



HAL
open science

**QUELLES PRATIQUES DE GRH POUR COLMATER
LE TUYAU PERCE? UNE ANALYSE DE
L'EVAPORATION DES FEMMES A MESURE DE
L'ASCENSION HIERARCHIQUE A PARTIR D'UNE
ETUDE DE CAS EXEMPLAIRE**

Christophe Baret, Vuilmet Angélique

► **To cite this version:**

Christophe Baret, Vuilmet Angélique. QUELLES PRATIQUES DE GRH POUR COLMATER LE TUYAU PERCE? UNE ANALYSE DE L'EVAPORATION DES FEMMES A MESURE DE L'ASCENSION HIERARCHIQUE A PARTIR D'UNE ETUDE DE CAS EXEMPLAIRE. 29ème congrès de l'AGRH (Association francophone de gestion des ressources humaines), Université Lyon 3, Oct 2018, Lyon, France. hal-02482691

HAL Id: hal-02482691

<https://hal.science/hal-02482691>

Submitted on 25 Feb 2020

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.

**QUELLES PRATIQUES DE GRH POUR COLMATER LE TUYAU PERCE ? UNE ANALYSE DE
L'EVAPORATION DES FEMMES A MESURE DE L'ASCENSION HIERARCHIQUE A PARTIR
D'UNE ETUDE DE CAS EXEMPLAIRE.**

VUILMET Angélique¹, doctorante, Aix Marseille Univ, CNRS, LEST, Aix-en-Provence,
France,

BARET Christophe, Professeur, Aix Marseille Univ, CNRS, LEST, Aix-en-Provence,
France,

¹ Auteur contact : angelique.vuilmet@univ-amu.fr, Aix Marseille Univ, CNRS, LEST, Aix-en-Provence, France,
35 Av. Jules Ferry, 13626 Aix-en-Provence Cedex 01

QUELLES PRATIQUES DE GRH POUR COLMATER LE TUYAU PERCE ? UNE ANALYSE DE L'ÉVAPORATION DES FEMMES À MESURE DE L'ASCENSION HIÉRARCHIQUE À PARTIR D'UNE ÉTUDE DE CAS EXEMPLAIRE.

Résumé : Dans un contexte où persistent des inégalités handicapant les femmes dans leurs évolutions professionnelles, les organisations de plus de 50 salariés sont incitées par les institutions à mettre en place des politiques et pratiques d'égalité. Cependant, si l'on se focalise sur le peu de structures respectant les textes, force est de constater que les résultats obtenus par ces dispositifs sont limités. Ici, nous nous intéressons aux évolutions des carrières féminines et spécifiquement au phénomène du tuyau percé. Ce dernier, qui fait état d'une évaporation des femmes à mesure de l'ascension hiérarchique, concerne plus de femmes que le plafond de verre mais n'a que peu été abordé en sciences de gestion, à notre connaissance. Dans le cadre d'une démarche qualitative et compréhensive, nous ambitionnons, en nous appuyant sur une méthodologie permettant la réalisation d'un diagnostic égalité détaillé de notre terrain d'enquête, d'identifier les problématiques limitant l'effet des politiques et pratiques d'égalité femmes/hommes au niveau des évolutions de carrière. Pour ce faire, nous nous appuyons sur une analyse documentaire, une observation non participante *in situ* et une première série d'entretiens exploratoires.

Mots-clés : Carrières ; Outils ; Genre ; Egalité ; Représentations sociales

1. Introduction

A la suite de mutations sociologiques et économiques survenues dès le milieu des années 60 (Maruani, 2011), les femmes investissent massivement le marché du travail jusqu'à représenter en 2015 près de la moitié de la main d'œuvre disponible. La littérature académique a largement mis en évidence de nombreux phénomènes discriminatoires et ségrégatifs qui découlent de ces mutations et qui freinent la gent féminine au niveau professionnel en pointant du doigt les stéréotypes liés au genre ainsi que leur rôle dans la division sexuelle du travail.

Malgré une évolution des institutions et notamment du cadre législatif encourageant les organisations à mettre en place par voie de négociation avec les partenaires sociaux des politiques d'égalités femmes/hommes, ces phénomènes perdurent. Par ailleurs, seules 36.5% des entreprises incitées par la loi à mettre en place cette démarche, via la ratification d'un accord avec les organisations syndicales ou à défaut par un plan d'action unilatéral, s'exécutent (ORSE, 2017).

Dans le cadre de ce travail de recherche, nous nous intéressons à ces 36.5% d'organisations qui disposent de politiques d'égalité. Notre objectif, est d'identifier et d'analyser les dysfonctionnements qui les rendent si peu efficaces notamment au regard des évolutions de carrière (Laufer, 2005). Plus spécifiquement, notre analyse portera sur le phénomène du *tuyau percé* qui renvoie à la disparition progressive des femmes tout au long de leur cheminement vers des postes stratégiques. Phénomène très peu traité dans les recherches en sciences de gestion, à notre connaissance.

D'après l'état de l'art, certaines pratiques détermineraient la réussite de la mise en œuvre d'une politique d'égalité. La première, est la réalisation d'une analyse contextuelle approfondie des problématiques spécifiques à l'organisation quant aux inégalités basées sur le genre (Cornet et Warland, 2008 ; Barth et Falcoz, 2007 ; Bruna, 2013). Ensuite, est qualifié d'essentiel l'engagement fort de la direction, du service porteur et des partenaires sociaux. Quant au management intermédiaire, il est décrit comme jouant un rôle pivot dans la réussite de la mise en œuvre des politiques d'entreprise (Autisser, Vandangeon-derumez, 2007 ; Vignal, 2013). Par ailleurs, les « bonnes pratiques » questionnables au niveau de leur efficacité, renvoient notamment à une logique de transparence des processus de décision, via leur formalisation et le retrait des critères d'évaluation subjectifs, ainsi qu'à la socialisation du groupe pénalisé, puis à la lutte contre les stéréotypes. Ce dernier point, rejoint de nombreux travaux sociologiques mettant en lumière leur impact sur les carrières féminines (Belghiti, 2004/4 ; Guillaume et Pochic, 2009 ; Laufer, 2005), sans pour autant les analyser à l'aide d'une méthodologie psychosociale adaptée. A notre connaissance, aucune recherche n'a analysé spécifiquement le rôle de l'encadrement intermédiaire dans la mise en œuvre de politiques d'égalité femmes-hommes. Seuls quelques travaux se sont intéressés aux stéréotypes de genre pour fonder leurs préconisations alors que ces derniers ne représentent qu'une composante de la représentation sociale dont l'étude de la structure est indispensable pour envisager des outils permettant de les faire évoluer (Abric, 2003). Notre démarche qualitative compréhensive s'appuie sur une méthodologie composée d'une analyse documentaire, d'une observation non participante *in situ* et d'une première série d'entretiens exploratoires. Celle-ci, nous permettant une analyse des blocages limitant les effets des politiques et pratiques d'égalité d'une organisation proactive en la matière. Le cas exemplaire (David, 2004) que nous étudions, est la filiale française d'une multinationale du secteur des hautes technologies employant plus de 10 000 personnes en France. Notre analyse, se focalise sur un site représentatif en termes de métiers et d'organisation qui emploie à ce jour plus de 2600 personnes.

En premier lieu, dans le cadre de l'état de l'art, nous présentons une analyse contextuelle des inégalités professionnelles, puis nous ferons un état des lieux des « bonnes pratiques » préconisées par la littérature pour atteindre l'égalité femmes/hommes. Dans un second temps, nous présenterons notre méthodologie de recherche relative à la collecte et à l'analyse des données. Enfin, nous présenterons nos premiers résultats qui seront discutés en partie conclusive.

2. Revue de littérature

En France, les institutions enjoignent les organisations à remédier aux inégalités qui handicapent les femmes professionnellement, en mettant notamment en avant la lutte contre les stéréotypes. Devant la persistance de ces inégalités, notamment au regard des évolutions de carrière, une analyse approfondie du contexte dans lequel elles ont émergé et des mécanismes sous-jacents auxquels elles renvoient, semble indispensable pour la création de politiques et d'outils de gestion des ressources humaines censés les faire disparaître.

Ainsi, dans un premier temps, cet état de l'art a pour objet de poser ce contexte, de faire un point sur les incitations institutionnelles et leurs effets sur les carrières féminines à ce jour. Puis dans un second temps, nous ferons un état des lieux des « bonnes pratiques » à mettre en place selon la littérature pour remédier à ces inégalités en proposant une classification qui rend aux représentations sociales (RS) leur rôle central. Enfin, sera abordé le rôle clé que joue le management intermédiaire et de proximité dans l'internalisation des politiques d'égalité et la nécessité de faire évoluer leurs RS.

2.1 Contexte

2.1.1 Rapports sociaux de genre et division sexuelle du travail

Nous nous intéressons ici au travail féminin et plus spécifiquement aux phénomènes inégalitaires freinant les femmes dans leurs évolutions de carrière qui le caractérise. Si l'on souhaite questionner les pratiques mises en place dans les organisations pour éradiquer ces inégalités, il paraît difficile de faire l'économie de l'étude des rapports sociaux de sexe et de la division sexuelle du travail qui rendent compte de cette opposition, qui sont à l'origine des phénomènes susmentionnés et qui évoluent (Kergoat, 2010 ; Omer-Houseaux, 2008).

Pour qualifier les rapports sociaux, nous retiendrons la définition de Roland Pfefferkorn : « *Le rapport social est en somme une tension qui traverse le champ social et qui érige certains phénomènes sociaux en enjeux autour desquels se constituent des groupes sociaux aux intérêts antagoniques.* » (Pfefferkorn, 2007, p.2). Elle amène à s'interroger sur les intérêts divergents qui causent la confrontation entre le groupe social des femmes et celui des hommes; l'emploi de ces deux termes renvoyant à leurs rôles sexuels respectifs, autrement dit au construit social autour des deux sexes, et non à leurs différences anatomiques. Pour Danièle Kergoat, l'enjeu des rapports sociaux de sexe est le travail (Kergoat, 2010, p.63). Mais de quel travail parle-t-on ? Est-ce le travail rémunéré, celui de la sphère publique qui confère une autonomie et un statut social ou bien le travail domestique, non rémunéré, celui de la sphère privée qui ne confère ni l'un ni l'autre (Puech, 2005 ; Fouquet, 2001) ? En l'occurrence, il s'agit des deux. Finalement, l'enjeu de ces tensions n'est pas le travail en tant que tel, mais plutôt son allocation.

Dans un contexte de domination masculine « *transhistorique et universelle* » (Bidet-Mordrel, Bidet, 2010, p.16), les rapports sociaux de sexe sont de fait asymétriques. Cette asymétrie impacte la division sexuelle du travail qui repose sur une double logique de spécialisation des tâches en fonction du sexe mais aussi en fonction de la valeur octroyée par l'appartenance au groupe dominant ou au groupe dominé (Kergoat, 2010).

En France, l'attribution de la sphère domestique aux femmes, notamment l'éducation des enfants, est très ancrée dans l'inconscient collectif (Papuchon, 2017). Sa légitimation, s'est faite tout au long de l'histoire par l'intermédiaire d'acteurs sociaux influents appartenant au groupe dominant ainsi que par les religions et les sciences (Bodiou, 2013 ; Pfau-Effinger, 2004 ; Laufer, 2005), qui, dans une conjoncture leur conférant un certain pouvoir et permettant aux ménages de mettre en place cette organisation familiale, ont contribué à la formation d'une norme de famille dominante en influençant à la fois la population mais aussi les institutions (Pfau-Effinger, 2012).

De façon directe ou indirecte, les institutions jouent un rôle dans la reproduction de la division sexuelle du travail. Et ce, aussi bien au niveau du cadre légal et réglementaire (Deville et Piochon, 2005 ; Junter, 2004 ; Roux, 2015) qu'au niveau des politiques publiques familiales (Adema et Thévenon, 2016) et d'emploi (Silvera, 2005 ; Maruani, 2011).

Dans les travaux portant sur les carrières féminines, trois facteurs influenceraient les évolutions de carrière : le sociétal, c'est-à-dire les représentations sociales (RS) relatives aux rôles sexués, l'individuel et l'organisationnel (Belghiti, 2004/4 ; Guillaume et Pochic, 2009). A l'analyse des items composant ces facteurs, il s'avère que les cultures de genre sont aussi présentes au niveau individuel, comme dans le degré de masculinité, et au niveau organisationnel, comme dans les modèles d'évolution masculin-neutres ou encore les représentations sociales de la hiérarchie.

Si d'une façon ou d'une autre, la littérature pointe du doigt ces RS comme étant à l'origine des phénomènes inégalitaires susmentionnés, à notre connaissance, très rares sont les travaux en gestion ou en sociologie les ayant analysées à l'aide d'une méthodologie psycho-sociale spécifique permettant de comprendre leurs structures. Ce qui est indispensable si l'on souhaite les faire évoluer (Abric, 2003 ; Flament, 2001). D'ailleurs, très souvent les termes stéréotypes, images et préjugés sont utilisés comme synonymes du terme représentation sociale alors qu'ils ne le sont pas.

2.1.2 Mutations du marché du travail : émergences des inégalités professionnelles

Dès le début des années 1960 s'observe en Europe une transformation sans précédent du marché du travail consistant en une féminisation accrue et durable de la main d'œuvre soutenue par le développement important du secteur tertiaire et du salariat (Maruani, 2011).

En France, c'est avec la promulgation de la loi de 1965 permettant aux femmes de détenir un compte bancaire et de travailler sans nécessiter l'aval du conjoint, que cette féminisation va réellement prendre de l'ampleur (Vallet, 2001). Pour donner un ordre d'idée, la part des femmes dans la population active est passée d'environ 30% en 1968 (Schweitzer, 2002) à 48.3% en 2015 (Enquête emploi de l'INSEE). Parallèlement, la démocratisation de l'accès des femmes à l'université est institutionnalisée par l'article 1 de la loi du 12 novembre 1968.

Les femmes, désormais libres d'occuper un travail salarié et d'accéder officiellement à l'enseignement supérieur, souhaitent faire carrière. Cependant, leur arrivée massive et ambitieuse va faire émerger au sein des organisations, constituées majoritairement d'hommes et dirigées par ces derniers, des phénomènes discriminatoires et ségrégatifs compliquant leurs évolutions.

La recherche mettra en lumière les concepts bien connus aujourd'hui, de plafond de verre (Laufer, 2005 ; Guillaume et Pochic, 2009) et de paroi de verre (Grodent et Cornet, 2012 ; Lépine, 1993) mais aussi d'autres moins célèbres comme l'escalier inversé, qui renvoie au levier que représente le fait d'avoir une famille pour les pères qui devient un frein pour les mères (Laufer et Pochic, 2004 ; Mœurs et Ponthieux, 2000), ou encore le tuyau percé, relatant

l'évaporation féminine à mesure de l'ascension hiérarchique (Resmini, 2016 ; Sleeman et al., 2017 ; Barbier et al., 2017).

En réponse aux revendications féministes, à la prise de conscience de l'opinion publique puis plus tard aux pressions de l'Union Européenne (Lanquetin, 2017), le législateur promulguera à partir de 1972 une série de lois enjoignant les organisations à mettre en place des pratiques visant l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.

2.1.3 Quelles incitations pour les organisations aujourd'hui ?

Depuis la promulgation du premier texte sur l'égalité salariale en 1972 et celle de la loi Roudy en 1983, considérée comme fondatrice bien que lacunaire, le droit français n'a cessé d'évoluer. En effet, pour répondre à une demande sociale grandissante mais aussi pour adapter le droit européen au droit national, les pouvoirs publics ne cesseront de légiférer en faveur de l'égalité qui aujourd'hui encore est au cœur des préoccupations.

S'agissant des organisations concernées par ces lois, elles doivent respecter les principes de non-discrimination, d'égalité salariale, d'accès égal à la formation professionnelle et de neutralisation des congés liés à la parentalité dans le calcul du compte personnel de formation (CPF). En parallèle, chaque année doit être communiquée au Comité Social et Economique (CES) ainsi qu'aux délégués syndicaux, si ces derniers ne font pas partie de cette instance, une base de données économiques et sociales (BDES) intégrant les données de l'ancien rapport de situation comparée (RSC) introduit par la loi Roudy. Dans cette BDES, se trouvent, selon le guide de l'égalité 2017 de l'ORSE, 41 indicateurs chiffrés, définis par décrets. Ces derniers abordent les 9 thématiques suivantes : embauche, formation, qualification, classification, conditions de travail, sécurité et santé au travail, rémunération effective, promotion, articulation des temps de vie.

Un projet d'accord est ensuite négocié sur la base de ce document avec les partenaires sociaux et éventuellement le conseil d'entreprise, si une telle instance existe dans l'organisation. La négociation de l'accord égalité se tiendra lors de la consultation annuelle du CES portant sur la politique sociale ainsi que les conditions de travail et d'emploi. Si un accord est signé, il devra être communiqué à la DIRECCTE de la même façon que la BDES et une commission d'égalité sera créée pour les entreprises de plus de 300 salariés. En cas d'échec des négociations, un procès-verbal de désaccord accompagné d'un plan d'action unilatéral devra être envoyé au même organisme. Les entreprises contrevenantes risquant des pénalités financières et l'interdiction de candidater à des marchés publics. Il est à noter qu'en matière d'égalité professionnelle, les accords de branche priment sur les accords d'entreprise.

Le sujet de la lutte contre les stéréotypes est abordé régulièrement dans les textes relatifs à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. Donnons pour exemple l'article 1 de l'accord national interprofessionnel du 1^{er} mars 2004 : « *Les représentations et les stéréotypes culturels relatifs à l'image de la femme et à ses contraintes familiales dans la vie professionnelle constituent un frein important à l'évolution professionnelle des femmes et au développement de la mixité des emplois (...)* » (p.3). Dans cette même logique, la loi organique du 4 Aout 2014 réforme le congé parental en le partageant entre les parents afin de limiter l'impact de l'absence sur les carrières féminines et pour impliquer les pères dans la sphère domestique. Cependant, l'indemnisation n'étant pas adossée aux revenus et en raison de l'existence d'un écart salarial entre les deux groupes sexués, un arbitrage se fait au sein des couples en défaveur des femmes (Adema, Thévenon, 2016). L'interdiction du sexisme, actée par la loi Rebsamen, est un autre exemple de la prise de conscience du législateur en la matière. Par ailleurs, la communication faite par le gouvernement au niveau des guides professionnels ou encore des discours du Président et de la Secrétaire d'Etat chargée de l'égalité entre les femmes et les hommes, présentent comme une priorité cette lutte.

2.1.4 Etat des lieux de l'égalité femmes/hommes en chiffres

Comme nous le montrons ci-dessus, les pouvoirs publics français incitent les organisations à mettre en place des politiques et pratiques de GRH visant l'égalité entre les femmes et les hommes avec, pour toile de fond, la lutte contre les stéréotypes de genre.

Voyons, avec les dernières informations disponibles, où en sont les inégalités professionnelles basées sur le genre à ce jour et spécifiquement celles relatives aux évolutions de carrière.

Même si, parmi les européennes les femmes françaises ne sont pas le plus à plaindre, il n'en demeure pas moins que 29.8% d'entre elles sont à temps partiel contre 7.5 % des hommes actifs (Eurostat, LFS, 2016) ; résultat de la politique volontariste du début des années 1980, qui a fait du temps partiel une solution à la conciliation des sphères pour les mères (Maruani, 2011). Par ailleurs et selon l'enquête emploi 2010 de l'INSEE, ces dernières consacrent 1.66 fois plus de temps au travail domestique que les hommes (3.73h/j contre 2.25h/jr) et ce, même si elles occupent un poste plus important (Sofer, Thibout, 2015).

D'après la dernière publication de l'INSEE : malgré une meilleure réussite scolaire (55% des inscrits à l'université et 59% des masteurants en 2015), les femmes ne représentent que 41.6 % des cadres et seulement 23 % des cadres dirigeants ; il existe, à caractéristiques individuelles et d'emploi égales, un écart salarial moyen de 9.6% dans le privé avec d'importantes variations selon les professions ; plus de la moitié des carrières féminines ne se réalisent que dans 12 familles de métiers contre 20 pour la moitié des carrières masculines.

S'agissant du tuyau percé, puisque c'est l'objet de notre recherche, il a été mis en lumière par des travaux souvent quantitatifs, portant sur la ségrégation scolaire et les différences d'évolution dans les carrières scientifiques et académiques. Cependant, à ce jour et à notre connaissance, peu de travaux en sciences de gestion s'y intéressent alors qu'il concerne plus de femmes que le plafond de verre. Pour illustrer ce propos, et selon l'enquête emploi 2015 de l'Insee, sur l'ensemble des femmes occupées, 44,2% appartiennent à la CSP employées, 27.6% à celle des professions intermédiaires et 14.7% à celle des cadres et professions intellectuelles supérieures. Alors que les hommes représentent 12.9% de la première catégorie, 23.4% de la seconde et 20.5% de la troisième. L'écart entre les deux dernières CSP est de 12.9% pour les femmes et de seulement 2.9% pour les hommes. On constate donc une inégale répartition des occupés dans la chaîne hiérarchique en fonction de leur sexe.

Par ailleurs, selon Papuchon, dans son analyse croisée de trois enquêtes quantitatives, les stéréotypes voulant la femme en charge du domestique semblent évoluer puisqu'il constate une perte de 20 points de l'adhésion à ce modèle, entre 2002 et 2014. Cependant, ils restent quand même substantiellement actifs puisque près d'un quart de la population interrogée s'y déclare favorable (Papuchon, 2017). Ce dernier d'ajouter, que la reproduction de la division sexuelle du travail viendrait de l'attribution aux femmes de compétences spécifiques pour prendre soin de leur progéniture et non d'un manque de compétences professionnelles.

Ce constat général, montre que malgré une évolution incontestable de la situation professionnelle des femmes depuis 1965, des inégalités persistent et ce malgré les incitations du cadre juridique et réglementaire. Selon l'ORSE en novembre 2014 seules 36.5% des organisations concernées par ces lois ont envoyé à la DIRECCTE un accord d'entreprise ou à défaut un plan d'action unilatéral sur l'égalité. Ceci questionne directement la coercivité des lois et l'engagement syndical en la matière (Lanquetin, 2017). Notre étude portera sur ce peu d'entreprises respectant les textes.

2.2 *Quelles pratiques de GRH mettre en place pour faciliter les évolutions de carrières féminines et ainsi colmater le tuyau percé ?*

Dans cette partie de la littérature, nous faisons un état des lieux des « bonnes pratiques » à mettre en place pour faciliter l'accès des femmes aux postes à responsabilité et éviter leur disparition lors de l'ascension vers des postes stratégiques. Pour ce faire, nous nous référons aux travaux traitant spécifiquement de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes mais aussi à ceux traitant de la diversité, plus nombreux, dans laquelle la question du genre est incluse.

Selon nous, ces « bonnes pratiques » peuvent être classées en deux catégories : celles liées à la création et à la mise en œuvre des politiques et celles liées à leur application. Cette dernière catégorie pouvant elle aussi se subdiviser de la manière suivante : les dispositifs pour limiter l'impact des représentations sociales, ceux ayant vocation à les faire évoluer et ceux prenant en compte l'asymétrie d'investissement dans la sphère domestique.

2.2.1 *Création et mise en œuvre d'une politique d'égalité*

S'agissant de la première catégorie, plusieurs étapes sont identifiées pour maximiser les chances de succès des dites politiques.

La première étape, est celle du diagnostic précis de la situation des deux groupes sexuels dans l'entreprise. Prérequis indispensable à la création d'une politique répondant aux problématiques spécifiques de chaque organisation. Cela paraît logique en plus d'être une obligation légale (Laufer 2008). En effet, la partie de la BDES consacrée à l'égalité, contient des indicateurs chiffrés permettant d'identifier des phénomènes comme le plafond et la paroi de verre ou encore le tuyau percé et les écarts salariaux. Cependant, cette analyse ne rend pas compte de la discrimination indirecte qui affecte les évolutions des carrières de la gent féminine (Guillaume et Pochic, 2009). Pour la prendre en compte, il faudrait étudier les pratiques de GRH via une analyse documentaire assortie par exemple d'une série d'entretiens ou de l'envoi d'un questionnaire afin d'appréhender la réalité des femmes sur le terrain (Cornet et Warland, 2008; Charbeau et Larquier, 2017). Ce dernier point est essentiel selon Bruna (2013, 2016), car la distance entre la direction et les opérationnels peut éloigner la première des préoccupations du terrain et pousser les seconds à mettre en place des résistances vis-à-vis des politiques en question. Ainsi, adopter une politique standard qui fait fureur dans la presse ou chez les autres aura, dans le meilleur des cas, peu de chances d'être efficace et risquerait, dans le pire des cas, de renforcer les inégalités. Une bonne politique d'égalité ne l'est pas en soi, elle *ne l'est que* si elle est adaptée à la situation que vivent les employés. Cela étant dit, ce n'est pas parce qu'elle est pertinente qu'elle sera appliquée et *moins* encore internalisée. La deuxième étape, est la mise au point d'un plan d'action réaliste, pragmatique et raisonnable assorti de moyens financiers, matériels et humains suffisants. Des objectifs nominatifs à court, moyen et long terme seront fixés et feront l'objet d'un suivi (Cornet et Warland, 2008). Il est à noter qu'une démarche inclusive dès la première étape favoriserait les chances de succès d'une politique d'égalité. En effet, si l'engagement fort de la direction est un marqueur décisif dans sa mise en place, l'implication des IRP dès le début semble tout aussi indispensable (Barth et Falcoz, 2007). Il est important de maintenir une communication entre le terrain et la direction ou le responsable du service porteur, notamment par l'intermédiaire de référents, ici des référents égalité, pour favoriser les chances de succès de la politique (Bruna, 2016). Tendre vers l'égalité professionnelle au sein des organisations, c'est en changer les pratiques. Pour limiter les résistances inhérentes au changement, il semble que l'intégration d'un maximum d'acteurs dans le processus notamment par la mise en place, comme le prévoit la loi, d'un comité de suivi des accords et de commissions d'égalité, soit indiqué quelle que soit la taille de l'entreprise (Coron, 2015). Précisons que la notion de

changement ne sous-entend pas automatiquement une rupture mais peut aussi être le résultat d'une évolution progressive.

2.2.2 *Quels outils mettre en place pour atteindre l'égalité ?*

S'agissant de la deuxième catégorie de « bonnes pratiques », c'est-à-dire celle relative à la mise en application de la politique créée, trois logiques d'action se distinguent. La première, est de limiter l'impact des représentations des managers pour permettre aux femmes d'évoluer. Pour ce faire, la littérature conseille une approche structurée de la gestion de l'égalité (Kalev et al, 2006) qui s'appuie sur les éléments définis plus haut avec notamment un contrôle des décisions managériales (Bielby, 2000) puis une formalisation des procédures et enfin un retrait des critères d'évaluation subjectifs afin de mettre en avant les compétences et pousser à une transparence des pratiques (Cornet et Warland, 2008). La seconde logique, vise à faire évoluer les représentations sociales (RS) liées au genre. Pour ce faire, la majorité des travaux préconisent le recours à la formation pour informer et remettre en cause ces RS afin d'agir sur les attitudes puis sur les comportements. S'il est important que ces formations soient adaptées aux différents acteurs de la diversité, elles doivent aussi s'adresser aux problématiques spécifiques de l'organisation en se basant sur un audit, tel que celui développé précédemment. De plus, il est conseillé de privilégier les formes de formations interactives plutôt que celles s'apparentant à un cours magistral (Bruna, 2016). Par ailleurs, selon cette même auteure, la discussion et le travail collectif, récurrents, inciteraient à la remise en question de ces RS. En outre, l'intégration de l'égalité dans les valeurs défendues par la culture d'entreprise assortie d'un travail de soutien des femmes, qui tout comme les hommes ont intégré ces RS (Belghiti, 2004/4), via la mise en place de mentoring, la socialisation des nouvelles recrues, la création de réseaux féminins et l'organisation de formations sur le leadership apporteraient des résultats (Cornet et Warland, 2008). Enfin, la troisième logique d'action est la prise en compte de l'asymétrie d'implication dans le travail domestique pour faciliter les évolutions de carrières des femmes. Sont alors indiquées des pratiques permettant une meilleure concordance des temps de vie. A titre d'exemple, citons la mise en place de solutions de gardes d'enfant, du télétravail, de l'organisation de réunions pendant la journée et non plus le soir, de formations locales ou régionales, d'une participation à une solution de garde pour les déplacements longs notamment dans le cadre de formations ou encore de pratiques neutralisant l'impact de la maternité sur les carrières. Malgré tout l'intérêt que représentent ces pratiques et au vu de la persistance des inégalités exposée dans le constat chiffré plus haut, force est de constater que leurs effets sont limités. A l'analyse de l'état de l'art, il apparaît clairement que le cœur du problème se situe au niveau des représentations sociales ou plutôt de la difficulté de les faire évoluer, notamment au niveau du management intermédiaire et de proximité. C'est le point de vue soutenu par Bruna : « (...) si l'instauration d'une politique « diversité » nécessite du support de la direction, son effectivité dépend de l'implication de l'encadrement intermédiaire et du management de proximité ». (Bruna, 2016, p.127). Ce qui rejoint l'avis de Semache qui dans sa thèse de doctorat présente le management intermédiaire comme « un acteur clé de la diversité » (Semache, 2013, p.9). Si la recherche sur la conduite du changement au sein des organisations met en évidence le rôle pivot qu'occupent le management intermédiaire et de proximité dans l'application et l'internalisation de nouvelles politiques d'entreprise (Autisser, Vandangeon-derumez, 2007 ; Vignal, 2013), peu de travaux s'intéressent aux politiques de diversité et très rares sont ceux sur les politiques d'égalité.

3. Méthodologie

Afin d'identifier les blocages qui limitent les effets des politiques et pratiques d'égalité femmes/hommes mises en place par les 36.5% d'organisations se conformant aux obligations légales, nous adoptons une démarche qualitative et compréhensive qui permet l'analyse approfondie d'un cas exemplaire (David, 2004). Le choix du cas pour cette monographie est stratégique car il doit avoir valeur de référence par rapport aux autres organisations œuvrant pour l'égalité afin de permettre l'analyse des mécanismes sous-jacents rendant ses « bonnes pratiques » peu efficaces. En nous appuyant sur une méthodologie composée d'une analyse documentaire, d'observation non participante *in situ* et d'une première série d'entretiens exploratoires, nous réalisons un audit détaillé de la situation des deux groupes sexués dans l'organisation et des politiques et pratiques visant leur égalité.

3.1. Le contexte de la recherche

Dans le cadre de ce travail de recherche, nous réalisons une analyse approfondie de la filiale française d'une multinationale spécialisée dans le secteur des technologies de pointe, qui emploie plus 10 000 personnes. Basée en France, elle s'engage depuis 2006 pour l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. Mue par une double logique de justice sociale et d'intérêt économique, l'organisation, par le biais de son service RSE, a adopté une attitude proactive afin de féminiser ses équipes malgré la ségrégation éducative handicapant la mixité des métiers techniques et scientifiques (Couppié et al, 2006). Par ailleurs, elle ambitionne de réduire les écarts salariaux non justifiés et de soutenir les évolutions de carrières féminines. Pour ce faire, elle met en place de nombreux dispositifs que la recherche qualifie de « bonnes pratiques ». Notre analyse portera sur un site basé en région PACA représentatif au niveau des différents métiers et de l'organisation de la filiale. Il emploie à ce jour plus de 2600 personnes.

3.2. Collecte et analyse des données

Pour réaliser le diagnostic égalité de notre terrain d'enquête, nous avons collecté et analysé des données qualitatives secondaires et primaires.

3.2.1 Analyse de données secondaires

Nous avons choisi de débiter l'élaboration de cet audit par une analyse documentaire afin de comprendre l'organisation globale du terrain, la situation des deux groupes sexués ainsi que les politiques et pratiques d'égalité émises par la direction. Pour ce faire, nous avons collecté: les rapports de situation comparée (RSC) depuis 2007, les accords et avenants sur l'égalité depuis 2006, les supports des modules de formation s'adressant aux managers, des matrices d'évolution, ainsi que des supports de communication internes et externe sur l'égalité faites par le service RSE. Ces documents ont été communiqués par internet (mail et plateforme d'échange) ainsi que lors d'une après-midi de travail *in situ*.

3.2.2 Analyse de données primaires

Afin de compléter cette analyse documentaire, nous avons réalisé 5 entretiens exploratoires de 2 heures environ chacun avec le responsable du service RSE France, la chargée d'études RH dépendant du service RSE, deux responsables RH l'un affecté aux relations sociales et l'autre, correspondant égalité. Le mode de recueil pour ces entretiens a été la prise de note manuscrite. Leur objectif était double, d'une part d'approfondir la compréhension de l'organisation de cette multinationale, très complexe au demeurant, et des politiques et dispositifs créés par la direction pour atteindre l'égalité. D'autre part, nous souhaitions recueillir la perception des personnes interrogées de la compréhension et de l'application faite par les managers des politiques et des pratiques associées. En parallèle, nous avons réalisé de

l'observation non participante lors de l'unique session du groupe de travail égalité organisée sur le site, d'une durée de 3 heures, réunissant les deux responsables RH susmentionnés ainsi que les représentants des organisations syndicales signataires de l'accord égalité 2017.

4. Résultats

Après avoir fait un état des lieux de la situation des deux groupes sexués dans la structure en s'attardant sur les pratiques de catégorisation et d'évolution pouvant constituer un frein aux évolutions de carrière féminines, nous exposerons les différentes pratiques mises en place par l'organisation pour atteindre l'égalité.

4.1 Une difficile féminisation des cadres et ingénieurs

Notre terrain d'enquête est une multinationale qui évolue dans le secteur des hautes technologies, ce qui se reflète dans son organisation puisque 54% de ses effectifs sont des ingénieurs et cadres. Les femmes représentent 21.5% de cette population. Même si la parité est envisageable théoriquement, la ségrégation éducative qui touche les filières techniques et scientifiques complique considérablement la tâche. En effet, si les femmes représentent 22% de la population totale des ingénieurs, elles ne sont plus que 12 % en informatique, 13% en génie électrique et 15% en télécommunications ; trois des filières clés pour l'organisation en question (IESF, 2017).

Sur la période 2007-2016, le taux de recrutement moyen de femmes cadres dans l'organisation est de 22.5% pour un taux moyen de candidatures, en 2016, de 22%. Si, au vu des taux de féminisation des ingénieurs spécialisés susmentionnés, ces taux semblent raisonnables, il n'en demeure pas moins que l'évolution du taux de féminisation des cadres dans l'entreprise est très faible, puisqu'en 9 ans il n'a augmenté que de 0.4%. Alors que selon la dernière enquête nationale des ingénieurs de France, réalisée par l'IESF, pour chacune de ces trois spécialités le taux de féminisation entre la génération des 45-64 ans et celle des moins de 30 ans a augmenté respectivement de 7, 6 et 5%. (IESF, 2017).

4.2 La différenciation des systèmes de promotion selon le Job Grade, source de discrimination ?

Notre terrain a adopté depuis 1987 la méthode HAY d'évaluation des rôles afin d'assurer une cohérence internationale au niveau de la classification et de la cotation des emplois facilitant de ce fait la gestion des rémunérations et des carrières. La classification des cadres adoptée au niveau global est celle des *job grades* (JG) qui vont, selon les documents internes, de 9 à 19 et plus. Les niveaux 9 et 10, très peu utilisés, sont réservés aux techniciens promus au rang de cadre ; les jeunes diplômés sont recrutés au JG 11 et c'est au JG 15 que le choix d'une filière d'évolution se fait, c'est le « career pass ». Le collaborateur arrivé à cette étape devra opter pour une des trois filières d'évolution (triple échelle) : management, expertise ou gestion de projets transversaux. La filière management offre, de façon structurelle, plus d'opportunités d'évolution. Si l'on considère que la trajectoire classique dans la carrière d'un ingénieur dans cette structure va du JG 11 à 14, ce cap représente un avancement substantiel. Les JG 17 et 18 correspondent quant à eux à des postes de directeurs d'unités, alors que ceux supérieurs à 18 renvoient à des fonctions de cadres dirigeants. Les processus d'évolution diffèrent en fonction du niveau de *job grade* atteint. Jusqu'au JG 14, les évaluations se font par le biais de matrices de contributions décrivant pour chaque titre professionnel, les savoirs et savoirs faire indispensables à la fonction. Les managers évaluent le niveau de maîtrise atteint pour proposer une promotion. Celle-ci sera validée par un correspondant RH qui évaluera les capacités du collaborateur à évoluer au regard de son savoir-être et veillera à la bonne gestion du budget dans la préparation de la nouvelle politique salariale. Habituellement c'est le N+1

qui intervient dans ce processus mais en fonction des organisations, le N+2 ou le directeur peut être amené à intervenir directement. Le document argumentant la matrice est la fiche de positionnement. Elle est remplie par les deux premiers acteurs susmentionnés et ne contient pas de critères subjectifs puisqu'elle se base sur l'évaluation des savoirs et savoirs faire. Il est à noter qu'aucun critère spécifique pour évaluer les capacités d'évolution et le savoir-être n'est présent sur ces documents, ce qui laisse place à la subjectivité. Par ailleurs, si l'on croise les vitesses de promotion par JG et les systèmes d'évolution, il s'avère que les femmes évoluent moins vite des JG 11 à 14. Elles restent en moyenne 5 mois de plus dans un JG, lorsque leurs évolutions sont gérées par leur manager et le correspondant RH.

A contrario, du JG 15 au JG 17 les femmes évoluent plus vite que les hommes d'en moyenne 5.3 mois. A partir du JG 15, les évolutions se font sur décision du comité Hay dont les membres sont garants de la cohérence des fonctions et des rémunérations au sein de l'organisation. Le dossier présenté par le manager, sera constitué d'une matrice mais aussi d'une description de poste dans laquelle se trouvera un organigramme prévisionnel. Ainsi, ce dernier demandera au comité la cotation d'un poste à destination de son collaborateur et sera prévenu de la décision par sa hiérarchie. Cette forme d'évaluation éviterait-elle les conflits d'intérêts ou est-ce la visibilité du peu de femmes à ces JG qui pousseraient les comités à les faire évoluer ? En se basant sur le dernier RSC et en laissant de côté les JG non significatifs (9,10,11), on constate une inégale répartition des deux groupes sexuels en fonction du niveau de responsabilité (job grade). Les femmes sont proportionnellement plus présentes que les hommes dans les JG 12 à 14. La tendance s'inverse dès le JG15, qui représente un tournant de carrière dans l'organisation, et s'aggrave par la suite.

Tableau 1 : Répartition proportionnelle par sexe et par job grades des cadres et ingénieurs (%)

Sexe/Job Grade	12 à 14	15	16 à 18	19 et plus
Femmes	55,8	21,9	17,9	0,64
Hommes	41,6	24,2	28,7	2,57

4.3 Entre écarts salariaux, tuyau percé, plafond et paroi de verre : un vrai parcours de combattante

A l'analyse des documents en notre possession, plusieurs phénomènes inégalitaires sont détectés. S'agissant des écarts de rémunérations entre les femmes et les hommes cadres et ingénieurs, l'écart global a baissé de 3.58 points depuis 2007. Cependant, il reste plus élevé que la moyenne nationale dans le privé puisqu'il atteint les 10.68%. Ceci dit, ces écarts varient en fonction du *job grade*. Pour les JG 11 et 12, l'écart constaté est de 2.6% en faveur des femmes. Cependant, le ratio s'inverse dès le JG 13 jusqu'au 16 où l'écart est de l'ordre du pourcent au détriment de la gent féminine. C'est pour les JG 17 et 18 que les écarts sont les plus importants puisqu'ils atteignent respectivement 4.3 et 5.5% à la faveur des hommes. Cette constatation rejoint celle relative aux vitesses d'évolution, puisqu'elles restent 27 mois de plus que les hommes dans le JG18. Ceci indique la présence d'un plafond de verre. En outre, les chiffres présentés dans ce paragraphe montrent une progressive disparition des femmes à mesure de l'ascension hiérarchique signifiant la présence du phénomène du tuyau percé dès le JG 15. S'agissant de la paroi de verre, elle s'observe simplement à la lecture de la répartition des effectifs. Les hommes étant répartis à 74.23% dans les cœurs de métiers, ceux menant aux plus haut postes à responsabilité alors que les femmes n'y représentent que 54.04%.

4.4 Quelles pratiques pour contrer ces phénomènes inégalitaires ?

Les données chiffrées ci-dessus sont issues du dernier rapport de situation comparée (RSC) analysant la réalité de l'organisation en 2016. L'accord égalité actif à cette période est celui de 2014. Nos résultats, relatifs aux pratiques mentionnées dans cet accord, seront présentés sur la base de la classification que nous avons proposée dans la revue de littérature.

4.4.1 Création et mise en œuvre de la politique d'égalité

L'accord de 2014, fait état d'une structuration de la gestion de l'égalité par la mise en place de référents locaux, pilotés par le responsable RSE national. Au niveau de l'engagement de la direction, sans dire qu'il est fort, il a le mérite d'être présent et communiqué dans les différents documents et événements organisés à ce sujet. Le responsable RSE ainsi que la chargée d'études RH, qui dépend aussi de ce service, sont quant à eux mus par la volonté de faire avancer l'égalité. Leurs motivations viennent d'une recherche de justice sociale assortie de l'intérêt économique que représente la féminisation des équipes pour l'entreprise. Au vu des changements connus par le service des ressources humaines du site analysé, il est à ce stade difficile de statuer sur les motivations des responsables rencontrés. En effet, notre interlocuteur, assumant à l'heure actuelle les fonctions de deux postes en raison d'une absence prolongée, n'a que peu de temps à accorder à l'égalité. Quant aux organisations syndicales, elles sont impliquées dès le début de la démarche. Leur implication sera sondée par le biais des entretiens prévus dans la seconde partie de notre méthodologie. S'agissant de l'établissement du diagnostic, nous constatons que le service RSE fournit un travail d'analyse statistique poussé, mais, à notre connaissance, la logique *top-down* est privilégiée. Ainsi, les réalités et besoins des opérationnels ne semblent pas être investigués directement par le biais de questionnaires par exemple. Les organisations syndicales locales peuvent faire remonter les difficultés des salariées lors d'événements spécifiques, comme l'atelier de travail égalité qui, depuis la signature du dernier accord de 2017, n'a eu lieu qu'une fois sur le site étudié, sans suites à ce jour semble-t-il. Il est à noter que les accords de 2014 et 2017 laissent aux sites locaux toute la marge de manœuvre possible pour établir un plan d'action en phase avec les problématiques locales. Les pratiques relatives au site étudié seront discutées dans les points suivants.

4.4.2 Application des politiques : quelles pratiques ?

Les pratiques limitant l'impact des représentations sociales.

Enjointe par la législation à respecter et faire respecter par ses équipes le principe de non-discrimination, l'organisation met en place au niveau des recrutements internes et externes ainsi qu'au niveau des processus d'évolution de carrière, une logique de sélection qui est basée sur les compétences, l'expérience et les résultats. L'interdiction de la prise en compte du sexe dans ces processus est actée dans l'accord de 2014. Il est à noter que dans l'accord de 2017 le critère de résultats susmentionné est remplacé par celui de « perspective d'évolution » qui constitue un critère subjectif pouvant se révéler discriminant. Cela renvoie à notre observation précédente, concernant l'évaluation par les correspondants RH de ces mêmes capacités ainsi que du savoir-être du candidat, sans qu'aucun critère ne soit mentionné dans les documents. Par ailleurs, dans l'article 2 de l'accord de 2014, est mentionnée l'attention particulière à ne pas reproduire les normes de genre dans les écrits (communication, documents internes liés au recrutement et évolutions professionnelles). En outre, sont mis en place des pratiques liées à l'égalité des chances qui prennent la forme d'objectifs de recrutement féminin, assortis d'une priorisation des femmes pour les mobilités internes. Cependant, le concept d'égalité des chances n'est pas clairement expliqué. Ceci, brouille le signal pour les salariés qui peuvent ne pas prendre au sérieux la démarche et ainsi renforcer leurs résistances potentielles aux politiques d'égalité. Par ailleurs, une logique de

formalisation est appliquée au niveau des évolutions comme développé précédemment mais aussi au niveau des évaluations. En effet, les entretiens professionnels réalisés par les managers se font sous deux formes. L'une évaluant les compétences et perspectives d'évolution donnant lieu à une notation et l'autre évaluant les résultats. Ces entretiens se font sur une plateforme intranet très normée, laissant peu de place à la subjectivité. Cependant certains points attirent notre attention et feront l'objet d'une investigation ultérieure. Ces points, sont l'évaluation de la responsabilité personnelle d'une part, et d'autre part, l'implication sur des projets. L'entretien peut être initié par le salarié et sera cosigné par ce dernier, son manager et le correspondant RH. Le support de formation à l'intention des managers, relatif à la réalisation de ces entretiens, n'aborde que très peu la question de l'égalité qui est noyée au milieu des autres thèmes de la diversité. En parallèle à ces entretiens professionnels, est réalisée tous les deux ans pour chaque salarié une réunion managériale de carrière intitulée « People Review ». A cette occasion, un collègue composé d'un représentant des RH, du manager et de ses pairs, se réunit pour évaluer les membres de l'équipe gérée par ce dernier. L'objectif étant d'évaluer le potentiel d'évolution de chaque membre et les programmes de développement possibles pour les accompagner. Si, sur le papier ce dispositif paraît intéressant, la définition du potentiel donnée sur le support de formation des managers, laisse entrevoir la possible présence de biais. En effet, le potentiel est défini par « les capacités et la volonté de réussir ». Un autre objectif de l'accord de 2014 est l'augmentation du taux de mixité des équipes. Cependant, ce document ne prévoit qu'une analyse de l'organisation. Il faudra attendre l'accord de 2017, pour que soit instauré un seuil d'amélioration de 1% au niveau national, de chaque CSP et par groupe de métiers. Enfin, l'organisation prévoit pour lutter contre la paroi de verre, un soutien à la reconversion des femmes vers les cœurs de métiers. Pour ce faire, l'entreprise instaure le programme « vis ma vie » qui permet aux femmes souhaitant se reconvertir de suivre une salariée appartenant à un des métiers stratégiques de l'organisation. Cette expérience étant faite sur le temps de travail. De plus un objectif de 30 reconversions sur 3 ans est acté dans l'accord 2017.

Les pratiques visant à modifier les représentations sociales.

Pour lutter contre les « stéréotypes de genre », l'entreprise étudiée a mis en place une action multi-niveaux. Tout d'abord en agissant sur la ségrégation éducative via des partenariats avec des écoles et autres structures intervenant sur l'orientation scolaire. En parallèle, elle participe à des forums (8 en 2016) et privilégie les candidatures féminines pour les stages et les contrats en alternance permettant une meilleure intégration. Ensuite, l'organisation encourage la présence de réseaux féminins tels que « *Women in Leadership* » pour travailler notamment sur l'autocensure que les femmes peuvent s'imposer. A ce jour, ces sessions ne sont proposées qu'à partir du JG 16, ce qui est problématique puisque le tuyau percé se forme dès le JG 15.

« Il faut travailler sur l'autocensure féminine en amont, en baissant le niveau de job grade donnant accès aux sessions du réseau Women in Leadership par exemple » (RRH 2)

Puis, s'agissant de la formation visant à faire évoluer les « stéréotypes de genre », pratique plébiscitée par la littérature, elle fait aussi partie des axes développés dans l'accord de 2014. Si, elle est adaptée aux différents publics (tous les salariés, les managers, le service RH), elle est dispensée à la façon d'un cours magistral par des intervenants internes et externes à l'organisation. L'objectif étant de les faire évoluer, sans qu'ils n'aient été investigués en amont. Concernant la formation faite aux managers ayant choisi la filière « management », elle se fait dans le cadre du dispositif « Human Ressources Management Kit » qui contient un module diversité (1/2 journée), dispensé une seule fois. Ce module aborde tous les sujets de diversité traités par l'entreprise dont l'égalité fait partie. Depuis l'accord 2017, la question de

l'égalité doit être aussi abordée lors des « People Review » et lors des formations ponctuelles sur les procédures relatives aux recrutements, aux entretiens professionnels et aux évolutions de carrière. Cependant, elle est abordée de façon très succincte. Les managers souhaitant s'informer sur l'égalité pourront assister aux quelques conférences ouvertes à tous les salariés dont l'inscription se fait sur la base du volontariat. Il est à noter que depuis 2015, seules deux conférences ont été organisées sur le site étudié sans qu'aucune analyse à posteriori ne soit réalisée. De plus, l'accord prévoit la création de groupes d'échanges, organisés, là aussi, sur la base du volontariat lors des pauses déjeuner. Ce qui ne joue pas en la faveur de l'exercice. D'ailleurs, ces groupes d'échanges n'ont pas pris sur le site. Ces sources d'information destinées aux managers intermédiaires, couplées aux pratiques relatives à la formalisation des processus de décisions, renforcées par l'accord 2017, sont autant d'indices indiquant un impact des représentations sociales des managers sur les carrières féminines. Ceci a d'ailleurs longuement été abordé lors du groupe de travail égalité.

« Les managers ont un impact sur les carrières des femmes. Il faut casser les stéréotypes et ceux qui vont aux conférences ne sont pas forcément ceux qui posent le plus de problèmes. » (Délégué syndical, 1)

« Ça se voit ça. Les gens n'ont pas forcément envie d'aller contre le manager. Ils demandent aux collaborateurs de retirer leurs demandes de temps partiel car si le manager doit les retirer, il doit le justifier » (Délégué syndical, 2)

Ces observations et retours sont cohérents avec les résultats précédents relatifs à l'impact que semblent avoir les procédures d'évolution fonctionnant sur matrices, sur les vitesses d'évolutions, à la défaveur des femmes. Enfin, l'accord de 2014 insiste sur l'importance de la communication des politiques et pratiques d'égalités femmes/hommes auprès des salariés qui semble ne pas être assez visible.

Les pratiques prenant en compte l'asymétrie d'implication dans la sphère domestique

Consciente de la plus grande implication des femmes dans la sphère domestique et de l'impact de cette asymétrie sur les carrières féminines, l'entreprise met en place des pratiques permettant de le limiter. Ainsi, s'agissant des congés de maternité et d'adoption, l'effet de l'absence sera neutralisé au niveau de la rémunération. Deux entretiens systématiques sont prévus avec le manager, avant et après les congés susmentionnés pour faciliter l'organisation de l'activité et la réinsertion future. Dans la même logique, une formation sur l'évolution de l'entreprise sera proposée aux personnes absentes plus d'un an. Par ailleurs, ces congés ainsi que le congé de paternité sont considérés comme du temps de travail. Pour limiter les difficultés de garde liées aux déplacements, des formations locales seront privilégiées. En outre, dans la mesure du possible, les réunions seront organisées dans la journée. Ont été réservés des berceaux dans la crèche municipale de la ville où se trouve notre terrain mais le constat est très mitigé car les employés concernés ont préféré faire garder leurs enfants près de leur domicile. Concernant l'aménagement du temps de travail, certaines dérogations sont possibles pour cas exceptionnel mais cadrées par avenant (télétravail, multiplication des horaires de journée, absences à temps partiel). Comme nous pouvons le constater, l'organisation a mis en place des pratiques visant l'amélioration de l'équilibre des temps de vie, même si ces dernières sont perfectibles.

5. Conclusion

Nous montrons ici que, malgré la proactivité de ce cas exemplaire en matière d'égalité qui met en place un large spectre des « bonnes pratiques » indiquées par la littérature, des phénomènes inégalitaires persistent et notamment celui du tuyau percé. Ceci indique la présence de blocages qui limitent l'efficacité de la politique d'égalité et des pratiques associées. Se pose alors la question de l'origine de ces blocages. Viennent-ils d'une défaillance lors de la mise en œuvre des accords et/ou de résistances créées par les managers devant les appliquer ?

Nos résultats montrent qu'en dépit d'un réel effort pour formaliser les processus de décisions RH, la présence de critères subjectifs constitue un biais susceptible d'entretenir et de créer des inégalités. Si la mise en place d'un binôme Manager/RH semble être une bonne idée, si l'on se réfère aux travaux de Bielby (2000) relatifs à l'importance d'une surveillance des décisions des managers, évaluer les capacités d'évolution sur le savoir-être sans critères définis et formels, va à l'encontre de ce que préconise l'état de l'art.

De même, la structuration de la gestion de la diversité peut être remise en cause. En particulier au regard de la marge de manœuvre au niveau de l'application de l'accord égalité consentie par le siège aux différents sites français. Mais aussi, par rapport à l'organisation même du service RSE et spécifiquement au niveau des référents égalité, qui pour certains, comme c'est le cas sur le site étudié, ont d'autres fonctions ; réduisant potentiellement leur implication et le pouvoir hiérarchique du responsable RSE national. Ces deux derniers points ne vont pas dans le sens de l'approche structurée de la diversité que préconise la littérature (Kalev et al, 2006 ; Bruna, 2016). Nos résultats montrent d'ailleurs que depuis la signature du dernier accord égalité en mars 2017, très peu d'actions ont été mises en place sur le site étudié. En outre, les dispositifs visant la modification des représentations sociales sont très peu appliqués, ce qui ne va pas dans le sens des « bonnes pratiques » liées à la récurrence des formations sur les stéréotypes et de la multiplication d'interactions entre les deux groupes sociaux dont fait état la littérature (Cornet et Warland, 2008).

Par ailleurs, nos résultats au regard du pouvoir détenu par les managers intermédiaires et de proximité qui jouent un rôle clef dans l'adoption des politiques et pratiques d'entreprises, sont en cohérence avec ceux de la littérature (Bruna, 2013 ; Sémache, 2009). En outre, les pratiques et discours recueillis sur notre terrain d'enquête, mettant en exergue le rôle joué par les stéréotypes de ces managers sur les évolutions féminines, reflètent là aussi l'état de l'art (Guillaume et Pochic, 2009 ; Belghiti, 2004/4, Bruna, 2016). Ainsi les blocages susmentionnés viendraient à la fois d'une défaillance dans la mise en œuvre des politiques mais aussi de résistances de la part de l'encadrement intermédiaire et de proximité dont les représentations sociales relatives à la place de la femme dans la société ne sont pas étrangères.

6. Discussion

Si de nombreux travaux traitent du rôle pivot que tient le management intermédiaire et de proximité dans la réussite de la mise en place de politiques d'entreprises, très peu s'intéressent aux politiques de diversité et rares sont ceux qui abordent les politiques d'égalité. Pourtant l'enjeu supplémentaire que revêt une politique de diversité ou d'égalité est de faire évoluer des représentations sociales (RS) très anciennes. Il ne s'agit plus que de rassembler et de convaincre cette population via une action de sensemaking, mais bien d'agir sur son système sociocognitif. D'ailleurs, ces rares travaux l'ont compris puisqu'ils parlent de faire évoluer les stéréotypes et proposent des outils pour ce faire. Cependant à notre connaissance, aucune de ces recherches ne met en place la pluri-méthodologie indispensable à l'étude des

représentations sociales et de leur structure basée sur une logique de triangulation, à la fois des données et méthodologique (Apostolidis, 2003). La représentation sociale est définie comme « (...) un système de savoirs pratiques (opinions, images, attitudes, préjugés, stéréotypes, croyances), générés en partie dans des contextes d'interactions interindividuelles ou/et intergroupaux. » (Seca, 2010, p.13). Ainsi, ces travaux basent leurs préconisations pour faire évoluer les RS sur un seul composant, les stéréotypes. Alors qu'une RS est un ensemble complexe de processus cognitifs, hiérarchisés, qu'il convient d'analyser sous plusieurs angles pour en comprendre la structure permettant par la suite d'imaginer des stratégies d'actions pour la déconstruire: « Tous les éléments de la représentation n'ont pas la même importance. Certains sont essentiels, d'autres importants, d'autres, enfin, secondaires. Il importe alors, si l'on veut connaître, comprendre et agir sur une représentation, de repérer son organisation, c'est-à-dire la hiérarchie des éléments qui la constitue et les relations que ces éléments entretiennent entre eux. » (Abric, 2003, p.59).

Au vu de tous ces éléments, il nous paraît indispensable de poursuivre notre étude des défaillances et résistances limitant les résultats des politiques ratifiées par accord. Pour ce faire, nous mènerons une série d'entretiens semi-directifs dont le guide abordera les thématiques de carrières, d'équilibre des sphères, d'organisation familiale, de connaissance et d'application des outils relatifs à l'égalité. Pour l'analyse des RS, nous nous appuyerons sur une méthodologie permettant le recueil de données par le biais de ces entretiens mais aussi par la technique du réseau d'association (De Rosa, 1995, 2003). Rapide et ludique à mettre en place, cette technique permet d'obtenir des associations de termes au regard d'un stimulus ainsi que leur classification, leur polarisation et leur hiérarchisation. La zone muette sera étudiée par la technique simple de substitution (Abric, 2003). Ensuite, la vérification de la centralité des éléments des RS étudiées sera faite en utilisant la technique du test d'indépendance au contexte, via un questionnaire envoyé par email.

L'analyse de ces données s'appuiera sur un cadre théorique composé de la théorie de la régulation sociale (Reynaud, 1989, 1995) et de la théorie du noyau (Abric, 1976). Si la première nous permettra de comprendre les systèmes de régulation qui régissent les relations au sein de l'organisation étudiée et d'identifier la présence d'une régulation autonome de la part des managers intermédiaires, la seconde nous permettra d'analyser la structure de la RS relative au genre féminin et à sa place dans la société sur laquelle nous appuyerons nos préconisations managériales. A ce stade, n'ayant pas encore terminé les entretiens se basant sur notre guide, il nous paraît prématuré de faire des préconisations managériales.

La principale limite que revêt notre travail de recherche par étude de cas exemplaire est l'impossibilité de généralisation statistique. Cependant, sa validité externe est garantie par sa généralisation analytique : « (...) alors la validité externe des résultats est assurée par une description du cas à différents niveaux théoriques : faits mis en forme, théories intermédiaires, théories générales (...) » (David, 2004, p.14). L'étude de cette organisation permettant de mettre en évidence par l'exemplarité de ses pratiques, les mécanismes sous-jacents les rendant peu efficaces.

Une seconde limite pourrait venir des spécificités que renferme la population ingénieure, notamment au regard de la ségrégation éducative dont elle fait l'objet. Cependant, encore une fois, notre approche ne permettant pas la généralisation statistique mais la généralisation analytique, cela nous invite à renouveler cette démarche auprès d'autres professions.

Références

- Abric, J. C. (1976), *Jeux, conflits et représentations sociales* (Doctoral dissertation).
- Abric, J. C. (2003), *L'étude expérimentale des représentations sociales*, in *Les représentations sociales*, Erès, Vol. 7, p 203-223.
- Adema, W., Thévenon, O. (2016), *L'égalité hommes-femmes comme facteur de croissance économique: que peuvent les politiques?*, *Géoéconomie*, p 141-163.
- Apostolidis, T. (2003). *Méthodes d'étude des représentations sociales*, in *Les représentations sociales*, Erès, Vol. 7, p 13-35.
- Autissier, D., Vandangeon-Derumez, I. (2007), *Pas de changement sans adhésion des managers*, *L'Expansion Management Review*, p 116-129.
- Barbier, P., Fusulier, B., Pawelec, H. (2017), *L'obtention d'un poste définitif dans la recherche fondamentale: à l'intersection du genre, de l'origine sociale et de la relation travail/famille*. *La Revue des droits de l'homme. Revue du Centre de recherches et d'études sur les droits fondamentaux*.
- Barth, I., Falcoz, C. (2007), *Le Management de la Diversité-Enjeux, fondement et pratiques*, L'Harmattan, 310 p.
- Belghiti-Mahut, S. (2004), *Les déterminants de l'avancement hiérarchique des femmes cadres*, *Revue française de gestion*, p 145-160.
- Bidet-Mordrel, A., Bidet, J. (2010), *Les rapports de sexe comme rapports sociaux*, in *Les rapports sociaux de sexe*, Presses Universitaires de France, p 15-43.
- Bielby, W., T. (2000), *Minimizing workplace gender and racial bias*. *Contemporary Sociology*, p 120-129.
- Bodiou, L. (2013), *Les femmes inférieures par nature, les hommes supérieurs d'évidence: les médecins grecs construisent le genre*, in *Le genre entre transmission et transgression*, Presses universitaires de Rennes, p 23-26.
- Bruna, M. G. (2013), *Le portage d'une politique diversité comme processus de changement organisationnel: phénoménologie et jeux d'acteurs*, *Question (s) de management*, p 25-35.
- Charbeau, L., Larquier, G., D. (2010), *Évaluer une politique d'égalité professionnelle en entreprise: l'apport d'une analyse en termes de parcours*, *Formation emploi, Revue française de sciences sociales*, p 5-20.
- Cornet, A., & Warland, P. (2008). *GRH et gestion de la diversité*, Dunod, 147 p.
- Coron, C. (2015), *L'appropriation, les effets et l'évolution des politiques d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans les grandes entreprises: combiner les approches qualitative et quantitative pour appréhender ces politiques*, (Doctoral dissertation, Paris Est).
- Couppié, T., Moullet, S. (2006), *Les salaires des hommes et des femmes en début de vie active: des sources de disparité variables selon les professions*, *Formation emploi, Revue française de sciences sociales*, p 29-47.
- David, A. (2004), *Etude de cas et généralisation scientifique en sciences de gestion*. 13^e conférence de l'AIMS, Normandie-vallée de Seine, AIMS.
- De Rosa, A. (1995). *Le «réseau d'association» comme méthode d'étude dans la recherche sur les représentations sociales. Structure, contenus et polarité du champ sémantique*, *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, p 96-122

- De Rosa, A. (2003), *Le «réseau d'associations»: une technique pour détecter la structure, les contenus, les indices de polarité, de neutralité et de stéréotypie du champ sémantique liés aux représentations sociales*. in Les représentations sociales, Erès, Vol. 7, p 81-117.
- Derville, G., Pionchon, S. (2005), *La femme invisible. Sur l'imaginaire du pouvoir politique*, Mots, Les langages du politique, p 53-64.
- Flament, C. (2001), *Pratiques sociales et dynamique des représentations* in La dynamique des représentations sociales, p 43-58.
- Fouquet, A. (2001), *Le travail domestique: du travail invisible au «gisement» d'emplois*, in Masculin-Féminin questions pour les sciences de l'homme, Presses Universitaires de France, Vol. 2, p 99-127.
- Grodent, F., & Cornet, A. (2012), *Les carrières professionnelles des cadres: regard croisé du genre et de l'âge*, XXIIIe congrès de l'AGRH.
- Guillaume, C., & Pochic, S. (2009), *What would you sacrifice? Access to top management and the work-life balance*, Gender, Work & Organization, p 14-36.
- Junter, A. (2004). *L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes: une exigence politique au cœur du droit du travail*, in Travail, genre et sociétés, p 191-202.
- Kalev, A., Dobbin, F., Kelly, E. (2006), *Best practices or best guesses? Assessing the efficacy of corporate affirmative action and diversity policies*, American sociological review, p 589-617.
- Kergoat, D. (2010), *Le rapport social de sexe de la reproduction des rapports sociaux à leur subversion*, Presses Universitaires de France, p 60-75.
- Lanquetin, M. T. (2017), *Du droit européen au droit français: comment parvenir à l'égalité en fait et en droit?*, Travail, genre et sociétés, p 137-141.
- Laufer, J. (2008), *Égalité professionnelle et GRH* in Genre et GRH, Vuibert.
- Laufer, J., Pochic, S. (2004), *Carrières au féminin et au masculin*, in Les cadres au travail. Les nouvelles règles du jeu, La Découverte, Entreprise et société, p 147-168.
- Laufer, J. (2005). *La construction du plafond de verre: le cas des femmes cadres à potentiel*, Travail et Emploi, n° 102, p31-44.
- Lépine, I. (1993), *Devenir cadre: les cheminements de carrière de diplômées en administration*. Recherches féministes, p 65-87.
- Maruani, M. (2011), *Travail et emploi des femmes*. La découverte.
- Meurs, D., Ponthieux, S. (2000), *Une mesure de la discrimination dans l'écart de salaire entre hommes et femmes*. Économie et statistique, p 135-158.
- Omer-Houseaux, F. (2008), *Le genre, une notion féconde pour les sciences sociales*, Idées économiques et sociales, p 4-5.
- Papuchon, A. (2017), *Rôles sociaux des femmes et des hommes: l'idée persistante d'une vocation maternelle des femmes malgré le déclin de l'adhésion aux stéréotypes de genre*, Insee références : Femmes et hommes, l'égalité en question, p 81-96.
- Pfau-Effinger, B. (2004), *Socio-historical paths of the male breadwinner model—an explanation of cross-national differences*, The British journal of sociology, p 377-399.
- Pfau-Effinger, B. (2012), *Women's employment in the institutional and cultural context*, International Journal of Sociology and Social Policy, p 530-543.

- Pfefferkorn, R. (2007), *Inégalités et rapports sociaux*, Editions La Dispute, Paris, p 1-9.
- Puech, I. (2005), *Le non-partage du travail domestique*, in Femmes, genre et sociétés, La Découverte, p 176-183.
- Resmini, M. (2016), *The 'Leaky Pipeline'*, Chemistry-A European Journal, p 3533-3534.
- Reynaud, J. D. (1989), *Les règles du jeu*, L'action collective et la régulation sociale.
- Reynaud, J. D. (1995), *Le conflit, la négociation et la règle*. Editions Octarès.
- Roux, J. (2015), *L'égalité entre (toutes) les femmes et les hommes. Les mutations du droit vers la protection contre les discriminations multiples et intersectionnelles*, La Revue des droits de l'homme. Revue du Centre de recherches et d'études sur les droits fondamentaux.
- Schweitzer, S. (2002), *Les Femmes ont toujours travaillé : Une histoire du travail des femmes aux XIXe et XXe siècles*, Odile Jacob.
- Seca, J. M. (2010), *Les représentations sociales*, Armand Colin.
- Semache, S. (2013), *Le management des diversités par l'encadrement intermédiaire: le cas de la fonction publique hospitalière*, (Doctoral dissertation, Atelier national de reproduction des thèses).
- Sleeman, K. E., Koffman, J., Higginson, I. J. (2017), *Leaky pipeline, gender bias, self-selection or all three? A quantitative analysis of gender balance at an international palliative care research conference*. BMJ supportive & palliative care.
- Sofer, C., Thibout, C. (2015), *La division du travail selon le genre est-elle efficiente? Une analyse à partir de deux enquêtes Emploi du temps*, Economie et statistique, p 273-304.
- Silvera, R. (2005), *Temps de travail et genre: une relation paradoxale*, in Femmes, genre et sociétés, La Découverte, p 265-272.
- Vallet, L. A. (2001), *Stratification et mobilité sociales: la place des femmes*, in Masculin-Féminin questions pour les sciences de l'homme Presses Universitaires de France, Vol 2, p 81-97.
- Vignal, J. (2013), *N+ 1 et N+ 2, même combat? Vers une analyse différenciée et combinée des rôles des managers en contexte de changement*, Management & Avenir, p 13-30.