et de professions supérieures qui en résulterait.

Cette analyse s'avère insuffisante. Ainsi qu'il est souligné ici, la croissance du nombre des femmes diplômées et parmi les cadres, très importante dans certains pays, n'a pas été suivie par une progression proportionnelle des femmes dans l'encadrement supérieur. C'est ce décalage qu'on peut observer aussi dans le cas des universités, en France : dans le cas des disciplines étudiées ici, le taux de passage des femmes maître assistants au grade de professeurs, n'est pas lié à leur effectif dans la catégorie et demeure plus faible que celui des hommes indépendamment des effectifs concernés.

Ces constats permettent donc d'invalider en partie l'hypothèse du « retard historique » comme cause principale du plafond de verre. Ils permettent aussi de jeter un regard critique sur l'hypothèse d'une rareté des femmes dans les « viviers » qui expli-

querait à son tour l'absence des femmes au sommet des hiérarchies. Ainsi, comme dans le cas de l'université, il peut y avoir une proportion importante de femmes dans ce qu'il est convenu d'appeler les « viviers » et celles-ci n'en demeurent pas moins rares au sommet.

Il est donc essentiel de comprendre ces processus qui au sein des organisations apparaissent responsables de cette « construction de la rareté » limitant l'accès des femmes au sommet des hiérarchies professionnelles et organisationnelles.

2. Le rôle des pratiques et normes organisationnelles dans la construction du plafond de verre

Les organisations constituent la forme dominante de l'action coordonnée dans la société et sont par excellence le lieu de l'exercice du pouvoir. Elles apparaissent ici comme des lieux stratégiques où observer à la fois les progrès mais aussi les limites de l'accès des femmes au pouvoir formel. En même temps que les organisations constituent des lieux de reconnaissance méritocratique où des femmes de mieux en mieux formées accèdent en nombre croissant à des professions supérieures, elles sont aussi des lieux où se structurent les relations de pouvoir et les processus informels, souvent inégalitaires, qui déterminent l'accès aux postes de pouvoir.

Ainsi, l'organisation, loin d'être neutre, apparaît sexuée, les normes dominantes qui y règnent ainsi que les modèles managériaux sont calquées sur des modèles masculins, la faible place des femmes dans les réseaux apparaissant comme un facteur supplémentaire de leur exclusion des sphères de pouvoir.

De l'organisation neutre à l'organisation sexuée

Plusieurs recherches ont mis en évidence le rôle des rapports sociaux entre les sexes et des pratiques de gestion de la main-d'œuvre dans la construction des inégalités hommes-femmes dans les organisations et ont conduit ainsi à lever le voile de la neutralité longtemps jeté sur la réalité sexuée du travail et des carrières et sur ces facteurs qui conduisent au traitement différentiel des sexes¹⁰ : permanence d'une gestion sexuée des compétences et des carrières, trajectoires masculines et féminines différenciées en fonction de représentations quant aux « aptitudes », « contraintes » et « aspirations » des femmes au regard de ces mêmes trajectoires, cultures et pratiques organisationnelles « masculines » alimentant des stéréotypes tenaces quant aux postes, aux parcours et aux comportements qui conviennent aux femmes, stratégies masculines visant à différencier leurs pratiques professionnelles de celles des femmes et à leur dénier pouvoir et autorité, capacité à la mobilité professionnelle et à la disponibilité. Dans le cadre du présent dossier, plusieurs des contributions décrivent dans des contextes organisationnels variés – entreprises, universités – ces pratiques et ces décisions qui conduisent à structurer différemment les trajectoires des hommes et des femmes, à différencier les opportunités qui leur sont données pour leur développement de carrière et à limiter leur accès aux positions les plus élevées. Les processus de recrutement, de promotion, de développement de carrière n'apparaissent pas ici

« neutres au regard du genre » et contribuent à la production de différences entre hommes et femmes.

Les normes organisationnelles sont masculines

Dévoiler la neutralité des organisations, c'est aussi mettre en évidence comment de nombreuses normes et règles organisationnelles qui se donnent comme « neutres » sont en fait des normes et règles qui historiquement se sont calquées sur des « modèles masculins » : modèles masculins d'investissement professionnel, de performance, de disponibilité et de mobilité qui peuvent par conséquent jouer au détriment des femmes et contribuer ainsi à construire et à entretenir la rareté des femmes au sommet des organisations.

Plusieurs des contributions soulignent ici le poids de telles normes. C'est le cas à l'université du modèle idéal de l'enseignant chercheur dont le mérite est évalué à partir de critères tels que le nombre et le rythme de publication, la vitesse de carrière ou la capacité de mobilité, des critères qui peuvent contribuer à exclure les femmes qui ne s'y conforment pas strictement, compte tenu par exemple d'interruptions de carrière dues aux congés de maternité.

De même, dans les entreprises, de telles normes – par exemple en matière de disponibilité ou de critères d'âge pour accéder à tel ou tel poste – peuvent contribuer à entretenir chez les responsables masculins des attentes plus favorables envers les hommes et à l'inverse une image négative de ces femmes qui n'apparaissent pas « conformes au modèle », conduisant ces responsables à

10. Laufer (1982), Kergoat (1982), Battagliola (1984), Maruani et Nicole (1989); Fortino (2000), Laufer et Fouquet (2001), Laufer (2001), Laufer (2003), Marry (2004), Laufer et Pochic (2004).

douter alors de l'engagement professionnel de ces dernières.

Le pouvoir organisationnel et les modèles managériaux sont masculins

Les organisations et en particulier les grandes organisations bureaucratiques ont garanti la prééminence du pouvoir masculin. Ce pouvoir était considéré comme « légitime » puisqu'il se confondait avec la poursuite des « finalités universelles » qui étaient celles de ces grandes organisations (faire circuler l'argent, appliquer le progrès technique, faire progresser la science), finalités universelles incarnant « l'intérêt général ». Ainsi, l'organisation bureaucratique s'est-elle inscrite dans cet ensemble de règles et de représentations qui ont fondé le pouvoir des hommes sur les femmes dans des sociétés caractérisées par une domination masculine à la fois matérielle et symbolique, tendant à exclure les femmes considérées comme « illégitimes » dans les sphères du pouvoir formel (Laufer, 1982 ; Daune-Richard, 2003).

Cette réalité masculine du pouvoir organisationnel et économique est notamment étayée ici par l'analyse des instances de pouvoir des 500 premiers groupes français, la probabilité étant pourtant plus forte de trouver des femmes dans les instances de direction dans le cas de plus petites structures ou de secteurs d'activité que l'on peut qualifier de « féminins ».

Le plafond de verre peut s'expliquer ici par l'existence de ces processus informels qui accompagnent dans toute organisation l'accès à la sphère de la direction et qui peuvent jouer ici à l'encontre des femmes : réseaux, pratiques de cooptation, caractère plus politiques des décisions, pratiques biaisées parce que les critères objectifs ont ici moins

de poids, modèles et critères de sélection caractérisés par des stéréotypes de genre.

La nature masculine du pouvoir organisationnel renvoie aussi aux recherches, rappelées ici dans plusieurs contributions sur le caractère sexué des stéréotypes associés au management (agressivité, esprit de compétition), les hommes étant considérés comme ayant plus de probabilité que les femmes de posséder les caractéristiques et aptitudes requises pour être un manager qui réussit même si, signe des temps, les femmes sont nombreuses désormais à considérer que les hommes et les femmes sont susceptibles de posséder les caractéristiques requises (Schein, 1994).

La place des femmes dans les réseaux professionnels

La participation aux différents cercles du pouvoir organisationnel repose sur l'appartenance à des réseaux. La relative absence des femmes des réseaux professionnels constitue l'une des causes de la difficulté des femmes à franchir le plafond de verre. En effet, dans le cas des grandes entreprises, l'appartenance à un ou à plusieurs réseaux a une incidence directe sur la capacité à se rendre visible et à obtenir le soutien de mentors. De même, la moindre participation des femmes à des réseaux apparaît ici l'une des explications de la faible présence des femmes dans les instances de pouvoir des organisations, que ce soit dans les entreprises ou à l'université.

Un pouvoir plus féminin ?

La mise en évidence des différents facteurs qui interviennent dans le plafond de verre a conduit aussi à s'interroger sur l'évolution des formes de pouvoir dans les organisa-

tions et sur le rôle des femmes dans cette évolution.

L'opposition classique entre un style de management directif et hiérarchique et un style de management plus participatif et coopératif, est désormais fréquemment associée à une opposition entre un management « au masculin » qui serait caractérisé par des traits tels que l'agressivité, la compétition, l'esprit de domination, et un « management au féminin » qui serait caractérisé par l'écoute, la participation, la négociation, la recherche de consensus.

On peut craindre qu'une telle argumentation ne fasse qu'exprimer et peut être renforcer les stéréotypes traditionnels à propos des femmes et des hommes; elle a néanmoins l'intérêt à conduire à la question de savoir si, en accédant plus nombreuses à des positions de responsabilité et de pouvoir, les femmes seraient en mesure de transformer le style de management et les formes d'exercice du pouvoir ou si au contraire, elles ne peuvent que s'inscrire dans le maintien de normes masculines « dominantes ». Cette question n'apparaît pas en l'état actuel des choses pouvoir faire l'objet d'une réponse simple.

Si certaines contributions soulignent ici que des attitudes participatives, coopératives et négociatrices peuvent être souvent adoptées par les femmes, d'autres témoignent du fait que les femmes qui arrivent aux échelons supérieurs des hiérarchies peuvent être conduites à adopter des traits de comportements généralement associés au masculin.

Si l'on peut s'autoriser à douter de la capacité des seules femmes en vertu de leurs qualités propres, à imposer un style de « management au féminin » qui transformerait la culture du pouvoir des organisations et ceci alors mêmes qu'elles y sont le plus

souvent encore minoritaires dans les postes de pouvoir, les conditions de nature à favoriser l'émergence de cultures organisationnelles plus ouvertes aux femmes doivent évidemment être examinées. Ainsi, des différences culturelles sont susceptibles de caractériser les entreprises et les organisations en fonction de leur taille, de leur secteur d'activité et de leurs produits et services (Laufer, 1982), la question des différences entre les styles de management des hommes et des femmes étant aussi souvent posée dans les recherches sur les entrepreneur(e)s.

3. Le plafond de verre et les stratégies des femmes

Face au plafond de verre, comment s'élaborent les attitudes et les comportements des femmes en réponse ou en réaction à ces environnements organisationnels dans lesquels elles évoluent ?

Le plafond de verre et les stratégies des femmes en matière de carrière

Les recherches sur les femmes cadres, managers et membres des professions supérieures, témoignent de la grande diversité des réactions et des stratégies des femmes, en matière de carrière et de franchissement du plafond de verre, stratégies qui peuvent d'ailleurs être considérées comme des réponses à des environnements organisationnels plus ou moins favorables.

S'il apparaît qu'une majorité de femmes ne parvienne pas à franchir les obstacles à leur développement de carrière, une minorité de femmes développent des stratégies qui leur permettent d'atteindre le sommet des hiérarchies.

Plusieurs des contributions ici rassemblées traitent ainsi de ces attitudes et de ces com-

portements des femmes, qui apparaissent favorables à la progression hiérarchique : volonté de progresser dans la carrière, capacité à adopter certains traits de comportements masculins, estime de soi, réussite dans des missions à forte visibilité, exercice de l'autorité de façon adaptée.

Le plafond de verre et les « choix familiaux » des femmes

Face à la persistance du plafond de verre, on ne peut plus invoquer, comme on l'a souvent fait, le « choix des femmes pour la famille » pour expliquer leur absence à des postes de pouvoir, alors que désormais de nombreuses femmes font carrière et ont des enfants. Ainsi, il faut « déplacer le regard » (Laufer et al., 2003) pour donner tout leur poids aux obstacles organisationnels soulignés ici.

Néanmoins, on ne peut que constater que si certaines femmes parviennent à franchir le plafond de verre en articulant leur rôle familial et maternel avec une mobilisation temporelle intense – et une forte délégation des tâches domestiques et familiales –, d'autres font face au dilemme qui naissent des conflits entre le travail et la famille en mettant un frein à leurs aspirations en matière de carrière.

Aussi le conflit famille – travail et les difficultés liées au rythme de carrière ou à la mobilité apparaissent ici comme sous-jacents à certains arbitrages et compromis éventuellement différents des hommes et des femmes dans la construction de leurs trajectoires de carrière, compte tenu précisément de la division sexuée du travail et de son évolution et de l'état des politiques en matière d'articulation travail – famille.

Cette question est aussi au centre de nombre de situations d'entrepreneuriat au

féminin. Ainsi, le fait de disposer d'une flexibilité personnelle dans l'organisation du temps de travail apparaît ici constituer une forte motivation pour les femmes entrepreneures.

Les femmes entrepreneures

Dans ce contexte de la persistance du « plafond de verre », la question se pose de savoir dans quelle mesure l'entrepreneuriat – qui concerne un nombre croissant de femmes – peut constituer pour les femmes une alternative à une carrière organisationnelle et une issue au problème du plafond de verre. Les motivations d'autonomie et d'indépendance apparaissent ici très présentes chez les créatrices d'entreprise et le plafond de verre apparaît bien l'une des causes les conduisant à quitter le statut de salariée. Mais, l'entrepreneuriat au féminin ne semble pas échapper à ces inégalités qui caractérisent le statut des femmes dans l'emploi et dans la sphère économique. Les femmes sont généralement moins nombreuses que les hommes parmi les travailleurs indépendants et leur revenu est dans l'ensemble inférieur à celui des hommes. Enfin, on constate une forte concentration des femmes indépendantes dans certains secteurs (comme le commerce de détail, les services aux particuliers, l'éducation, la santé, l'action sociale, et les services aux entreprises, pour les plus diplômées); par contre, elles sont souvent moins présentes dans des secteurs tels que l'industrie et la construction.

Concernant des différences de comportement entre entrepreneurs masculins et féminins en matière de management et de stratégie, les résultats présentés ici alimentent l'hypothèse d'entrepreneures féminines axée sur la croissance du chiffre d'affaires de leur

entreprise et sur le maintien de leur autonomie et de leur indépendance. Par contre, l'objectif de croissance en taille de l'entreprise, plus caractéristiques des entrepreneurs masculins, n'est ici le fait que d'une minorité, l'appartenance majoritaire des femmes entrepreneurs au secteur des services apparaissant ici un facteur déterminant.

4. Les stratégies de changement

La connaissance des dynamiques de genre intervenant dans la construction des inégalités et en particulier dans l'accès au pouvoir dans les organisations conduit désormais à la question de l'action. Ainsi que le soulignent ici plusieurs des contributions, les constats de l'inégalité des chances des femmes en matière de carrière comme celui de leur rareté en position de pouvoir dans les organisations posent à la fois des questions de justice et d'égalité et d'efficacité économique. Le business case démontrant les avantages pour l'entreprise du développement de la promotion des femmes est venu ainsi compléter le cadre institutionnel de mise en œuvre de l'égalité professionnelle qui s'est développé tant aux États-Unis qu'en Europe.

Produire l'égalité

Dans le cas de la France, il est rappelé ici que le bilan qu'on peut à ce jour tirer de l'ensemble des dispositions juridiques instituées pour instaurer l'égalité hommes-femmes dans les entreprises depuis la loi du 13 juillet 1983 sur l'égalité professionnelle apparaît mitigé. Si on doit souligner les pro-

grès en matière de droit de l'égalité (Lanquetin, 2003), on doit parallèlement constater le résultat encore assez limité de la négociation d'accords en matière d'égalité professionnelle alors que depuis la loi du 9 mai 2001, la négociation sur l'égalité professionnelle est devenue obligatoire au niveau des entreprises¹¹.

En ce qui concerne les actions positives ou « plans d'égalité » négociés au titre de la loi de 1983, ceux-ci ont été axés essentiellement sur des actions de formation à l'intention de femmes peu qualifiées et ont peu concerné les femmes cadres. Par contre, certains des accords d'entreprise sur l'égalité professionnelle négociés depuis 2001 incluent des dispositions sur l'accès des femmes à des postes de responsabilités.

En ce qui concerne le principe de parité si celui-ci est apparu adapté au monde politique où le principe fondamental est celui de l'égalité entre les citoyens, compris de manière contraignante, il est apparu peu conforme à la logique de l'entreprise où les principes fondamentaux sont d'une part, la liberté dans le développement de structures de management pour une réalisation optimale des objectifs économiques et d'autre part, une logique de mérite dans une exigence de performance qui s'accommode mal d'un égalitarisme formel (Laufer, 1997; Laufer, 2003b). Cet état des choses étant maintenant reconnu, un certain consensus existe néanmoins sur une forme atténuée et pragmatique du principe de parité dans la sphère économique en tant

11. Un accord interprofessionnel sur l'égalité professionnelle a été signé le 1^{er} mars 2004 qui dans son préambule souligne la nécessité « d'une volonté politique de tous les acteurs de mettre en œuvre des actions concrètes, y compris, si nécessaire, d'actions positives en faveur de la mixité et de l'égalité professionnelle ». Une vingtaine d'accords d'entreprise sur l'égalité professionnelle ont été signés depuis 2001.

qu'il rappelle l'importance d'assurer qu'à motivation et à mérite égal, hommes et femmes doivent pouvoir accéder à toutes les fonctions et à tous les niveaux¹².

Le modèle de la diversité

Aux États-Unis, c'est pour répondre aux critiques exprimées vis-à-vis des politiques de « discriminations positives » qu'une évolution s'est faite vers le modèle de la « diversité ». Face à l'hétérogénéité croissante de la main-d'œuvre, la gestion de la diversité consiste à valoriser cette évolution en « maximisant les potentiels » tout en prévenant les discriminations, dans une perspective de contribution à une meilleure performance de l'entreprise.

On peut donc concevoir le modèle de la diversité sous des angles différents. Certains y voient une manière de faire évoluer le modèle de l'égalité professionnelle de manière à le rendre plus complet tandis que d'autres, plus critiques, le considèrent comme une façon de subordonner la question de l'égalité aux logiques du marché. Ainsi qu'il est souligné ici, la question qui demeure, c'est donc la capacité des pratiques qui se réclament de la diversité à améliorer l'égalité professionnelle et l'accès des femmes aux postes de décision.

La question des stratégies d'action se pose aussi à propos des femmes indépendantes et entrepreneurs. Il est proposé ici d'articuler des actions spécifiques pour permettre aux femmes indépendantes de dépasser certains obstacles (dans les domaines de la formation, dans l'accès aux réseaux et aux services d'aide à l'entrepreneuriat) mais aussi de changer ces règles du jeu et ces représentations qui dans l'entrepreneuriat comme dans les organisations, aboutissent à rendre plus visibles et valorisés les figures masculines.

Face aux inégalités persistantes rencontrées par les femmes dans les organisations, on peut souligner les progrès récents de la prise de conscience de la réalité du plafond de verre auquel elles se heurtent. De toute évidence, les questions liées à l'égalité des chances hommes-femmes doivent désormais s'intégrer aux stratégies qui dans les entreprises visent à articuler responsabilité sociale, efficacité économique et amélioration de la qualité de la gestion des ressources humaines. On peut souhaiter que les organisations publiques ou privées soient plus nombreuses à s'engager sur ces questions et donnent ainsi à l'enjeu de l'égalité des chances entre hommes et femmes toute la place qu'il mérite.

12. C'est cette approche qui est reflétée dans la « Charte sur l'égalité des hommes et des femmes » : « l'idée de parité est au sens strict l'expression de la volonté de représentation, à nombre égal, dans les lieux de décisions, des femmes et des hommes [...] mais dans le monde économique [...] le terme de mixité ou celui de représentation équilibrée semble mieux refléter le corps social auxquels ils s'appliquent [...] » (p. 61), Charte pour l'égalité des hommes et des femmes, mars 2004.

BIBLIOGRAPHIE

- Battagliola F., *Employées et employés. Trajectoire professionnelles et familiale*, PUF, coll. « Le sexe de travail », 1984.
- Conseil économique et social, *Femmes dans les lieux de décision*, Rapport présenté par Mme Michèle Cotta, Les Editions des Journaux Officiels, 2000.
- Colmou A.M., *L'encadrement supérieur de la fonction publique : vers l'égalité entre hommes et femmes*, La Documentation Française, février 1999.
- Daune-Richard A.M., « La qualification dans la sociologie française : en quête des femmes », in J. Laufer, C. Marry, M. Maruani, *Le travail du genre, les sciences sociales à l'épreuve des différences de sexe*, La Découverte Mage, 2003.
- Delavault H., Boukhobza N., Hermann C., *Les enseignantes chercheuses à l'université, demain la parité*, L'Harmattan, 2002.
- Fortino S., *La mixité au travail*, La Dispute, 2000.
- Gaspard F. (ed.), *L'accès des femmes à la décision*, Paris, L'Harmattan, 1997.
- Kergoat D., *Les ouvrières*, le Sycomore, 1982.
- Laufer J., *La féminité neutralisée. Les femmes cadres dans l'entreprise*, Éditions Flammarion, 1982.
- Laufer J., « L'accès des femmes à la décision dans la sphère économique », *Les femmes dans la prise de décision en France et en Europe*, F. Gaspard (dir.), L'Harmattan, 1997.
- Laufer J., Fouquet A., Effet de plafonnement de carrière des femmes cadres et accès des femmes à la décision dans la sphère économique. Service des droits des femmes, Centre d'études de l'emploi, Groupe HEC, 1997.
- Laufer J., Fouquet A., « A l'épreuve de la féminisation », *Cadres : la grande rupture*, P. Bouffartigue (dir.), La Découverte, 2001.
- Laufer J., « Travail, carrières et organisations : du constat des inégalités à la production de l'égalité », *Masculin-Féminin, questions pour les sciences de l'homme*, J. Laufer, C. Marry, M. Maruani, PUF, 2001.
- Laufer J., L'accès des femmes à la sphère de direction des entreprises : La construction du plafond de verre, Rapport Darès, octobre 2003a.
- Laufer J., « Entre égalité et inégalités : les droits des femmes dans la sphère professionnelle », *L'Année Sociologique*, vol. 53, n° 1, 2003b, p. 143-173.
- Laufer J., Pochic S., « Carrières au féminin et au masculin », *Les cadres au travail, Les nouvelles règles du jeu*, A. Karvar et L. Rouban (dir.), La Découverte, 2004.
- Laufer J., Marry C., Maruani M. (dir.), *Le travail du genre, Les sciences sociales du travail à l'épreuve des différences de sexe*, La Découverte, 2003.
- Lanquetin M.T., « Un autre droit pour les femmes ? », *Le travail du genre, Les sciences sociales du travail à l'épreuve des différences de sexe*, J. Laufer, C. Marry, M. Maruani (dir.) La Découverte, 2003.

- Pigeyre F., « Les femmes dirigeantes, les chemins du pouvoir », *Cadres : la grande rupture*, Bouffartigue P. (dir.), La Découverte, 2001.
- Le Pors A., Milewski F., Promouvoir la logique paritaire, Rapport au ministre de la Fonction publique de la réforme de l'état et de l'aménagement du territoire, La Documentation Française, 2003.
- Marry C., *Les femmes ingénieurs, une révolution respectueuse*, Belin, 2004.
- Maruani M., Nicole C., *Au labour des dames, métiers masculins et emplois féminins*, Syros, 1989.
- Ministère des Affaires sociales, du Travail, de la Solidarité, ministère délégué à la Parité et à l'Égalité professionnelle, Charte pour l'Égalité des hommes et des femmes, mars 2004.
- Mission pour la place des femmes au CNRS, « Les femmes dans l'histoire du CNRS », CNRS, Paris, 2004.
- Schein V.E., "Managerial sex typing: a persistent and persuasive barrier to women's opportunities", *Women in management current research issues*, M.J. Davidson et R. J. Burke (dir.), 1994.

Parité professionnelle
Peut mieux faire

La parité professionnelle est aujourd'hui au cœur des débats qui agitent les ressources humaines. La prise de conscience est là, mais beaucoup reste à faire.

Sommaire

Nicole Ameline (ministre de la Parité)

La parité, une idée qui fait son chemin
Ann-Charlotte Pasquier (Auhade)
A chaque entreprise sa stratégie
Parité : ce que dit la loi

10 femmes parlent de leur carrière

"L'homme est égaux" disait Coluche. Mais ce sera plus dur pour les "noirs, petits et moches". Dans l'entreprise, certains salariés sont aussi plus égaux que d'autres. D'après une enquête de l'Insee, seulement 17 % des dirigeants en France sont aujourd'hui des femmes, alors que ces dernières représentent 45 % de la population active. Peu nombreuses, les dirigeantes sont également moins bien payées que leurs homologues masculins. En moyenne, elles touchent un salaire de 33 % inférieur à celui des hommes. Et ce constat est valable pour tous les niveaux hiérarchiques de l'entreprise, de l'employé au cadre supérieur.

On l'a compris, malgré des années de débats et de sensibilisation, la parité hommes-femmes dans l'univers professionnel est un chantier loin d'être bouclé. Et pourtant, l'arsenal juridique en faveur de l'égalité entre les deux sexes (*lire à ce sujet la tribune de Me Marie Sylvie Vatier*) existe bel et bien. Mais c'est bien souvent dans la vie quotidienne des entreprises, au moment où se décident les recrutements, les augmentations ou les promotions, que le poids du passé annihile une partie des espoirs féminins.

"Les obstacles les plus difficiles à lever sont des obstacles invisibles, de nature psychologique, explique ainsi Nicole Ameline, ministre de la Parité et de l'Égalité professionnelle (*lire l'interview*). Une femme aura plus tendance qu'un homme à croire qu'elle n'est pas capable de relever tel ou tel défi, à renoncer à tel ou tel poste tout simplement parce que ce poste est supposé demander davantage de présence physique dans l'entreprise."

C'est un fait : les femmes ont tendance à s'auto-censurer face aux opportunités professionnelles. Entre la maternité et le temps consacré à la famille, une majorité de femmes admet, résiliée, qu'elle souffre d'handicaps pour s'imposer en entreprise. Selon une enquête du Centre d'études et de recherches sur la gestion des organisations et des relations sociales, seules 7 % des femmes ont demandé une promotion en 2003, contre 15 % des hommes. Mais cette auto-censure n'explique pas tout. La justification serait trop facile.



Un plancher et des parois de verre"

La perception qu'on les hommes de la parité s'avère être l'autre grand obstacle du chantier. Des hommes qui ne sont pas toujours en prise avec cette problématique. D'après l'enquête en ligne réalisée par *Le Journal du Management* auprès de 503 lecteurs, 27 % des hommes estiment par exemple que la parité est respectée dans leur entreprise. Or, dans ce domaine, seules 14 % des femmes partagent cette analyse. Autre exemple : 17 % des lectrices indiquent qu'aucune femme n'a accès à un poste à responsabilités dans leur entreprise. Seuls 3,8 % des lecteurs ont le même point de vue. Le clivage hommes-femmes est une réalité.

Dans cet environnement, la carrière des femmes ressemble à un parcours du combattant dans un palais des glaces. Une grande partie des femmes se retrouvent peu à peu paralysées dans leur carrière, coincées entre un "plafond de verre" et des "parois de verre". Ces expressions imagées identifient, de manière physique, les obstacles professionnels que doivent affronter les femmes.

Extrait de *L'étude Orse n°5*, février 2004
(Observatoire sur la responsabilité sociétale des entreprises)

Le "plafond de verre" désigne la barrière empêchant les femmes d'atteindre les niveaux hiérarchiques les plus élevés dans les entreprises. Les "parois de verres" traduisent une autre mécanique, plus sournoise : quand les femmes parviennent à atteindre des postes de haut niveau, elles se retrouvent souvent dans des filières ou des services considérés comme moins centraux, moins stratégiques pour l'organisation (RH, administration, etc.). Elles ne peuvent donc emprunter l'allée centrale, la seule donnant accès aux plus hauts niveaux hiérarchiques.

La nouvelle génération renouève des valeurs davantage égalitaires

Ces différents phénomènes sont bien connus par les femmes qui ont atteint des postes d'encadrement. Les dix témoignages que nous avons recueillis le prouvent : chacune de ces femmes, qu'elle soit PDG de CanalSatellite comme Isabelle Parize (*lire le témoignage*) ou créatrice d'entreprise comme Pascaline Matusiak (*lire le témoignage*), a dû à un moment ou à un autre de sa carrière faire des choix, parfois des sacrifices, pour concilier vie professionnelle et vie personnelle.

Malgré ce constat quelque peu sombre, il serait faux de dire que les choses n'ont pas évolué sur le front de la parité au cours des dernières décennies. La nouvelle génération de salariés, habituée à une autre forme de relation homme-femme, véhicule au travail des valeurs davantage égalitaires. Ce que confirme Ann-Charlotte Pasquier, PDG de la marque de lingerie Aubade (*lire l'interview*) : "Aujourd'hui, les femmes qui ont un niveau de responsabilité élevé sont vraiment reconnues. Il y a une quinzaine d'années, ce n'était pas évident : les femmes PDG manquaient de crédibilité. La tendance s'est inversée depuis."

Sommaire

Nicole Ameline (ministre de la Parité)

La parité, une idée qui fait son chemin

Ann-Charlotte Pasquier (Aubade)

A chaque entreprise sa stratégie

Parité : ce que dit la loi

10 femmes parlent de leur carrière

Les entreprises françaises elles-mêmes évoluent, tant pour élargir leur vivier de talents que pour se prémunir des conséquences à venir du papy-boom. Chez IBM, France Télécom, Schlumberger ou PPR (*lire l'article*), les programmes de diversité se multiplient. Mais en France, contrairement aux Etats-Unis, ces programmes sont lancés avec des pincettes. Pas question de parler de quotas réservés aux femmes. "En Europe, il faut s'attaquer au problème de manière diplomate, considère Ashley Clark, directeur du développement des ressources humaines chez PPR. Dans le groupe, nous ne conduisons pas de politique définie, mais nous suivons de très près certains indicateurs." La prise de conscience est là. Reste désormais les actes.

Les inégalités professionnelles entre femmes cadres et hommes cadres persistent

LEMONDE.FR avec AFP | 08.03.11 | 06h47



Chez les cadres, les femmes, qui connaissent toujours des écarts de responsabilité et de rémunération importants avec les hommes, semblent se heurter à un "plafond de verre" à partir de 35 ans, selon une étude de l'Association pour l'emploi des cadres (APEC), publiée mardi.

"Alors qu'avant 35 ans, elles occupent des postes proches en termes de responsabilité, elles sont moins nombreuses que les hommes, en proportion, à avoir ensuite la possibilité de s'élever dans la hiérarchie ou à prendre des postes d'envergure plus importante (ce phénomène est aussi appelé le 'plafond de verre')", note l'APEC dans cette étude, basée sur un questionnaire proposé à 12 739 cadres en février 2010. Mais c'est principalement après 40 ans que les inégalités quant aux responsabilités exercées se creusent, indique aussi l'Apec.

Si la part des femmes parmi les cadres a progressé de 23 % il y a vingt ans, à 34 % aujourd'hui, seules 11 % d'entre elles occupent un poste à "forte responsabilité" (direction générale ou d'un département ou d'une entité) contre 23 % de leurs homologues masculins. Les conséquences de ces écarts de carrière sont visibles sur les salaires. La rémunération annuelle brute médiane des femmes s'élève à 43 000 euros, soit 7 000 euros de moins que les hommes. Et les différences s'accroissent avec l'âge, surtout après 40 ans.

Les causes quant à elles tiennent en partie aux formations initiales avec une proportion deux fois plus élevée de cadres masculins que féminins diplômés d'écoles d'ingénieurs ou en informatique, des filières présentant des taux d'emploi nettement supérieurs aux diplômés d'universités. La proportion de femmes cadres dotées d'un diplôme de gestion, ressources humaines ou de sciences humaines, lettres ou droit, est elle deux à trois fois plus élevée que chez les hommes.

Mais deux facteurs jouent énormément contre la promotion des femmes cadres: "les interruptions de carrière et une pratique du temps partiel plus fréquentes" liées à la famille, même si elles "ont moins d'enfants que les hommes cadres et que les femmes en général". Car, à l'inverse, "le niveau de responsabilité augmente chez les hommes en fonction du nombre d'enfants". Les femmes sans enfant sont sur-représentées chez les cadres: 23% des 45 ans ou plus alors que "dans la population française seule une femme sur dix n'a pas d'enfant".

Salaires : le plafond de verre de la parité

23/06/2011 - Après le colloque des Nouvelles News sur «la place des femmes dans l'information» au conseil régional d'Île-de-France, le groupe Marie-Claire ouvre un forum sur l'égalité salariale entre hommes et femmes. Pour faire bouger les choses...

«Je gagne moins à compétence égale, diplôme égal, qu'un collègue qui est entré en même temps que moi dans la société. Mais je m'investis moins que lui, qui bosse pour la boîte comme un fou le week-end et le soir très tard. Il a accédé à plus de responsabilités et je trouve donc cela normal. Donc, oui, je suis discriminée en théorie mais en pratique c'est normal.»

Ce commentaire anonyme, posté le 15 juin sur le site Web de Marie-Claire, est de ceux qui justifient une mobilisation. Depuis le 14, le groupe de presse féminine s'est engagé dans la lutte pour la réduction des inégalités de salaires entre hommes et femmes à travers un grand forum, le premier du genre, qui donnera lieu, après l'été, à un livre blanc à destination des pouvoirs publics.

Attention, on ne parle plus aujourd'hui de parité des sexes ni même d'inégalités salariales mais d'injustices criantes: le Forum économique de Davos a montré que la France se situait, en ce domaine, à la 127^e place sur 134. Une Française touche en moyenne 27% de moins que son collègue masculin dans les entreprises de plus de 10 salariés (et 16% de moins sur le seul salaire horaire, sans tenir compte du temps partiel qui affecte surtout les femmes).

Le grand écart

«Les femmes, nonobstant leurs compétences et leur talent, sont impuissantes à envoyer un signal fort qu'elles vont s'engager à long terme dans l'entreprise, explique Brigitte Grésy, inspectrice des Affaires sociales et auteure d'un rapport sur l'égalité professionnelle hommes/femmes. Pour l'employeur, elles sont un agent à risque: à partir du moment où une femme se met en couple et a un enfant, il considère qu'il y a rupture du contrat de confiance entre l'entreprise et la salariée.»

En principe, pourtant, l'arsenal juridique existe. Un accord du 9 juillet 2010 relatif à l'égalité professionnel assure que *«l'embauche, la rémunération à l'embauche et le positionnement d'un emploi dans la grille de classification ne doivent, en aucun cas, tenir compte ni du sexe, ni de la situation familiale du futur titulaire ou titulaire de l'emploi concerné»*.

Un article du code du travail (L.2241-9) demande aussi que les négociations sur les salaires et les classifications visent *«à programmer les mesures permettant de supprimer les écarts de rémunération entre les hommes et les femmes»*. Encore faut-il qu'il soit suivi.

Comme le rappelle Natacha Henry, créatrice de l'association Gender Company, dédiée à l'analyse du sexisme dans la culture populaire et les médias, il est même prévu d'intégrer des éléments sur l'égalité des sexes dans la formation des enseignants. *«Mais on ne dit rien du partage des tâches entre hommes et femmes, comme s'il y avait une séparation entre l'espace public et l'espace privé»*, a souligné cette journaliste lors d'un colloque sur «la place des femmes dans l'information» organisé le 9 juin par les Nouvelles News au conseil régional d'Île-de-France.

Quel rapport entre l'inégalité salariale entre hommes et femmes et le sexisme de l'information? En réalité, tout se tient. C'est parce que les médias sont le plus souvent dirigés par des hommes, ou que la hiérarchie journalistique est généralement masculine, que les stéréotypes se perpétuent et qu'il est fait si peu de place aux indignations sur le sexisme de la société.

L'Observatoire des métiers de la presse vient de confirmer que l'écart de rémunération affecte les journalistes encartés comme le reste des salariés: là où une femme touche 3 361 euros bruts en moyenne en CDI, le salaire est de 3 816 euros pour un homme journaliste, soit 13,5% de différence.

Mais quand les femmes sont aux commandes, tout peut changer: c'est avec une directrice de la rédaction, Sylvie Kauffmann, par exemple, que *Le Monde* s'est intéressé à la place des femmes dans ses sujets d'actualité et ses portraits. Début 2010, une enquête interne en comptabilise alors entre 18 et 19%. En mettant en avant des femmes expertes ou en situation de «leadership», ne contribue-t-on pas à modifier le regard que la société, à commencer par les femmes, porte sur elle-même?

Cela ne va du reste pas toujours de soi: *«J'essaie d'avoir au moins une femme sur quatre*

sur le plateau, raconte Hélène Risser, rédactrice en chef adjointe de Public Sénat, *mais c'est extrêmement difficile à tenir.*» Motif: les gens «un peu sûrs d'eux» ont cherché à se faire connaître entre 30 et 40 ans et c'est souvent l'âge où de nombreuses femmes sont mobilisées par leur rôle de mère.

A l'  cole des clichés

L'amélioration de la situation salariale des femmes passe pourtant par la revalorisation de leur image professionnelle. Pourquoi un employeur gratifierait-il une femme à compétence égale s'il songe spontanément à un homme pour un poste à responsabilités? L'  cole, *«creuset de reproduction des stéréotypes»* selon Brigitte Grésy, est aussi en cause. Quand les filles fuient le pugilat, les garçons apprennent à se mettre en avant.

Or, l'augmentation de salaire se conquiert de haute lutte. Même l'Education nationale, «premier employeur de France», propage des clichés en véhiculant, dans sa dernière campagne de publicité, l'idée que la femme a «des rêves» quand l'homme a «des ambitions».

Alors que faire? Il ne suffira pas, comme les écoles de journalisme, de s'engager «pour un traitement paritaire de l'information». Il faut aussi que l'inégalité des sexes devienne l'affaire de tous. Autrement dit, des hommes. C'est possible, comme l'atteste Didier Aujoux, directeur finances et RH chez Axa France, lors d'une table ronde du forum de Marie-Claire.

Son groupe a investi 4 millions d'euros depuis 2005 pour *«traiter ces inégalités»: «Mais pour que chaque augmentation donnée à une femme soit justifiée, il faut qu'elle soit imparable vis-à-vis de ses collègues»*, prévient-il.

Le Medef travaille, de son côté, sur *«un congé paternité conçu de façon telle que les jeunes papas le prennent»*, dicit sa présidente Laurence Parisot. Enfin, Brigitte Grésy rappelle que les beaux textes sont impuissants si on ne se donne pas les moyens de contrôler leur application: *«Pour mettre en tension une organisation, il faut des objectifs, des indicateurs, et il faut sanctionner.»*

Amaury de Roehonde

Information traitée dans Stratégies Magazine n  1639

Les femmes cadres victimes d'un plafond de verre

Jusqu'à 35 ans, les femmes occupent des postes proches des hommes en termes de responsabilités. Après 40 ans, les écarts se creusent.

GRAPHIQUE APEC

Chez les cadres, les femmes, qui connaissent toujours des écarts de responsabilité et de rémunération importants avec les hommes, semblent se heurter à un "plafond de verre" à partir de 35 ans, selon une étude de l'Association pour l'emploi des cadres (Apec), publiée mardi. "Alors qu'avant 35 ans, elles occupent des postes proches en termes de responsabilité, elles sont moins nombreuses que les hommes, en proportion, à avoir ensuite la possibilité de s'élever dans la hiérarchie ou à prendre des postes d'envergure plus importante (ce phénomène est aussi appelé le plafond de verre)", note l'Apec dans cette étude, basée sur un questionnaire proposé à 12 739 cadres en février 2010.

Mais c'est principalement après 40 ans que les inégalités quant aux responsabilités exercées se creusent, indique aussi l'Apec. Si la part des femmes parmi les cadres a progressé de 23 % il y a vingt ans à 34 % aujourd'hui, 11 % d'entre elles seulement occupent un poste à "forte responsabilité" (direction générale ou d'un département ou d'une entité) contre 23 % de leurs homologues masculins. Les conséquences de ces écarts de carrière sont visibles sur les salaires. La rémunération annuelle brute médiane des femmes s'élève à 43 000 euros, soit 7 000 euros de moins que les hommes. Et les différences s'accroissent avec l'âge, surtout après 40 ans.

Les causes, quant à elles, tiennent en partie aux formations initiales avec une proportion deux fois plus élevée de cadres masculins que de cadres féminins diplômés d'écoles d'ingénieurs ou en informatique, des filières présentant des taux d'emploi nettement supérieurs aux diplômes d'universités. La proportion de femmes cadres dotées d'un diplôme de gestion, ressources humaines ou de sciences humaines, lettres ou droit, est, elle, deux à trois fois plus élevée que chez les hommes. Mais deux facteurs jouent énormément contre la promotion des femmes cadres : "les interruptions de carrière et une pratique du temps partiel plus fréquentes" liées à la famille, même si elles "ont moins d'enfants que les hommes cadres et que les femmes en général". Car, à l'inverse, "le niveau de responsabilité augmente chez les hommes en fonction du nombre d'enfants".

Les femmes sans enfant sont surreprésentées chez les cadres : 23 % des 45 ans ou plus, alors que, "dans la population française seule, une femme sur dix n'a pas d'enfant".

Catherine Halpern

Malgré leur place croissante dans le monde du travail, les femmes sont encore largement minoritaires aux postes de décision. Le « plafond de verre » qui entrave leur carrière constitue une réalité indéniable mais qui résiste à toute explication simpliste.

Le plafond de verre (*glass ceiling*) est une expression apparue aux États-Unis à la fin des années 1970 pour désigner l'ensemble des obstacles que rencontrent les femmes pour accéder à des postes élevés dans les hiérarchies professionnelles. La métaphore, si elle n'explique pas le phénomène, a au moins le mérite d'être parlante : tout se passe comme si un plafond invisible empêchait les femmes de grimper les échelons. Plus largement, l'expression « plafond de verre » est aussi pertinente pour tout emploi où il y a possibilité d'une évolution de carrière. La question est alors de comprendre ce qui, à compétences égales, contrarie la progression professionnelle des femmes par rapport à celle des hommes. Cette inégalité des chances est devenue depuis une quinzaine d'années un axe de réflexion important dans la recherche (en particulier en sociologie du travail et des organisations, et dans les études sur le genre), mais aussi dans le champ politique, national, européen ou international, dans le cadre de la lutte contre les discriminations. On ne compte plus les rapports publiés par les pouvoirs publics ou les entreprises sur les inégalités de carrière entre hommes et femmes. Parce que les obstacles sont de plus en plus visibles mais tout aussi lourds, la sociologue Catherine Marry préfère pour sa part parler de « ciel de plomb » pesant sur les carrières féminines.

Le constat amoral

Les femmes sont de plus en plus diplômées mais aussi de plus en plus présentes dans les professions qualifiées. Néanmoins les statistiques mettent en évidence une forte prépondérance masculine aux postes de pouvoir et de décision.-

- Entreprises. En France, les chefs des moyennes et grandes entreprises sont à 93 % des hommes. Début 2008, il n'y avait que 7,64 % de femmes dans les conseils d'administration des sociétés du Cac 40 (1). Si le nombre de femmes dans les postes

d'encadrement varie beaucoup d'un pays à l'autre (*tableau p. 20*) , elles restent dans tous les cas très largement minoritaires dans les postes de direction. Aux États-Unis, par exemple, alors qu'elles représentent tout de même 45% des cadres et managers, elles ne constituent que 5% des cadres dirigeants (2). Les Philippines sont le seul pays à compter autant de femmes que d'hommes dans les fonctions d'encadrement (3), mais elles restent minoritaires dans les postes de direction.

- Politique et haute fonction publique. Fin 2005, les femmes ne représentaient en France que 7% des préfets, 14% des recteurs et 6% des dirigeants de juridictions nationales (Cour de cassation, Conseil d'État, Cour des comptes) (4). Depuis 2007, l'Assemblée nationale compte 107 femmes pour 577 places. Malgré la loi sur la parité, en 2008, il y a 91,5% d'hommes maires dans les villes de plus de 3500 habitants..., et 86,9% d'hommes conseillers généraux (5). Un rapport de la Commission européenne (« Women and men in decision-making 2007 – Analysis of the situation and trends») montre que la proportion des femmes parmi les parlementaires nationaux a augmenté : elle est passée de 16% en 1997 à 24% en 2007. Mais aucune banque centrale des 27 pays membres de l'Union européenne n'est dirigée par une femme.

- Recherche et enseignement supérieur. En 2001-2002, l'université française compte environ 15% de femmes parmi les professeurs de l'enseignement supérieur et 38% parmi les maîtres de conférence, ce qui la place derrière le Portugal mais devant la Norvège, la Suède, le Royaume-Uni ou les Pays-Bas (dans ce pays en 1998, 5% de professeurs et 7% dans ce qui correspond à nos maîtres de conférences) (6). Un plafond de verre que l'on retrouve dans la recherche (*encadré p. 22*) .

D'après l'Insee, en 2005, alors qu'elles comptent pour 45% de la population salariée, les femmes représentent 25,4% des cadres dans le privé et semi-public et le salaire de leurs homologues masculins est en moyenne supérieur de 26,7%. Les femmes cadres ont souvent moins de responsabilités, gèrent habituellement des équipes plus restreintes et sont cantonnées dans certains types de poste, par exemple les ressources humaines ou la communication considérées comme valorisant des compétences relationnelles plus « féminines ». Et même quand leur carrière est au début similaire aux hommes, elle tend à patiner, en particulier autour de l'âge de 35 ans (*encadrés pp. 21 et 22*) . n

(1) Source : www.actiondefemme.fr (2) Marilyn J. Davidson et Ronald J. Burke, « Les femmes dans le management. Une perspective mondiale », *Revue française de gestion* , vol. XXX, n° 151, 2004. (3) Voir Sébastien Farcis, « Les femmes philippines à l'assaut du plafond de verre », *Sciences Humaines* , n° 188, décembre 2007. (4) Insee, *Regards sur la parité* , La Documentation française, 2008. (5) Marie-Jo Zimmermann, rapport « Élections municipales et cantonales 2008 : les partis politiques résistent encore à la parité », 2008. (6) Armelle Le Bras-Chopard, « La politique d'égalité des chances femmes/hommes dans l'enseignement supérieur au ministère de l'Éducation nationale »,

in Christine Bard, Christian Baudelot, Janine Mossuz-Lavau (dir.), *Quand les femmes s'en mêlent. Genre et pouvoir*, La Martinière, 2004.

Les facteurs d'explication sont à la fois nombreux et hétérogènes. Si les femmes sont parfois l'objet de harcèlement ou de pratiques discriminatoires, il reste que le plafond de verre ne s'explique pas principalement par une discrimination active. Un certain nombre d'études mettent en avant des facteurs psychologiques liés aux poids des stéréotypes et des normes. L'ambition et la compétitivité valorisées dans les carrières apparaissent comme des qualités masculines (1). Ce qu'établissent certaines expériences de psychologie qui révèlent que les concepts comme le charisme, la combativité, le pouvoir, l'autorité..., sont associés implicitement aux hommes et peu aux femmes. Ces stéréotypes auraient un impact à la fois sur le recrutement mais aussi en amont, sur les choix que font les femmes qui les auraient intériorisés. Ce qui expliquerait une moindre ambition professionnelle, une moindre combativité et une moindre confiance en elles. Mais il s'agit peut-être également d'un choix raisonné pour éviter le « coût psychique » qu'il y aurait à surmonter pour s'imposer dans certaines carrières, en particulier dans des métiers scientifiques et techniques, jugés plus « masculins ».

L'orientation et les choix professionnels expliquent en partie le plafond de verre. Les femmes optent souvent pour des filières moins « rentables » du point de vue de l'évolution des carrières et des salaires. Si l'on considère les bachelières et les

bacheliers scientifiques de 2002, 22,9% des filles sont entrées dans une classe préparatoire aux grandes écoles, contre 38,8% des garçons. Elles représentent seulement 20% des effectifs des écoles d'ingénieurs qui constituent un vivier de choix pour les cadres dirigeants. Les femmes sont nombreuses dans le secteur des services à la personne et le soin mais beaucoup moins dans l'ingénierie, l'industrie, le bâtiment, l'énergie, l'informatique...

(1) Voir Esther Duflo, « La femme et le plafond de verre », *Libération*, 27 novembre 2006, qui se réfère à deux études, l'une menée par l'université d'Harvard et l'autre par l'université de Pittsburg.

Le plafond de verre : obstacles et blocages

Le plafond de verre s'explique aussi par des obstacles et des blocages liés à l'histoire et au fonctionnement des organisations et des mondes professionnels. La question de l'articulation entre vie privée et vie professionnelle est cardinale pour appréhender le plafond de verre. Or le modèle du manager idéal reste encore largement masculin. Les entreprises valorisent la disponibilité, laquelle est plus difficile à conjuguer pour les femmes qui assurent encore l'essentiel des tâches domestiques. La maternité, parce qu'elle induit des discontinuités dans la carrière, leur est également préjudiciable. Il en est de même du temps partiel choisi ou contraint (80% est occupé par des femmes) qui le plus souvent constitue un handicap dans la progression de carrière. L'importance

accordée par les entreprises à la mobilité (de plus en plus internationale) pose également problème puisqu'elle suppose en général que le conjoint fasse passer sa carrière au second plan, alors que classiquement c'est la carrière de l'homme qui est favorisée.

Autre facteur mis également en évidence, les femmes auraient une plus grande difficulté à bénéficier des réseaux informels dans un monde dirigeant très fortement masculin et qui favorise l'entre-soi. D'autant qu'entretenir son réseau demande beaucoup de temps, ce dont elles ont précisément tendance à manquer .

En France, des dispositifs légaux ont été mis en place pour favoriser l'égalité professionnelle des hommes et des femmes, en particulier la loi Roudy de 1983 et la loi Génisson de 2001 qui ont toutes deux un bilan mitigé. Un accord national interprofessionnel a également été signé le 1er mars 2004 pour favoriser l'égalité hommes-femmes et s'engager pour des mesures concrètes autour de plusieurs axes : évolution des mentalités, meilleure orientation, recrutement plus juste, formation continue, garantie des mêmes possibilités de progression de carrière pour les femmes et les hommes, égalité salariale. La loi du 23 mars 2006 relative à l'égalité salariale entre les femmes et les hommes vise à supprimer les écarts de rémunération dans les cinq ans, à mieux articuler la vie professionnelle avec la vie personnelle et familiale, à favoriser l'accès des femmes à la formation continue et à l'apprentissage. Enfin, créé à l'initiative du ministère du Travail fin 2004 dans une perspective volontariste, le label « Égalité » récompense les entreprises, administrations ou associations qui se sont engagées à valoriser et promouvoir l'égalité professionnelle hommes-femmes. En mars 2008, 38 entreprises, représentant plus de 600 000 salariés, l'avaient obtenu.

C'est le cas de l'entreprise Eau de Paris qui a engagé depuis 2005 une démarche volontariste dans un secteur de métiers traditionnellement masculins. Le recrutement entend être plus objectif ; l'accent n'est plus mis sur la « disponibilité » qui tendait à écarter les candidatures féminines. De plus, l'entreprise garantit le maintien du salaire pendant le congé maternité, accorde six jours d'absence aux parents d'enfants malades et verse même une prime de garde de 7 euros par jour.

Cet exemple montre qu'il apparaît déterminant de changer la culture d'entreprise pour qu'elle soit davantage sensibilisée à la question de l'égalité hommes-femmes. Cela exige, explique la sociologue Bénédicte Bertin-Mouro, *« une révolution culturelle, à l'heure où la performance et l'efficacité sont souvent mesurées à l'aune du temps de présence dans l'entreprise. Il faudrait que les femmes, si on leur en laisse la possibilité, démontrent qu'il est possible d'être performant en gérant le temps autrement. Alors les hommes adopteraient peut-être également ce rythme (1). »*

À la fin, c'est sans doute un véritable changement de société que nécessiterait l'éradication du plafond de verre. Telle est la position de Dominique Méda (2) qui appelle

à un autre partage des tâches, en particulier ménagères. Les inégalités professionnelles entre les femmes et les hommes exigent la « déspecialisation » des rôles et une plus grande implication des hommes dans la sphère domestique.

Il convient de noter que certains pays ont adopté une démarche plus coercitive que celle engagée par la France telle la Norvège qui a ainsi instauré un quota légal de 40 % de femmes dans les conseils d'administration depuis le 1er janvier 2006. Les entreprises qui ne s'y conformeront pas seront dissoutes. Un argument de poids !

NOTES :

(1) Entretien avec Bénédicte Bertin-Mouro, « Toujours pas de dirigeantes à l'horizon », *Les Cahiers ENSPTT*, n° 8, avril 1998. (2) Dominique Méda, *Le Temps des femmes. Pour un nouveau partage des rôles*, Flammarion, coll. « Champs », 2008.