HAL
open science

Le plafond de verre : d'une vision statique à une vision dynamique des inégalités de carrière dans les organisations

Sophie Pochic, Aurélie Peyrin, Cécile Guillaume

To cite this version:

Sophie Pochic, Aurélie Peyrin, Cécile Guillaume. Le plafond de verre : d'une vision statique à une vision dynamique des inégalités de carrière dans les organisations. in Degenne A., Marry C., Moulin S. et Grelet Y. (dir.). Les catégories sociales et leurs frontières, Presses de l'Université de Laval, p. 209-239, 2011. hal-00912946

HAL Id: hal-00912946

https://hal.science/hal-00912946

Submitted on 2 Dec 2013

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

in DEGENNE Alain, MARRY Catherine, MOULIN Stéphane ET GRELET Yvette, 2011, *Les catégories sociales et leurs frontières*, Presses de l'Université de Laval, Québec, p. 209-239.

Sophie Pochic, Aurélie Peyrin, Cécile Guillaume

Le plafond de verre : d'une vision statique à une vision dynamique des inégalités de carrière dans les organisations

Le « plafond de verre » est une catégorie apparue dans les années 1970 aux Etats-Unis et qui a connu un succès grandissant auprès des médias, entrant dans le langage commun, au sens où il désigne un problème social à résoudre, nécessitant des interventions d'acteurs divers (politiques, DRH, réseaux de femmes cadres, syndicats). Cette métaphore désigne le seuil dans la hiérarchie du pouvoir, du salaire et des responsabilités à partir duquel les femmes disparaissent (mesuré à partir du taux de féminisation), mais surtout l'ensemble des mécanismes invisibles, des obstacles à l'avancée des femmes cadres dans leur carrière, qui produisent cette situation. Ces mécanismes sont souvent appréhendés comme relevant soit d'obstacles d'ordre professionnel soit de contraintes d'ordre privé, comme si les sphères du travail et du hors-travail étaient délimitées par une frontière nette. Quand elle est posée, la question de l'articulation des deux sphères est uniquement appréhendée du côté des femmes. Or d'autres travaux ont montré que les politiques d'entreprise en matière de gestion de la main d'œuvre, notamment paternalistes, intègrent des dimensions familiales et intimes, influençant en retour les modes de vie des salariés, hommes et femmes (Berrebi-Hoffman, 2009).

Pour saisir comment se fabrique, se déplace et se maintient le plafond de verre malgré des politiques anti-discriminatoires et l'évolution du profil des femmes (plus diplômées et plus ambitieuses), des auteurs avancent qu'il est nécessaire de rentrer au sein même des organisations afin de contextualiser la fabrication des différentiels de carrière (Cockburn, 1991 ; Savage, Witz, 1992 ; Wajcman, 1998 ; Laufer, 2005 ; Halford, Leonard, 2005 ; Acker, 2009). Les entreprises comme d'autres types d'organisations, au delà de leur apparente neutralité, sont façonnées par le genre et en retour, contribuent à re-reproduire les inégalités sexuées (Buscatto, Marry, 2009). Celles-ci doivent être appréhendées en dynamique, les parcours professionnels des femmes étant marquées par des effets de période et de génération (Marry, 2004), mais aussi de cycle de vie, dans des entreprises soumises à des réorganisations permanentes, nécessitant d'appréhender le marché interne du travail dans ses évolutions. Dans ce chapitre, en nous appuyant sur une enquête menée dans une grande entreprise publique, nous souhaitons revenir sur l'apport croisé des méthodes quantitatives et qualitatives pour objectiver les facteurs objectifs et les mécanismes implicites de fabrication différenciée des carrières des cadres.

1. Décrypter la structure des opportunités par les statistiques du personnel

Notons tout d'abord que si les fichiers du personnel sont un matériau relativement courant en histoire du travail (Dewerpe, 1990 ; Join-Lambert, 2001 ; Beau, 2002), ils le sont plus rarement en sociologie du travail (Peneff, 1993; Cartier, 2005 ; Béliard, Biland, 2008 ; Cousin, 2008), en raison de la protection de la confidentialité de ces données, notamment salariales, à la fois par les employeurs mais aussi par la CNIL. Dans le cadre d'un contrat de recherche commandité par l'entreprise, nous avons pu négocier l'accès à une base de données longitudinales extrêmement rare, retraçant les parcours professionnels des salariés, mais aussi leur situation familiale, sur vingt ans, cf. Encadré ci-dessous.

Un fichier du personnel reflet d'un marché du travail fermé

La base individuelle des parcours professionnels retraçant les carrières sur vingt ans (1986-2006) de tous les agents statutaires, avait été créée pour réaliser des projections démographiques et était utilisée pour le rapport annuel de situation comparée hommes-femmes. Elle intègre une grande partie des informations du Système

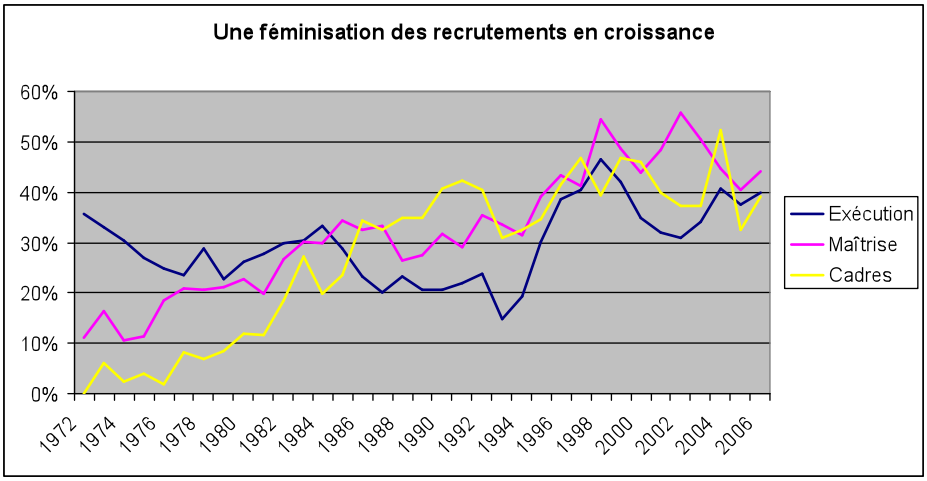
d'Information des Ressources Humaines en décembre de chaque année. Par les dimensions qu'ils renseignent ou non, les fichiers du personnel sont avant tout le reflet des préoccupations de l'employeur, de l'encadrement de terrain et des Ressources Humaines en fonction des caractéristiques de la main d'œuvre et de la politique sociale d'entreprise (Peneff, 1993). Ce fichier ici qui porte sur 9.000 cadres et 23.000 salariés non-cadres est caractéristique d'une entreprise publique à statut avec une politique sociale « paternaliste ». Le parcours interne de l'agent est renseigné avec exhaustivité sous l'angle du salaire de base (sans les primes), du classement de la personne et de son poste (grade) et de son unité d'affectation (rattachée à une direction et à une région). En raison d'une politique sociale qui prenait en charge jusqu'à récemment la sécurité sociale, la retraite, et même le logement, il intègre des informations d'ordre privé (adresse personnelle, situation familiale, composition du foyer, avec année de naissance et sexe de chaque enfant, activité du conjoint et s'il est agent de l'entreprise ou non, situation vis-à-vis du service militaire).
Par contre, indice d'une politique du personnel centrée sur des agents statutaires, le fichier n'intègre pas l'expérience avant l'embauche statutaire, qu'elle soit antérieure dans d'autres univers professionnels ou interne comme « hors statut » (stagiaire, intérimaire, CDD), alors que ces situations se développent. La fonction occupée est plus ou bien renseignée pour les cadres (indiquant parfois seulement le statut de « cadre » ou « cadre dirigeant »), alors qu'elle est plus complète pour les peu qualifiés. Le codage des diplômes reflète une politique ciblée de recrutements, les diplômes étant classés comme scientifiques ou non, avec le nom complet des écoles d'ingénieurs alors que les diplômes universitaires ou étrangers sont peu détaillés. Enfin, ce fichier n'intègre pas d'informations confidentielles gérées par un autre service, la délégation aux cadres dirigeants (niveau de cadres dirigeants ou label de « cadre à potentiel »), que nous avons intégrées dans le fichier anonymisé suite à un stage dans le service RH.

11. Dévoiler les inégalités

Dès le départ, nous avons ressenti un relatif scepticisme sur l'existence même d'inégalités sexuées dans une entreprise publique caractérisée par une gestion bureaucratique et statutaire du « système de carrières » à l'image de la fonction publique (Audier, 2000). Les parcours de carrière des cadres sont en effet très normés, avec une progression linéaire du salaire et souvent des responsabilités. Recrutés dès leur sortie de formation initiale en grade 12 (premier niveau d'emplois au statut cadre dans la grille de classification), les jeunes cadres sont appelés à monter progressivement les huit marches (de grade 12 à 19) qui les séparent des cadres supérieurs puis des cadres dirigeants (classés en trois niveaux)[1]. Alors que les femmes représentent désormais entre 28% et 31% des cadres des premiers échelons de salaire et de responsabilités (de grade 12 à 16), ce taux diminue très fortement entre grade 17 (28%) et grade 18 (19%), niveaux de postes généralement associés à un encadrement d'équipes. La féminisation progressive de l'encadrement (24% en 2004, près de 27% en 2007), lié à un recrutement presque paritaire depuis la fin des années 1990 (cf. Tableau 1) est souvent citée comme témoignant de l'avancée positive de la situation[2].

[1] Les cadres dirigeants ont un statut à part, avec un salaire individualisé, hors convention collective.
[2] En raison du faible turn-over, de l'ordre de 2%, nous avons considéré que nous pouvions extrapoler des salariés actuellement en poste les profils des salariés recrutés à chaque période.

Tableau 1 : La féminisation progressive des recrutements de cadres et maîtrise



Source : base longitudinale interne du personnel, 2006.

Dans l'entreprise, la faible présence des femmes en haut de la hiérarchie est expliquée par la féminisation tardive des écoles d'ingénieurs. Cette situation serait bientôt résolue par un effet mécanique : les femmes représentent, en 2006, 45% des cadres de moins de 35 ans et 31% du « vivier » des cadres à potentiel (appelées à devenir les futurs dirigeantes de demain). La première utilité des données statistiques sur l'ensemble de l'entreprise a été de pouvoir contrer cette idée reçue. On observe une relative banalisation de la présence des femmes cadres dès les années 1980, liée à la progression relative des diplômées d'écoles d'ingénieurs (Marry, 2004) mais surtout au tournant commercial et financier de l'entreprise qui s'accompagne d'une ouverture aux diplômés d'écoles de commerce et de l'université dans les spécialités tertiaires (gestion, droit, finances), vers lesquelles les femmes s'orientent en plus grand nombre. Nous avons comparé le devenir des hommes et des femmes par cohorte, principalement par année d'entrée dans l'entreprise, à travers leurs carrières salariales et hiérarchiques. Même si les femmes recrutées comme cadres avant 1986 étaient des pionnières minoritaires (17% de cette tranche d'âge), elles n'étaient pas inexistantes (727 contre 3.865 hommes). Elles avaient surtout un niveau de diplôme relativement équivalent à leurs homologues masculins, bien que différent en termes de spécialités et d'institutions de formation. Pourtant, les fins de carrière des femmes cadres de cette génération se réalisent rarement dans des postes d'encadrement (11% en grades 18 et 19) et surtout, seules deux femmes (soit 6%) font partie des cadres d'état-major, membres du comité de direction. En raison de la taille de l'entreprise, nous avons affiné cette approche en suivant le devenir de la cohorte 1986[3].

La présentation de ces différentiels de carrière salariale et hiérarchique sous la forme de diagrammes de carrière[4] à partir d'un tirage aléatoire d'individus par cohorte[5] était d'autant

[3] Sur 128 cadres recrutés en 1986 (dont 35% de femmes), vingt ans après, les hommes sont déjà 21% à être passés cadres supérieurs ou dirigeants contre seulement 9% des femmes. De même, sur les 1.129 non-cadres recrutés en 1986 (dont 31% de femmes), vingt ans après, 11% des hommes sont passés cadres contre 8% des femmes (alors qu'elles sont majoritairement diplômées bac+2, alors qu'ils sont plutôt d'un niveau bac ou inférieur).

[4] Ces diagrammes permettent de représenter visuellement la féminisation de la cohorte entrée à la même période avec le même niveau de diplôme et les différentes carrières salariales (et hiérarchiques) suivant le sexe.

[5] Un individu sur deux ou trois, suivant la taille des cohortes

plus important que des indicateurs sexués, généralement issus de tableaux croisés sur données annuelles, pouvaient amener à conclure que les inégalités étaient en voie de résorption. Le service des études de la Direction des Ressources Humaines (DRH) se fondait ainsi sur le taux annuel de féminisation des recrutements ou des niveaux hiérarchiques pour montrer que la situation s'améliorait progressivement. De même, lors de la renégociation de l'accord Egalité professionnelle en 2007, le service des Rémunérations voulait montrer que les écarts de salaire avaient été comblés par la politique de rattrapage salarial mise en place depuis le premier accord signé en 2004. Il calculait l'écart moyen de salaire brut hommes-femmes par niveau hiérarchique (à ancienneté contrôlée), afin de montrer que l'écart avait disparu, voire même était en faveur des femmes dans certains grades. Or le plafonnement des femmes en haut de la grille salariale dans les niveaux hiérarchiques (grades) expliquait cet écart parfois positif, signe non d'un favoritisme envers les femmes, mais d'une moindre promotion des femmes, notamment dans le passage au statut de cadre, alors même qu'elles sont plus diplômées (Fortino, 2002 ; Cousin, 2008).

Un autre apport de cette base de données a été également de donner une vision panoramique de ce marché interne du travail (Piore, Doeringer, 1971), avec ses points d'entrée, ses itinéraires typiques, des directions qui constituent des sous-marchés internes relativement cloisonnés, alors que d'autres sont des points d'entrée (la direction de la recherche) et d'autres encore des points d'arrivée (la direction internationale). La féminisation de l'encadrement ne s'est pas déroulée au même rythme dans toutes les directions, les directions tertiaires (fonctions centrales, directions commerciales chargée de la clientèle ou du négoce d'énergie, direction de la recherche) étant les plus féminisées, avec 31% de femmes cadres, alors que les directions plus techniques, chargées de la distribution (la plus importante en taille et en poste de cadres supérieurs) ou surtout du transport d'énergie (direction la plus prestigieuse, très fermée) sont encore très masculines (21% de femmes cadres), surtout au niveau des cadres dirigeants. La description des schémas d'opportunités au sein de chaque direction, intégrant leur spécificité (taille, nombre de postes de cadres supérieurs, création récente à partir de transferts d'autres directions ou non, dispersion sur le territoire nationale ou concentration parisienne, taux de cols bleus / cols blancs) a notamment permis de montrer quelles étaient les directions plus ouvertes aux carrières des femmes diplômées dans la même entreprise.

1.2. Objectiver les facteurs d'accès aux responsabilités

Nous avons ensuite choisi d'objectiver les facteurs d'accès aux responsabilités, en faisant une régression sur l'accès à la catégorie des cadres supérieurs après 45 ans. Cette modélisation a permis de mettre en lumière le rôle central du diplôme, considéré comme « naturel » par les diplômé(e)s de grandes écoles et souvent accepté par ceux et celles qui ne viennent pas de ce cursus, notamment les universitaires. Cette variable implicite s'est révélée être le facteur principal, devant le sexe, de l'accès aux postes de pouvoir et a permis de rappeler la diversité interne au sein du groupe des femmes[6]. La probabilité d'accéder à un poste de cadre supérieur est de l'ordre de 50% pour les hommes diplômés des plus grandes écoles (Polytechnique, Mines, Centrale, HEC, ESSEC, ENA, classées dans le « groupe 1 » selon la DRH) alors qu'il est faible pour ceux qui ne sortent pas de ces filières sélectives, hommes comme femmes. Les rares femmes issues de ces écoles prestigieuses ont également leurs chances, mais deux fois

[6] Cette hiérarchisation interne des diplômes typiquement française est d'ailleurs institutionnalisée dès l'entrée, avec des rémunérations de départ variable selon l'école d'origine, qui donne un peu d'avance aux diplômés des grandes écoles qui commencent déjà au niveau de rémunération maximum du premier grade (grade 12) mais surtout retarde les diplômés de l'université, certains entrant au niveau maîtrise, notamment les femmes. Le rythme de carrière continue ensuite à être subordonné au diplôme initial.

moins que leurs confrères possédant le même type de diplôme, comme le montre le Tableau 2 suivant.

Tableau 2 : Accès aux postes de cadres supérieurs et dirigeants après 45 ans

% brut	Hommes	Régression H	Femmes	Régression F
Moyenne	14,5		6,1	
DIPLÔME				
Ecoles ingénieurs Groupe 1	52	+ ***	25	+ ***
Ecoles tertiaires Groupe 1	48	+ ***	30	+ ***
Ecoles ingénieurs Groupe 2	27	ref.	9	ref.
Autre diplôme du supérieur	10,5	- ***	5	- ***
Bac ou moins	0	- ***	0	- ***
MOBILITE GEOGRAPHIQUE				
Aucune	4	ref.	2	ref.
Plusieurs	18	+ *	8	+ *
MOBILITE FONCTIONNELLE				
Entre 0 et 3 changements de métiers	7	ref.	2	ref.
4 changements de métier ou plus	16,5	ns	7,5	+ *
DIRECTION				
Fonctions centrales	31	+ ***	14	+ ***
Recherche, Exploration, International	28	+ ***	7	ns
Distribution	15	ref.	5	ref.
Négoce et Commerce d'énergie	14	ns	4,5	ns
Transport	11	ns	7	ns
SITUATION FAMILIALE				
Marié, conjoint(e) inactif	22,5	+ ***	/	ns
Marié, conjoint(e) actif extérieur	11,5	ref.	7,5	ref.
Marié, conjoint(e) dans l'entreprise	12,5	ns	5	ns
Célibataire ou divorcé(e)	7	ns	4,5	ns
NOMBRE D'ENFANTS				
0	7	ref.	5,5	ref.
1 à 2 enfants	11	ns	5	ns
Plus de 3 enfants	21	+ **	9	ns
HORAIRES				
Temps complet	16	ref.	8	ref.
Temps partiel (collectif)	0	ns	0	ns
Temps partiel (individuel)	1	- ***	0	- ***

Effectifs dirigeants : 543 hommes et 49 femmes
Effectifs cadres : 3741 hommes et 800 femmes
Note : *** : p<0,01 ** : p<0,05 * : p<0,10 ns : non significatif
Source : base longitudinale interne du personnel, 2006.

Contrairement au sens commun, la situation familiale des femmes cadres s'est révélée ne pas avoir d'effet significatif sur le fait de traverser ou non le plafond de verre, alors que l'on aurait pu s'attendre à ce que les mères de famille subissent un préjudice et que les femmes célibataires ou sans enfant soient mieux loties. A l'inverse, le fait de montrer que la situation familiale (femme au foyer et famille nombreuse) a un effet positif significatif sur la carrière des cadres masculins (confirmant Gadéa et Marry, 2001) est apparu comme une analyse assez inattendue pour des cadres qui considèrent que leur carrière ne dépend que de leur mérite personnel[7]. Dans cette entreprise à caractère « paternaliste », la gestion du personnel intègre pourtant explicitement des indicateurs d'ordre familial dans l'organisation des carrières et

[7] Cette analyse a été restituée à plus de deux cents cadres en interne dans le cadre d'un réseau mixte pour l'égalité et la diversité, et lors de comités de direction de plusieurs directions, à la demande de la commanditaire souhaitant sensibiliser et agir sur les stéréotypes des hiérarchiques.

dans la politique sociale (lieu de résidence, nombre d'enfants, activité ou non du conjoint). Objectivement, le fait d'avoir une épouse inactive, qui sur un modèle bourgeois peut prendre en charge les « à côtés » de la carrière, s'investir dans l'éducation et la scolarité des enfants, décharger leur mari de tous soucis domestiques, assurer l'équilibre familial en cas de déménagement ou de déplacement, est un gage de réussite (Singly, 1987, 2002 ; Wajcman, 1998 ; Gombert, Van Zanten, 2004).

Le rôle du soutien domestique à la carrière s'explique, entre autres, par le poids de la mobilité géographique imposée. Bien que son côté systématique soit questionné, la mobilité est justifiée par la nécessité de former des « managers généralistes », de pourvoir des postes répartis sur tout le territoire, de lutter contre la promotion locale supposée moins objective, mais aussi de faciliter l'exercice du pouvoir dans les centres opérationnels (Flamant, 2001 ; Guillaume, Pochic, 2007). Grâce à cette base de données longitudinale, nous avons pu tester le rôle de la mobilité fonctionnelle (à partir de l'intitulé de métier exercé) et géographique (à partir du département du lieu de travail) comme facteurs favorisant la carrière ascensionnelle « toutes choses égales par ailleurs ». Avoir changé au moins une fois de département de travail et avoir changé au moins quatre fois de métiers depuis 1986 augmente de façon significative les chances d'être cadre supérieur ou dirigeant pour les hommes comme pour les femmes. Contrairement aux stéréotypes, les femmes cadres sont mobiles, à un moindre niveau certes que leurs collègues et parfois dans le cadre d'une mobilité de suivisme de leur propre conjoint, mais celles qui atteignent les sommets se sont généralement conformées à cette norme. Cela dit, la mobilité géographique et la mobilité fonctionnelle, largement répandues parmi les cadres, se révèlent jouer un rôle significatif, mais secondaire par rapport au diplôme. En revanche, le temps de travail est un facteur discriminant. Aucun cadre dirigeant, femme ou homme, n'est à temps partiel, dans une entreprise qui a pourtant valorisé la réduction collective du temps de travail à la fin des années 1990 (services passant à 32h), ce qui est cohérent avec d'autres enquêtes (Pochic, 2005 ; Guillaume, 2006).

1.3. Saisir les évolutions d'une organisation en transformation

Nous voulions aussi tester l'hypothèse d'une diversification des modèles de carrière, laissant la place à l'expertise à côté de la carrière typique des ingénieurs devenant des « managers » (Bouffartigue, 2004). Cette évolution ouvrirait de nouvelles portes d'entrée dans le marché interne (Piore, Doeringer, 1971), moins discriminantes pour les femmes. Nous avons réalisé une classification ascendante hiérarchique sur les parcours de 274 jeunes cadres (femmes et hommes) labellisés « à potentiel »[8] d'une même tranche d'âge (35-44 ans) en prenant comme variables actives de l'analyse en composante principale le nombre de mobilités[9] rapporté à l'ancienneté dans l'entreprise (soit le nombre de mobilités annuelles). Cette classification permet de distinguer quatre classes de parcours, qui se distinguent surtout sur leur rapport à la mobilité géographique et sur le type de diplôme.

[8] Ce label de « cadre à potentiel » n'est pas connu de la DRH et donc pas présent dans la base longitudinale, mais a été réintégré par un appariement avec une base de données gérée par la délégation aux cadres dirigeants.

[9] Ont été prises en compte les mobilités fonctionnelles (changements de métier), géographiques (changements de département de travail), hiérarchiques (changements de grade), mais aussi mobilités organisationnelles (changements de direction) et mobilités salariales (changements de niveau de rémunération), non indiquées ici.

Tableau 3 : Quatre classes de cadres à potentiel, indice de la diversification des parcours

	Répartition	**Mobilité fonctionnelle (par an)**	**Mobilité géographique (par an)**	**Mobilité hiérarchique (par an)**	**Taux de féminisation**	**Diplômés de grandes écoles d'ingénieurs**
Classe 1 (mobiles)	35%	0,4	0,2	0,3	33%	40%
Classe 2 (comètes)	31%	0,3	0,1	0,4	35%	39%
Classe 3 (spiralistes)	24%	0,5	0,3	0,4	32%	47%
Classe 4 (experts)	6%	0,1	0	0,1	44%	9%
Total	100%	0,4	0,2	0,3	39%	39%

Loin d'avoir disparu, le modèle de carrière du « spiraliste » (classe 3) qui combine une forte mobilité fonctionnelle, géographique et organisationnelle, représente encore un quart des cadres labellisés à potentiel avec une forte concentration de Très Hauts Potentiels. Il s'agit le plus souvent d'ingénieurs diplômés, issus pour près de la moitié d'entre eux, des très grandes écoles. Assez proches, mais plus lents en terme de progression hiérarchique, de mobilité fonctionnelle et géographique, on retrouve les « mobiles » (classe 1), classés d'ailleurs plus « à potentiel » qu'à « très haut potentiel » par leurs responsables. Mais cette classification fait apparaître deux autres classes de parcours plus novatrices et relativement féminisées. La première, celle des « comètes » (classe 2), se caractérise par des itinéraires de promotion hiérarchique et salariale rapides, mais avec une mobilité fonctionnelle et surtout géographique et organisationnelle moindre que les autres. Elle regroupe 35% de femmes, souvent étiquetées « à très haut potentiel ». Au sein des fonctions centrales notamment, dans les années 2000, la création de nouveaux métiers autour de l'approvisionnement ou du trading en énergie ou autour de la stratégie clientèle/marketing, tout comme la filialisation de certaines activités, ont en effet ouvert des filières de carrière nouvelles.

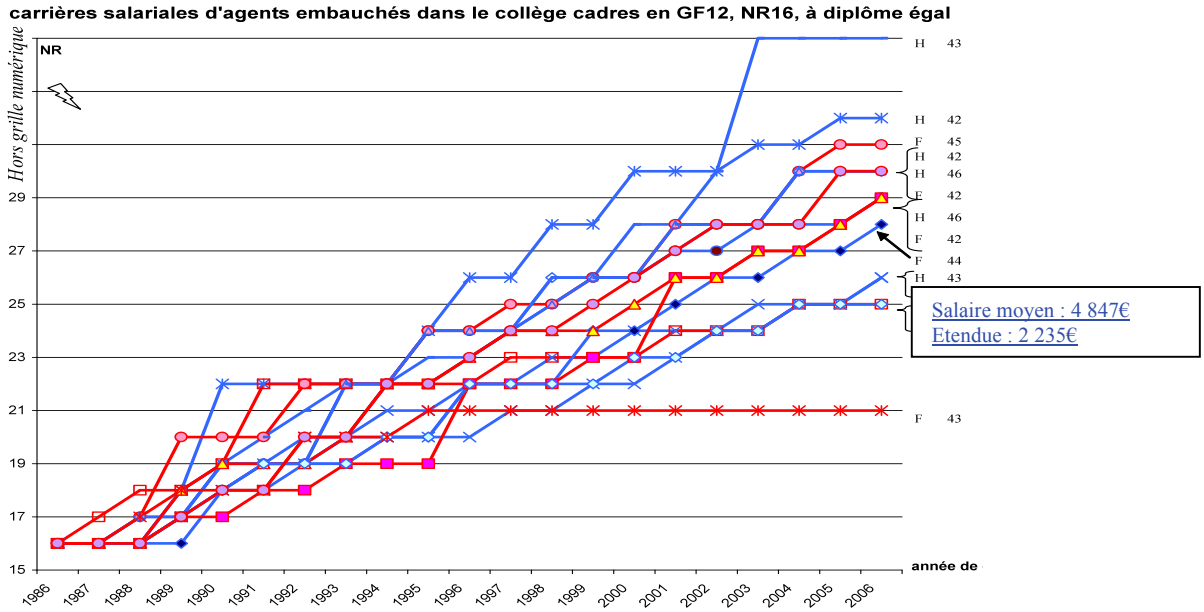
Enfin, les « experts » (classe 4) ont la particularité d'être arrivés en cours de carrière dans l'entreprise, avec une ancienneté moyenne de cinq ans, tout en étant un quart à être déjà cadre supérieur ou dirigeant. Cette classe relativement féminisée (44%) demeure cependant minoritaire et hétérogène, puisqu'elle regroupe des spécialistes universitaires recrutés pour des missions très « techniques » (ouverture du capital, droit des fusions/acquisitions) et des parachutés des corps d'Etat, qui viennent renforcer l'homogénéité sociale de la sphère dirigeante (Bauer, Bertin-Mourot, 1987 ; Bourdieu, 1989).

L'intérêt d'une telle base de données longitudinale, qui intègre des informations très détaillées sur la « variable clé », les diplômes[10] et sur les métiers exercés, nous a permis aussi de tenir un discours nuancé sur une organisation en profonde transformation depuis vingt ans. Cette entreprise technique qui s'est tertiarisée et progressivement internationalisée a offert des opportunités indéniables de carrière aux diplômés de « petites » écoles de commerce ou de maîtrise universitaire tertiaire (sciences de gestion, droit, même lettres) qui finalement au bout de vingt ans de carrière, semblent avoir des progressions plus rapides que les diplômés de petites écoles d'ingénieurs. Dans cette catégorie (illustré par la cohorte 1986 ci-dessous), les femmes sont beaucoup plus nombreuses qu'ailleurs, mais elles se font distancer par quelques hommes aux carrières fulgurantes. Elles restent en moyenne davantage sur des postes de spécialistes (chargée de qualité, chargée de communication, chargée conseil RH) alors qu'à diplôme égal, les hommes sont davantage sur des postes opérationnels, et plus souvent

[10] Alors que justement une des rares études sur les parcours sexuées sur le marché interne du travail à partir de données longitudinales d'entreprise n'avait pas eu accès à cette variable diplôme (Dupray, Mollet, 2001).

manager de proximité (« manager de première ligne » selon la terminologie interne) que responsable hiérarchique (« manager de deuxième ligne ») au bout de vingt ans de carrière.

Tableau 4 : Carrières des diplômés de « petites » écoles ou d'universités de la cohorte 1986



2. Décrypter le « travail de l'organisation » par les récits de carrière

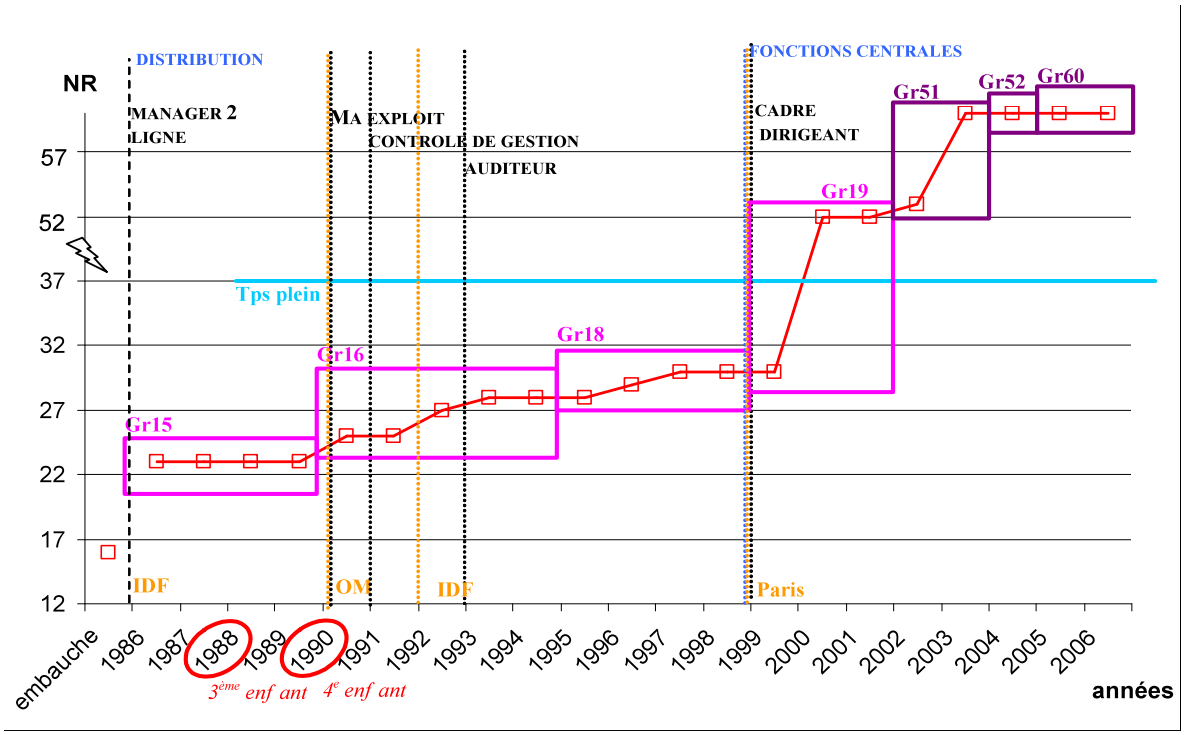
Afin de pouvoir interpréter l'ensemble de ces données statistiques et de mieux connaître le fonctionnement de ce marché interne, nous avons également réalisé 75 récits de vie, auprès de 30 cadres dirigeants, 30 cadres à potentiel, mais aussi de 15 cadres « anonymes » (dont des anciens cadres « à potentiel » ayant perdu leur label), avec le souci de jalonner les récits autour de dates, de changement de fonction, de grade et de résidence, dans une optique de comparaison avec leurs « carrières de papier ». Ce croisement de matériaux sur une même entreprise reste encore très rare (Dalton, 1959 ; Peneff, 1993 ; Cousin, 2008). Au-delà des facteurs structurels qui influencent les probabilités d'accéder à un poste de dirigeant, les récits de carrière apportent des éléments de contexte indispensables pour comprendre le rythme et la pente des carrières, les bifurcations et les mobilités, les effets de plafonnement et parfois de déclassement (Bertaux, 1997; Ferrand, Imbert, 1993; Battagliola *et al*., 1993 ; Bidart, 2006 ; Bessin, Bidart, Grossetti, 2010). Surtout, ces entretiens permettent d'appréhender les zones d'évolution et les changements en cours, compensant le biais « naturellement conservateur » des données administratives, construites en fonction des objectifs de l'administration du personnel (Desrosières, 2005).

2.1. Rencontrer les « faiseurs de carrière »

Dans cette entreprise à statut, le marché du travail interne est formellement conçu selon un modèle libéral (Courpasson, Dany, 1994), reposant sur des principes de transparence du marché (publication de tous les postes vacants), d'équité de traitement (tous les cadres peuvent être candidats sur tout poste) et d'initiative individuelle (l'agent « acteur » de sa mobilité). Or derrière cette apparence d'objectivité, se cache un système d'acteurs et de normes qui organisent le marché interne de l'emploi, créant des espaces hiérarchisés et segmentés de carrière. Les entretiens avec les « faiseurs de carrière » - cadres dirigeants en

place et gestionnaires de carrière (eux-mêmes ayant des fonctions de direction) - principalement des hommes, nous ont permis de saisir les parcours types de carrière et leurs évolutions, mais aussi le rôle central de la ligne hiérarchique dans l'organisation des carrières. Dans un système fortement contraint par des règles bureaucratiques d'avancement et de rémunération, seule l'intervention des grands dirigeants autorise des parcours d'exception dérogeant aux temporalités et aux règles collectives. Ignorant les procédures formelles d'information et de publication des postes, les responsables hiérarchiques sollicitent directement des candidats en amont et créent ainsi des espaces de carrière protégés par le biais de ces processus de cooptation/sollicitation (Fortino, 2002). Au fil des années, ils s'entourent 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).

Seuls les récits de vie permettent effectivement de repérer l'intervention de ces responsables hiérarchiques qui accélère mais aussi ralentit la carrière des individus, accélérations ou retards objectivés par la base longitudinale. Gilles dont la carrière est retracée ci-dessous a ainsi une carrière relativement brillante pour un diplômé d'une école d'ingénieur de groupe 2 (école régionale des Arts et Métiers, complété par un DESS dans un Institut d'administration des entreprises), puisqu'il est cadre dirigeant en 2006 à 51 ans. Entré en 1980 à la direction de la distribution comme chargé d'études en organisation, il accède progressivement à des responsabilités managériales avec un changement de poste tous les trois ans en région parisienne. L'épisode central de son parcours professionnel est son affectation en Outre-mer où il est chargé d'une réforme organisationnelle des services administratifs dans un contexte social difficile, pour le compte d'un futur grand patron de l'entreprise, lui-même sorti d'une école d'ingénieurs « d'élites ». Il est alors étiqueté « à potentiel » par son chef. Son retour vers les services centraux de la distribution sur Paris est facilité par l'intervention de ce patron, *« qui avait le souci du retour de ses cadres »* et qui lui trouve trois entretiens : cela lui permet d'obtenir peu après un saut de grade pour accéder directement au grade 18 à 39 ans. Il se spécialise alors sur les questions de Ressources Humaines (sans aucune formation diplômante dans le domaine), mais au niveau des fonctions centrales en constante réorganisation. Quand la mission transversale où il est auditeur ferme en 1999, il peine à trouver un poste de son niveau en région parisienne, et devient directeur adjoint dans une direction chargée de la distribution à l'international, fermée deux ans plus tard car trop déficitaire. *« Le point de chute était variable et aléatoire ».* Il pense alors s'expatrier dans une filiale étrangère, mais sa femme infirmière qui a arrêté de travailler pour élever leurs quatre enfants (et le suivre en Outre-mer recommence à travailler et refuse désormais de déménager. Il est récupéré par le fameux grand patron qui crée une structure pour gérer les cadres dirigeants dont il devient le spécialiste en « gestion des carrières ». Mais à la fermeture de cette structure en 2004, il est sponsorisé par ce même patron auprès d'un autre dirigeant qui crée une nouvelle direction chargée de l'approvisionnement en énergie, *« à ce moment-là, il lui a dit : J'ai l'homme qui te faut. »* Ce patron qui n'avait pas lui-même de protégé à placer va jusqu'à dédoubler le poste de directeur adjoint pour lui trouver un poste à son niveau, chargé justement de la gestion des carrières des cadres à potentiel.



La dépendance des individus à l'égard de ces jeux d'influence n'est que 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. De facture récente, la politique de gestion des potentiels et des cadres dirigeants a connu des évolutions fortes. Portée par la direction de la distribution déjà fortement exposée aux enjeux de la concurrence, l'enjeu de cette politique était d'anticiper les transformations à venir et de préparer les cadres dirigeants à évoluer dans un environnement concurrentiel, ouvert et instable. Même si des outils ont été créés, dont une méthode d'appréciation du « potentiel » et une centralisation de la gestion des parcours (par un comité de carrière qui regroupe les gestionnaires de carrières des grandes directions de l'entreprise), les dirigeants continuent à sélectionner sur leurs propres critères et surtout à exclure certains profils considérés comme « atypiques ». Cette politique comporte elle-même des biais genrés, car elle fixe un rythme idéal de carrière (être détecté avant 35 ans, et validé avant 40 ans), qui implique un modèle de carrière linéaire et cumulatif excluant les éventuels retards ou ralentissements, liés entre autre, aux contraintes d'ordre privé (Laufer, 2005). Le remplacement des grands dirigeants (niveaux 1 et 2) demeure centralisé et opaque, puisqu'il dépend uniquement de la direction générale qui établit des *« tables de succession »*. Qu'il s'agisse des cadres à potentiels ou des dirigeants, les critères formels et principes de gestion restent dépendants de l'usage qu'en font les grands dirigeants et donc éventuellement de leur bonne volonté à alimenter le système, tout en ménageant les intérêts de leur direction.

Parallèlement, les entretiens avec les rares femmes dirigeantes de l'entreprise révèlent le rôle du mentoring actif de certains grands patrons qui ont accompagné la carrière de leurs protégées parfois dans l'idée d'introduire une « rupture » afin d'accélérer le changement dans certains établissements. 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 il constitue aussi une faiblesse dans le cas où la carrière du mentor s'arrête ou lorsqu'un conflit interpersonnel surgit. 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 ». Les autres femmes, comme les hommes qui sont exclus des « cliques », dénoncent cette dimension relationnelle de la carrière et revendiquent 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 versus école de commerce et université) et aux positions occupées. Cantonnée 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, 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.

Enfin, ces récits de carrière avec les dirigeants et l'analyse des outils de détection des potentiels permettent de saisir en creux les normes comportementales nécessaires à la prise de responsabilité, la loyauté à l'égard de la stratégie de la direction (ici transformation puis privatisation de l'entreprise), mais aussi de décrypter les éléments constitutifs d'une « culture d'entreprise » (Sainsaulieu, 1987). A diplôme égal, les probabilités d'accéder aux postes de dirigeants sont étroitement liées à la capacité présumée à se mouler dans un rôle pré-établi et notamment à avoir fait la démonstration d'une capacité managériale dans un environnement où les risques industriels et les enjeux sociaux sont importants (Guillaume, Pochic, 2007). La figure du « patron d'unité » reste fortement ancrée dans les représentations attachées aux attributs du dirigeant, et révèle la volonté de défendre une légitimité professionnelle de terrain, sans doute en réaction à la montée de profils moins opérationnels et notamment financiers. Or les qualités attendues du futur *« manager »* se déclinent *a priori* plus facilement au masculin (Wajcman, 1998), mettant l'accent sur le charisme, le sens du jeu et de la compétition, les capacités « naturelles » de leadership, l'aisance relationnelle, mais aussi le respect de la hiérarchie. Au-delà des différences entre hommes et femmes, ce sont des compétences qu'il est plus facile de détenir pour les « héritiers », ceux qui ont suivi les parcours-type de carrière et ont été formés par leurs aînés pour leur succéder (Monchatre, 1998). Situation plus rare pour les femmes qui sont plus récentes dans l'entreprise et peu orientées dans la filière managériale du fait de leur diplôme à dominante tertiaire et de la prégnance des stéréotypes de sexe qui les excluent de ces filières d'apprentissage (à l'exception de quelques femmes sorties de Polytechnique ou de Centrale). Or parmi tous les mécanismes qui reproduisent les inégalités professionnelles dans l'entreprise, cette barrière symbolique est une dimension qui échappe en grande partie aux stratégies individuelles des femmes.

2.2. Analyser les stratégies individuelles des cadres : effet de génération et jeux de distinction

Pour autant, ce que révèlent aussi les entretiens avec les hommes, mais surtout avec les femmes dirigeantes et à potentiel, c'est la part des stratégies individuelles en matière de « conciliation » vie privée – vie professionnelle dans le déroulement des carrières (Pochic, Guillaume, 2009a). Si les hommes dirigeants se sont pour la plupart appuyés sur une « *corporate wife* » (Wajcman, 1998) pour mener à bien leur ascension professionnelle, la négociation conjugale de la mobilité géographique et de la disponibilité extensive est souvent plus difficile à réaliser pour les femmes cadres, qui vivent généralement en couple avec un cadre lui-même investi dans sa carrière. Cela dit, les femmes « carriéristes » sont parfois prêtes à de nombreux sacrifices privés pour s'adapter au modèle de la carrière en spirale et à s'organiser pour « neutraliser » leurs contraintes familiales. Ces comportements permettent de comprendre les résultats statistiques présentés dans la première partie. Julie et son mari ont

ainsi « inventé » un mode de vie de couple divorcé pendant la semaine pour continuer à mener leurs deux carrières de front et *« pour que personne ne sacrifie sa carrière pour l'autre »*.

Après une carrière réalisée entièrement au sein de la direction de la distribution d'énergie, Julie labellisée à « très haut potentiel » vient d'être nommée en 2006 directrice adjointe d'un centre dans le nord de la France, ce qui représente son cinquième changement de département à seulement 40 ans ! Ingénieure diplômée d'une école du groupe 2, elle intègre la direction de la distribution dans un département du nord en 1990 comme chargée d'affaires et de projets, dans un milieu technique très masculin *« où je me suis beaucoup plu »* et prend rapidement la responsabilité d'équipes. Elle s'arrange avec ses supérieurs hiérarchiques pour démarrer ses deux congés maternité à la fin de ses missions, ce qui lui permet de revenir de congé de maternité dans un nouveau poste à chaque fois, et donc de ne pas trop retarder sa carrière. Elle quitte cette direction seulement une année : mise à disposition d'une collectivité territoriale, elle gère alors des partenariats de développement industriel. Ce poste d'expert autonome lui permet d'atteindre le grade 14, mais elle n'en aime pas l'aspect solitaire. Elle gère ses nombreux déplacements en prenant une nourrice à domicile à plein temps. En 1997 cette progression linéaire est interrompue quand son mari, lui-même ingénieur de production, est muté dans le sud-est de la France. Julie trouve le management *« très à l'écoute »,* et trouve un poste dans une ville située à 45 km de celle où travaille son époux : c'est la seule mobilité « à plat » de sa carrière. Arrivée sur une mission de contrôle interne, elle trouve néanmoins un poste de chef d'agence clientèle six mois plus tard.

Repérée alors comme cadre « à potentiel », on propose à Julie un poste de chef de service Outre-mer pour la mettre sur un parcours formateur, mais elle le refuse pour ne pas pénaliser la carrière de son mari. Elle accepte en revanche un poste de chef de service dans un petit centre rural dans l'ouest de la France, qui la rapproche de ses parents et de ses beaux-parents. La hiérarchie semble récompenser cet effort, mais aussi rattraper son retard de carrière, car elle effectue un saut du grade 14 au grade 17. Son mari ayant trouvé un emploi de directeur adjoint de PME à 125 km de l'affectation de sa femme, ils décident d'établir la « résidence principale » de la famille sur le lieu de travail de Julie en raison de ses contraintes d'astreinte le week-end et vivent en célibataires géographiques pendant la semaine. Pour passer au niveau supérieur, on propose à Julie un centre au climat social difficile, qu'elle accepte à la seule condition de ne pas repartir dans le nord. Pour accéder au grade 18, elle accepte finalement d'y revenir comme chef de service RH, laissant son mari vivre à 350 km de là *« pour éviter de faire des sauts de puce en permanence. »* Quand nous l'interviewons, elle reconnaît que les épreuves traversées lui ont forgé une *« carapace »* et se sent prête à continuer de grimper dans la hiérarchie, soit en région parisienne (option soutenue par son mari) soit dans une filiale à l'étranger (ce qu'elle préfèrerait). Mais la hiérarchie semble en avoir décidé autrement, car selon la base longitudinale, elle a obtenu son poste de directeur adjoint (cadre supérieur) en 2006 grâce à un déménagement dans le nord-est, l'histoire ne disant pas ce qu'a fait son mari.

Au-delà des questions de mobilité, les récits de carrière révèlent le travail de « gestion des naissances » et des charges familiales qui autorise ou non l'ajustement avec les rythmes temporels de la carrière promotionnelle. Si la base de données contient par exemple quelques informations sur la composition de la famille et son évolution au fil de la carrière (date de naissance des enfants, divorce, décès du conjoint), et permet de tester l'impact des naissances sur le rythme de la carrière, elle ne dit rien de l'imbrication des trajectoires familiales et professionnelles. Plus particulièrement, le récit de vie nuance l'effet des enfants sur les carrières des femmes : le nombre total d'enfants compte moins que le moment de leur naissance. Si la règle implicite semble aujourd'hui de ne pas faire ses enfants entre 30 et 35

ans, elle paraît varier au fil des générations ; les pionnières ont par exemple eu leurs enfants *avant* d'être détectées à potentiel, alors que les plus jeunes les ont fait *après* avoir été détectées et avoir déjà atteint un certain niveau, le niveau de revenu atteint permettant une forte délégation marchande du travail domestique.

Les stratégies des femmes en matière d'articulation vie privée – vie professionnelle s'avèrent très hétérogènes, selon les générations et selon les types de diplôme, et elles fluctuent également en fonction des cycles de vie. Si la plupart des dirigeantes actuelles et des jeunes femmes célibataires se conforment ou se sont conformées aux normes de carrière les plus contraignantes (changement de poste tous les trois ans, mobilité géographique obligatoire pour l'accès à la promotion et forte disponibilité), alimentant une logique de distinction, d'autres femmes cadres souvent mères de famille et quelques hommes à potentiel choisissent des carrières expertes moins exposées aux normes de mobilité et de disponibilité. Une minorité de femmes et certains cadres hommes à potentiel (qui contrairement à leurs aînés sont majoritairement mariés avec une femme active, souvent cadre) tentent aussi de faire valoir d'autres modèles de carrière, où les mobilités se négocient davantage ou s'organisent sur un bassin d'emploi. De même, ces cadres revendiquent une « disponibilité flexible » dans l'organisation de leur temps de travail qui permette d'assumer la même charge en faisant moins de présence au bureau. Ces stratégies portées de manière isolée et soumises à l'aval des responsables hiérarchiques s'avèrent néanmoins très fragiles et ne produisent pas « l'effet de masse » attendu. Le contexte de fusion-acquisition accentue la lutte pour les places (Pochic, Guillaume, 2009b) et impose un investissement important dans le travail et la démonstration d'une loyauté indéfectible à l'entreprise, y compris au prix de sacrifices personnels.

2.3. Entre aléas organisationnels et effets d'opportunité : des cadres « plafonnés » ou « dé-routés »

Enfin, si les facteurs objectifs tels que le diplôme et les stratégies individuelles conditionnent en partie les pentes de carrière, un certain nombre d'événements viennent détourner leur cours. Dans les entretiens, les individus évoquent ce que nous désignerons par des « aléas organisationnels » qui ont contribué à ralentir ou accélérer leur carrière, surtout quand leur carrière en a souffert. D'où l'intérêt de travailler sur les parcours des cadres dont la carrière est plafonnée, ceux qui sont « sortis de l'autoroute » et errent sur les voies secondaires sans forcément comprendre pourquoi ou encore ceux qui étaient détectés à potentiel et sont sortis du vivier ou n'ont jamais concrétisé leur « potentiel ». Dans une entreprise en constantes réorganisations internes, ces aléas organisationnels sont multiples et la maîtrise que les individus peuvent avoir sur leur déroulement de carrière reste relative. Contrairement à l'image de grandes organisations stables et immuables, les entreprises industrielles publiques ont connu et continuent de connaître une succession de réorganisations internes, en lien notamment avec la dérégulation de leur secteur d'activité, dont les conséquences sont encore peu étudiées. Si le diplôme protège en partie des effets collatéraux des changements de structure, disparition de services, évolution des organigrammes, la carrière des individus peut être profondément déstabilisée par l'ensemble de ces changements.

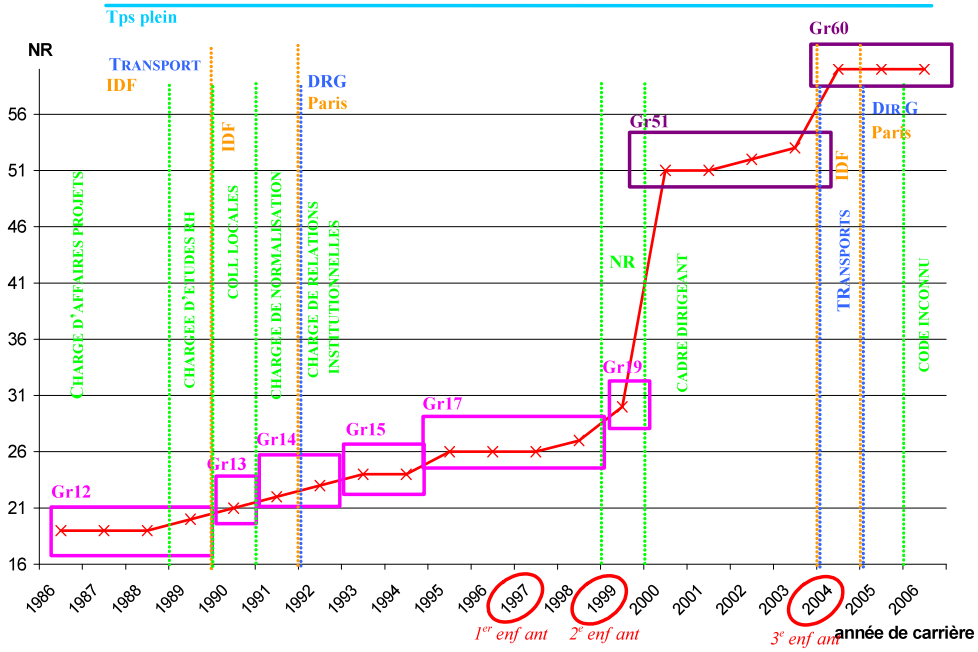
Selon les époques, certaines directions ont été particulièrement touchées par ces réorganisations. La direction de la distribution d'énergie par exemple a été le théâtre d'un mouvement permanent de mutualisation, rationalisation et réorganisation territoriale des activités, depuis le milieu des années 1980. Au début de cette période de modernisation, liée au tournant commercial de l'entreprise, quelques jeunes cadres, dont des femmes, ont été propulsés sur des fonctions d'accompagnement ou de gestion des changements organisationnels. A la fin des années 1990, en revanche, dans une période de fermeture de

sites en province et de séparation des activités techniques et commerciales, nombre de jeunes diplômés notamment d'école de commerce ou avec des diplômes universitaires vivent les changements sur un mode plus incertain, acceptant parfois des mutations d'office sur des postes moins intéressants ou éloignés de leurs compétences initiales. Contrairement à d'autres entreprises, peu de mobilités ont néanmoins été imposées aux cadres, notamment en fin de carrière. Mais ceux qui ont refusé de déménager ont fait une croix sur leur progression de carrière, quel que soit leur diplôme.

Les fonctions des ressources humaines ont été mobilisées au cours de ces réorganisations successives et ont servi de tremplin pour la construction d'une carrière spécialisée dans ce domaine pour des experts mais aussi des opérationnels reconvertis dans cette facette de l'accompagnement des changements. D'autres fonctions support se sont également développées, notamment la finance, le juridique et la communication, mais souvent avec l'appui de cadres expérimentés recrutés sur me marché externe, ce qui n'a pas nécessairement ouvert de nouvelles voies de carrière aux cadres internes. En fonctions centrales, certains se sont même retrouvés placardisés, avec un niveau de grade trop élevé pour pouvoir retourner dans les directions opérationnelles. Plus que jamais, dans ce contexte de transformation relative des modèles de carrière et de réorganisations constantes, les cadres « ordinaires », qu'ils soient jeunes diplômés ou à mi-carrière, doivent se rendre visibles s'ils veulent pouvoir progresser dans leur carrière. De manière plus conjoncturelle, la carrière dépend aussi de la « chance », comme d'être positionné sur un projet qui prend une ampleur nationale (l'énergie verte), devoir faire face à une crise sociale ou industrielle (la tempête de 1999) ou être identifié comme détenteur d'une expertise rare au niveau groupe.

Par ailleurs, plus ils s'approchent du sommet, où les places se raréfient, plus les individus s'exposent à « la valse des dirigeants » et aux luttes de pouvoir avec le risque toujours présent d'une relégation et d'une placardisation. De fait, à ce niveau, les affectations ne dépendent plus du tout des RH et se discutent au sein de la direction générale. Avec l'âge, les réseaux de travail en effet vieillissent, tandis que les mentors partent en retraite. La situation des femmes est particulièrement sensible dans ces hautes sphères. Les rares dirigeantes insistent non seulement sur leur extrême visibilité (Kanter, 1977), mais aussi sur la nécessité répétée de convaincre l'establishment dirigeant de leur légitimité, en dehors de la relation privilégiée qu'elles ont avec quelques patrons. Surtout lorsqu'elles sont mères de famille, elles doivent toujours se battre contre les stéréotypes de la majorité des dirigeants en poste, que certaines ont décrit comme relevant d'un *« paternalisme subtil »*, soit qu'ils considèrent les femmes comme moins motivées ou moins ambitieuses en raison de leurs contraintes familiales (à l'image de leur propre femme), soit qu'ils ne leur proposent pas des postes jugés trop chronophages et stressants pour une vie de famille équilibrée. Recrutée en 1986, Annabelle a ainsi vécu un début de carrière de « comète » très mobile, mais sa rencontre avec un autre jeune cadre à « très haut potentiel » selon la direction a objectivement ralenti sa carrière, malgré leurs aspirations égalitaristes *« à avancer en quinconce »,* car leurs responsables hiérarchiques misent désormais plutôt sur la carrière de son mari.

Carrière d'Annabelle



Le début de carrière d'Annabelle, polytechnicienne, est fulgurant : après un poste de trois ans comme chargé d'affaires et de projets en région Ile-de-France à la prestigieuse direction du transport, elle enchaîne des nouveaux postes tous les ans, dont un poste Outre-mer. *« J'étais bien, toujours célibataire, je bossais comme une malade »*. Rencontré par l'intermédiaire de *« copains de boulot »,* son nouveau patron la débauche pour venir compléter une équipe en cours de constitution. Elle négocie les achats d'énergie sur une zone géographique internationale, tout d'abord en junior puis en senior, avec de nombreux déplacements à l'étranger pendant six ans. Cette activité d'expertise à forte valeur ajoutée (les montants en jeu sont très élevés) accélère considérablement sa carrière par un saut du grade 15 au grade 17. Elle qui avait jusque là tout consacré à sa carrière connaît alors un coup de foudre avec un jeune collègue, *« et je me suis dit en tournant les talons que j'allais avoir un problème ».* Après son premier congé de maternité, un des supérieurs hiérarchiques leur fait comprendre qu'ils ne peuvent pas rester tous les deux dans le même service et qu'elle doit partir. Contrairement à leurs attentes, c'est son mari qui part pour une direction concurrente. Avant son deuxième congé de maternité, elle cherche elle aussi à changer de direction car elle ne s'entend pas avec le nouveau patron : elle trouve un poste en grade 19 dans la direction du transport *« où j'avais une certaine aura »,* grâce à son réseau professionnel. Son service est dissout moins d'un an après par une réforme de structure, et Annabelle est aspirée par un hiérarchique pour créer une direction des approvisionnements, sur un poste de cadre supérieur.

Etre une *« X-ette »* est en effet un atout non négligeable pour Annabelle car elle peut servir de faire-valoir à un patron désirant montrer son ouverture à la diversité tout en conservant une totale homogénéité des profils sociaux et scolaires. Son mari ayant lui-même à ce moment-là un poste très exposé avec des horaires de travail infernaux, ses supérieurs lui signifient qu'elle doit restreindre ses ambitions et ses horaires pour s'occuper de leur famille (cette justification camoufle aussi le besoin de caser un autre cadre supérieur en attente de poste). Devant son refus de scinder son poste en deux, son poste est supprimé. Seule sa menace de partir à la concurrence lui permet de se sortir de cette situation bloquée, et elle se retrouve experte en maîtrise des risques, *« une mission purement intellectuelle »,* créée sur les recommandations d'un cabinet de conseil lors d'une réorganisation, durant laquelle elle consacre du temps à

réfléchir à ses rapports à la hiérarchie dans le cadre d'un coaching. A son retour de son troisième congé de maternité, ses supérieurs lui imposent de prendre un poste de directrice adjointe de centre de distribution sur la région parisienne, en niveau 3, *« le plus beau métier du monde »*. Grâce à ses réseaux, *« j'ai un capital énorme qui est mon réseau interne »*, elle revient sur un poste stratégique à l'international six mois après : *« à ce niveau-là, il faut se battre »*. Nous avons appris qu'elle était sans doute fatiguée de se battre, car après la fusion avec une autre entreprise, devant ses perspectives d'évolution bloquées, elle a profité de conditions avantageuses[11] pour quitter l'entreprise et s'installer en tant que consultante.

Conclusion

Le croisement de méthodologies quantitatives et qualitatives est particulièrement fructueux dans l'analyse des différentiels de carrière, puisqu'il permet précisément de travailler sur la frontière entre l'organisation du travail et la sphère privée. L'analyse des profils des cadres supérieurs et dirigeants en poste, de leurs carrières saisies de manière fine (mobilité fonctionnelle, hiérarchique, géographique) révèle comment les politiques de gestion de la main d'œuvre valorisent un certain profil de cadres, défini par des critères de qualification (formation initiale, expérience professionnelle) et de « qualités », comme l'âge, le sexe, la configuration familiale, la loyauté organisationnelle, des normes comportementales[12]. De manière paradoxale, ces critères hérités changent peu malgré les transformations importantes de cette entreprise, notamment de sa population de cadres (féminisation, tertiarisation, montée des couples à double carrière) et en dépit de la mise en place d'une politique d'égalité professionnelle et de « diversité ». L'analyse longitudinale quantitative, croisée avec les récits de vie, tempère cette impression d'inertie en montrant en dynamique comment évolue la structure des opportunités (Kanter, 1977) dans une entreprise en réorganisation permanente. Elle souligne aussi l'influence des stratégies plurielles des femmes, qui varient selon leurs ressources personnelles, leur génération et les cycles de vie. Mais seuls les entretiens, notamment avec les « faiseurs de carrière », mais aussi les « dé-routés » sans potentiel reconnu, révèlent les mécanismes informels de cooptation ou relégation, et le poids du « facteur chance » liés aux aléas organisationnels, qui permettent de comprendre en partie pourquoi à diplôme égal, certains n'arrivent pas au sommet de l'entreprise.

Bibliographie

Acker Joan (2009), « From glass ceiling to inequality regimes. Du plafond de verre aux régimes d'inégalité », *Sociologie du travail*, vol. 51, p. 199–217

Audier Florence (2000), « La transmission du statut dans la Fonction publique », *Economie et statistique*, n°337-338, p. 121-133.

Battagliola Françoise, Bertaux-Wiame Isabelle, Ferrand Michelle, Imbert Françoise (1993), « A propos des biographies : regards croisés sur questionnaires et entretiens », *Population*, n°2, p. 325-346.

Bauer Michel, Bertin-Mourot Bénédicte (1987), *Les 200. Comment devient-on un grand patron ?*, Le Seuil.

Beau Anne-Sophie (2002), « Les salarié-e-s du grand commerce : des employé-e-s ? Les parcours professionnels des salariés du Grand Bazar de Lyon au 19e et 20e siècle », *Travail, Genre et Sociétés*, n°8, p. 55-72.

[11] Elle est partie en retraite à 45 ans, en raison de son statut de mère de trois enfants et de ses quinze ans d'ancienneté, suivant des dispositions similaires à celles en vigueur dans la fonction publique.

[12] Trait de sélection caractéristique des cadres, expliquant la préférence pour les diplômés sortant d'écoles plutôt de l'université, car les écoles véhiculeraient les valeurs et normes de l'entreprise (Benguigui, 1981).

Béliard Aude, Biland Emilie (2008), « Enquêter à partir de dossiers personnels. Une ethnographie des relations entre institutions et individus », *Genèses*, n°70, p. 106-119.

Benguigui Georges (1981), « La sélection des cadres », *Sociologie du travail*, n°3, p. 294-307.

Berrebi-Hoffman Isabelle (coord.) (2009), *Politiques de l'intime. Des utopies sociales d'hier aux mondes du travail d'aujourd'hui*, La Découverte.

Bertaux Daniel (1997), *Les récits de vie*, Nathan collection 128.

Bessin, Marc, Bidart, Claire et Grossetti, Michel (dir.) (2010), *Bifurcations. Les sciences sociales face aux ruptures et à l'évènement*, La Découverte.

Bidart Claire (2006), « Crises, décisions et temporalités : autour des bifurcations biographiques », *Cahiers Internationaux de Sociologie,* n°120, p. 29-57.

Bouffartigue Paul (2003), *Les cadres, la fin d'une figure sociale*, La Dispute.

Bourdieu Pierre (1989), *La noblesse d'Etat. Grandes écoles et esprit de corps*, Minuit.

Buscatto Marie, Marry Catherine (2009), « Le plafond de verre dans tous ses éclats. La féminisation des professions supérieures au XXe siècle », *Sociologie du travail*, n°51, p. 170–182.

Cartier Marie (2005), *Les facteurs et leurs tournées : un service public au quotidien*, La Découverte.

Cockburn Cynthia (1991), *In the way of women. Men's resistance to sex equality in organizations*, Mac Millan.

Courpasson David, Dany Françoise (1994), « La gestion des carrières des cadres en question », *Gérer et comprendre. Annales des Mines*, septembre, p. 30-44.

Cousin Olivier (2008), *Les cadres à l'épreuve du travail*, Presses Universitaires de Rennes.

Dalton Melville (1959), *Men who manage. Fusions of feeling and theory in administration*, New York, John Wiley & Sons.

Desrosières Alain (2005), « Décrire l'Etat ou explorer la société : les deux sources de la statistique publique », *Genèses*, n°58, p. 4-27.

Dewerpe Alain (1990), « Les pouvoirs du sens pratique. Carrières professionnelles et trajectoires des chefs d'atelier de l'Ansaldo (1900-1920) », in Lequin Yves, Schweitzer Sylvie, *L'usine et le bureau*, Presses Universitaires de Lyon – Centre Pierre Léon, p. 109-150.

Dupray, Moullet (2001), « Les conditions de mobilité et de carrière salariale des hommes et des femmes sur un marché interne : exploitation de données individuelles d'entreprise », in Daune-Richard et alii, *Les disparités de carrières des hommes et des femmes : Accès à l'emploi, mobilités et salaires*, Rapport DARES, p. 141-170.

Ferrand Michèle, Imbert Françoise (1993), « Le longitudinal à travers quantitatif et qualitatif », *Sociétés contemporaines*, n°14-15, p. 129-148.

Flamand Nicolas (2002), *Une anthropologie des managers*, PUF.

Fortino Sabine (2002), *La mixité au travail*, La Dispute.

Gadéa Charles, Marry Catherine (2000), « Les pères qui gagnent : descendance et réussite professionnelle des ingénieurs », *Travail, Genre et Sociétés*, n°3, p. 109-135.

Guillaume Cécile (2006), « Formes de socialisation professionnelles féminines au prisme du temps partiel choisi », *in* Erika Flahaut, *L'insertion professionnelle des femmes, entre contraintes et stratégies d'adaptation*, PUR, p. 157-167.

Guillaume Cécile, Pochic Sophie (2007), « La fabrication organisationnelle des dirigeants. Un regard sur le plafond de verre », *Travail, Genre et Sociétés*, n°17, p. 79-103.

Gombert Philippe, Van Zanten Agnès (2004). « Le modèle éducatif du pôle « privé » des classes moyennes : ancrages et traductions dans la banlieue parisienne ». *Éducation et sociétés*, vol. 2, n° 14, p. 67–83.

Halford Susan, Leonard Pauline (2000), *Gender, power and organizations: an introduction*, Palgrave Macmillan.

Join-Lambert Odile (2001), *Le receveur des Postes, entre l'Etat et l'usager*, Belin.

Kanter Rosabeth Moss (1977), *Men and women of the corporation*, Basic Books.

Laufer Jacqueline (2005), « La construction du plafond de verre : le cas des femmes cadres à potentiel », *Travail et Emploi*, n°102, p. 31-44.

Marry Catherine (2004), *Les femmes ingénieurs, une révolution respectueuse ?*, Belin.

Monchatre Sylvie (1998), Les carrières des techniciens et cadres en entreprise : variations sur le thème de l'anticipation, *Sociologie du Travail*, vol. 40, n°1, p. 21-41.

Peneff (1993), « Le recrutement et l'observation des ouvriers par le patronat. Etude d'un fichier d'entreprise, Nantes 1920-1940 », *Revue Française de Sociologie*, vol. 34, n°4, p. 557-596.

Pigeyre Frédérique (2001), « Femmes dirigeantes, le chemin du pouvoir », in Bouffartigue P. (coord.), *Cadres : la grande rupture*, La Découverte, p. 269-280.

Piore Peter, Doeringer Michael (1971), *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*, D.C. Heath and Company.

Pochic Sophie (2005), « Faire carrière : l'apport d'une approche en termes de genre », *Formation Emploi*, n°91, p. 75-94.

Pochic Sophie Guillaume Cécile (2009a), « Les attendus implicites de la carrière : usages et mis en forme de la vie privée. Le cas d'une grande entreprise française », *in* Berrebi-Hoffmann Isabelle (coord.), *Politiques de l'intime*, La Découverte, p.145-167.

Pochic Sophie Guillaume Cécile (2009b), « Les carrières des cadres au coeur des restructurations: l'ambivalence des effets de genre. L'internationalisation d'un groupe français en Angleterre et en Hongrie », *Sociologie du travail*, vol. 51, n°2, p. 275-299.

Sainsaulieu Renaud (1987), *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*, Presses de Science Po.

Savage Michael, Witz Anne (1992), *Gender and bureaucracy*, Oxford, Blackwell, p. 124-154.

Singly (de) François, 1987 (5e édition en 2002), *Fortune et infortune de la femme mariée*, PUF.

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