



**HAL**  
open science

# La fabrication organisationnelle des dirigeants. Un regard sur le plafond de verre

Cécile Guillaume, Sophie Pochic

► **To cite this version:**

Cécile Guillaume, Sophie Pochic. La fabrication organisationnelle des dirigeants. Un regard sur le plafond de verre. Travail, genre et sociétés, 2007, Genre et organisations, N°17, pp.79-103. 10.3917/tgs.017.0079 . hal-03719130

**HAL Id: hal-03719130**

**<https://hal.science/hal-03719130>**

Submitted on 14 Jul 2022

**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.

## **La fabrication organisationnelle des dirigeants.**

### **Un regard sur le plafond de verre**

Cécile Guillaume et Sophie Pochic

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

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

**Encadré 1 : Encadrer les carrières dans une organisation**

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

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

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

## **UN PARCOURS LINÉAIRE D'EXCELLENCE CONSTRUIT AU MASCULIN-NEUTRE**

Le système formel de gestion des carrières des cadres que nous allons décrire est l'archétype du modèle de la « carrière organisationnelle » (Glaser, 1968) dans une organisation bureaucratique de grande taille, impliquant un lien de long terme entre l'entreprise et l'individu et l'existence d'un marché du travail interne<sup>1</sup> (Doeringer et Piore, 1971). Le déroulement de carrière peut y être lu comme un processus d'ascension professionnelle jalonné d'étapes, impliquant le décryptage progressif des prescriptions relatives aux comportements à adopter en conformité avec les valeurs et les normes prônées par l'organisation (Hall, 1948 ; Dalton, 1959).

### **Le débouché « naturel » des grandes écoles d'ingénieurs**

Une des premières caractéristiques de ce marché du travail réside dans la quasi absence de recrutements de cadres expérimentés, en milieu ou fin de carrière, provenant d'autres univers professionnels. Le recrutement cible en priorité des cadres débutants, des jeunes diplômés sortant directement de leur formation initiale avec peu ou pas d'expérience professionnelle, à 22 ou 23 ans. En raison de la fermeture de son marché du travail (Paradeise, 1984), l'entreprise a toujours essayé de multiplier les critères de sélection à l'entrée pour se prémunir contre de mauvais recrutements à assumer sur le long terme. Le

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

recours à deux canaux préférentiels de recrutement, d'un côté les grandes écoles élitistes, de l'autre les relations familiales, peut être lu comme le moyen trouvé par l'entreprise pour résoudre ce problème de la sélection des nouveaux embauchés. Jusque dans les années 1990, les entrées en cours de carrière étaient donc très rares<sup>2</sup>. Elles concernaient une minorité de cadres de la fonction publique, issue des corps d'État et bénéficiant d'un traitement d'exception. Loin d'apporter de la diversité en termes de profils de formation ou d'origine sociale, ces « parachutés », pour la plupart, diplômés d'écoles d'ingénieurs prestigieuses (dont l'École polytechnique) et parfois de l'ENA, venaient renforcer l'homogénéité sociale de l'encadrement supérieur, caractéristique de « la Noblesse d'État » décrite par Pierre Bourdieu (1989). Aujourd'hui, en dépit de son ouverture récente aux diplômés des écoles de commerce et aux universitaires, l'entreprise continue de placer le critère de l'excellence scolaire au cœur de sa politique de gestion des carrières.

En cours de carrière, l'évaluation des compétences et des résultats a tendance à atténuer l'effet diplôme, mais elle ne compense que très rarement le handicap scolaire de départ, entraînant un effet de plafonnement de carrière fort bien identifié par ceux qui ne sont pas dotés des bons atouts de départ. Si la convention collective garantit une évolution professionnelle et salariale *a minima* et une sécurité de l'emploi, quelle que soit l'appréciation du salarié, les pentes de carrière individuelle révèlent l'hétérogénéité des « promesses de carrière » (Dany, 2001). Il existe non seulement une hiérarchisation des rémunérations à l'entrée, selon les écoles d'origine, mais surtout le rythme de carrière est subordonné au diplôme de départ. Les diplômés d'école d'ingénieurs de groupe 1<sup>3</sup>, et particulièrement les polytechniciens, ont « droit à la carrière » et ont de fortes probabilités d'accéder au sommet de la hiérarchie formelle (*cf.* annexe, tableau 1). Pour ce faire, ils se voient offrir des « sauts de GF<sup>4</sup> » (montant deux à deux les marches dans l'échelle hiérarchique statutaire) et un rythme de carrière accéléré, en rupture avec la temporalité communément évoquée du « bail de trois ans » par poste. Ils bénéficient également d'un accompagnement personnalisé de leur carrière dans le cadre d'une politique de gestion des « cadres à potentiel » (Falcoz, 2002). À l'inverse, les carrières des « cadres anonymes » selon l'expression de Françoise Dany (2001), notamment celles des cadres promus, sont peu prises en charge et dépendent surtout de la chance, de la conjoncture et du bon vouloir de leur responsable hiérarchique.

### Les carrières en spirale : différents registres de justification

L'autre caractéristique de ce marché interne de l'emploi est de proposer aux cadres un déroulement de carrière linéaire et progressif, de l'embauche jusqu'à la retraite. Recrutés en GF12, les jeunes cadres sont appelés à monter progressivement les marches (de GF12 à GF19 puis de R4 à R1 pour le niveau dirigeant), par le jeu d'une politique de mobilité fonctionnelle et/ou géographique systématique. La gestion des flux et l'organisation des mouvements de personnel visent officiellement à pourvoir l'ensemble des postes d'encadrement à Paris et en province, à alimenter un « vivier » de cadres disponibles et à éviter ainsi la vacance de poste. Ces pratiques de mobilité sont également souvent

---

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

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

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

justifiées par le souci de lutter contre la promotion locale, supposée moins objective. Elles faciliteraient ainsi l'exercice du pouvoir managérial dans les centres opérationnels : pas d'attachement affectif aux subordonnés ni de dépendance par rapport aux cadres locaux, contre une loyauté première à l'organisation.

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

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

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

Cette obligation de mobilité fonctionnelle est aussi étroitement liée à l'expérience managériale de « grandes troupes ». Tout futur dirigeant se doit d'avoir exercé des responsabilités d'encadrement dans un centre opérationnel. Seuls quelques rares parachutés ont réussi à accéder à des positions de grand dirigeant (R1 ou R2) sans aucune expérience opérationnelle. Ce prérequis du passage par l'exploitation s'explique moins par les besoins réels de l'entreprise que par la croyance des dirigeants actuels dans les vertus formatrices du terrain (la confrontation aux syndicats et la gestion des réformes organisationnelles) et le souvenir ému qu'ils gardent de leur expérience de chef de centre, « le leur des métiers ». La plupart d'entre eux, ingénieurs de formation, ont suivi le parcours-type de la « carrière technique managériale » (Bouffartigue, 2001) dans la filière du transport ou de la distribution d'énergie, pour atteindre, en milieu de carrière, le rang des chefs d'unité – « officier d'infanterie » ou « chef de commando » selon les définitions proposées. Cette dimension managériale est particulièrement discriminante pour les femmes, qui de par leurs diplômes à dominante tertiaire ont tendance à être cantonnées à des filières d'expertise, ce qui les handicape clairement pour l'accès aux plus hauts postes de la hiérarchie formelle (Savage, 1992 ; Marry, 2001 ; Pochic, 2005).

Les itinéraires de carrière des dirigeants masculins actuels projetés sur des cartes géographiques selon le principe d'Odile Join-Lambert (2001) dessinent donc en majorité des parcours en spirale, adaptés aux rythmes scolaires et familiaux. Après avoir passé de

nombreuses années en province<sup>5</sup>, avec parfois des allers-retours Paris-province, au rythme d'une mobilité géographique tous les trois ans, les cadres dirigeants se voient généralement offrir un poste en région parisienne (au siège) au moment où leurs enfants adolescents entrent en classe préparatoire et intègrent ensuite une grande école. Si les impératifs de mobilité géographique sur le territoire national tendent à s'atténuer, les jeunes hommes en couple à double carrière et les femmes dirigeantes ayant fait valoir leurs contraintes familiales, l'internationalisation de l'entreprise contribue à recréer une distinction entre les mobiles et les non-mobiles, comme dans d'autres multinationales (Forster, 1999).

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

Ce modèle de carrière s'appuie implicitement sur une division du travail asymétrique au sein du couple (Nicole- Drancourt, 1989 ; Wacjman, 1998). En raison de ces déménagements successifs, les femmes de dirigeants poursuivent rarement une carrière, certaines ayant un emploi aux horaires limités, la majorité étant inactive après la naissance des enfants. Soutien de la carrière de son mari, la « femme de cadre » gère les aspects familiaux et relationnels du projet de réussite sociale dont l'éducation des nombreux enfants, l'entretien d'un réseau de relations sociales et décharge son mari de la totalité des charges domestiques. Sa contribution varie en fonction de son niveau d'études et de ses qualifications (Pahl et Pahl, 1971) mais aussi de l'évolution de carrière du conjoint (Kanter, 1977). Cette configuration familiale traditionnelle (femme au foyer et famille nombreuse) est un facteur significatif au niveau statistique de l'accès aux postes de direction pour les hommes (*cf.* annexe, tableau 1). Être père d'une famille nombreuse donnerait en outre une image d'homme stable et responsable, en accord avec les normes de la virilité (Gadéa et Marry, 2000), qui rassurerait les dirigeants cherchant à s'entourer de gens de confiance.

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

Cette division sexuelle du travail permet surtout à l'époux de se dédier pleinement à son investissement professionnel et de faire la preuve d'une disponibilité « présenteielle » fortement encouragée par l'entreprise. Dès les premiers postes d'encadrement, les jeunes cadres font l'apprentissage des contraintes de l'astreinte liée aux risques industriels des activités opérationnelles de transport et de distribution d'énergie. Dans la suite de leur carrière, le passage par des activités fonctionnelles hautement chronophages, comme le poste de « chef de cabinet »<sup>6</sup>, vient encore renforcer l'idée que l'accès à une carrière promotionnelle est indissociable d'un engagement professionnel total. Cet accent mis sur la dévotion est caractéristique du fonctionnement des grandes entreprises, mais elle est ici encore renforcée par la culture du service public qui véhicule une vision idéalisée de la vocation et du dévouement (Saglio, 1999). Le bon manager loyal et dédié à son

---

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

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

entreprise ne doit pas avoir d'autres engagements concurrents et ne doit pas laisser sa vie personnelle interférer avec ses obligations professionnelles (Palmer, 1996). D'où une phobie managériale des grossesses et du temps partiel, dans une entreprise à statut où les remplacements temporaires demeurent de l'ordre du bricolage (stagiaires, intérimaires). Comme le montre fort bien le calcul des probabilités d'accès à un poste de cadre dirigeant après 45 ans (*cf.* annexe, tableau 1), mais également d'autres études (Brockbank et Traves, 1996 ; Guillaume, 2000), le recours au temps partiel annule toute chance d'accéder à un poste de dirigeant.

Si les cadres ont toujours eu des pratiques distinctes en matière de temps de travail (Laufer, 1998 ; Bouffartigue, 2001), les normes de disponibilité tendent aujourd'hui à se renforcer dans l'entreprise sous l'influence conjointe du contexte économique et politique (enjeux commerciaux, évolutions statutaires et réglementaires...) et des évolutions organisationnelles (restructurations, gains de productivité, baisse d'effectifs, organisation matricielle et en projet). Même dans une entreprise qui est considérée comme une « bonne élève » dans la mise en place de la RTT (certains services étant passés collectivement à 32 heures), les contraintes horaires pesant sur les cadres sont telles que certaines directions pourtant prestigieuses assistent à une fuite de leurs cerveaux qui vont se réfugier dans des secteurs d'activité de l'entreprise moins exposés. Cela dit, la disponibilité « présenteielle » et le dévouement total à l'entreprise continuent d'alimenter des stratégies de distinction, ouvrant l'accès aux plus hautes sphères du pouvoir.

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

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

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

« On essaie de détecter les cadres à potentiel avant 35 ans. Quand je regarde bien, à la distribution, avant 35 ans j'ai plus de femmes que d'hommes qui sont à haut potentiel et après 35 ans, j'en ai perdu plein. Je pense que l'ascension dans la carrière, la flexion de la courbe se situe entre le GF17 et le GF19. Là il y a 28/30 ans, et là il y a 35/40 ans, et entre ce point-là et ce point-là qu'est-ce que font les femmes ? Des bébés. Et j'ai l'impression

qu'une femme peut être haut potentiel là, monter gentiment, et en fait elle fait des bébés à partir du GF17, il se produit un delta et en GF19, c'est des postes de membres de l'équipe de direction, des gens qui ont 100/200 personnes sous leurs ordres. Au moment où leurs enfants sont en bas âge et elles ne sont pas très disponibles, rentrent plus tôt le soir, et comme l'entreprise juge les gens au temps de présence au travail... » (femme, cadre dirigeante, école ingénieur groupe 1, 49 ans, mariée à un cadre du privé, trois enfants)

Parce que le modèle de carrière se décline au masculin, avec une étanchéité forte entre sphère privée et professionnelle, les femmes cadres sont pénalisées. Forcément moins disponibles que leurs homologues hommes (ou les femmes sans enfant), « retardées » dans leur avancement de carrière par leur(s) grossesse(s) et moins mobiles (car leur conjoint est généralement lui aussi investi dans sa propre carrière de cadre), les mères de famille souffrent d'un handicap structurel qu'il leur est difficile de masquer. Si quelques femmes, dotées des bons atouts<sup>7</sup> et du profil de carrière-type, ont pu être « repêchées » en milieu de carrière et se sont vues offrir une seconde chance, les mères de famille sont souvent dans l'incapacité de faire face aux enjeux temporels de la carrière (rythme et intensité), sauf à disposer des moyens de se conformer au modèle de carrière dominant (sous-traitance domestique et soutien du conjoint).

« Une femme qui s'absente six mois pour faire son bébé. Pendant ces six mois, elle ne pourra pas atteindre les objectifs puisqu'elle n'est pas au boulot. Mais elle perd aussi une partie de la possibilité de se faire reconnaître puisque l'on va moins penser à elle et elle ne sera pas dans les réunions. Et donc quand vous avez des attributions d'avancements de salaire, avancements qui sont contingentés budgétairement, la vraie question est : à qui je vais les attribuer ? Et là, vous balayez votre liste du personnel. Par exemple, machine qui est en congé de maternité depuis six mois ? Elle attendra l'année prochaine. » (homme, cadre dirigeant, école ingénieur groupe 1, 38 ans, marié à une femme cadre dirigeante elle aussi, deux enfants)

Cela dit, les femmes « carriéristes » qui tentent de s'adapter au modèle masculin se voient *in fine* confrontées à un autre rôle social tout aussi structurant dans une entreprise encore très familiale, celui de « mère de famille » (Guillaume et Pochic, 2006). C'est en effet au nom de ce statut que les femmes peuvent déroger à certaines normes comme la mobilité géographique imposée..., mais aussi qu'elles ne se voient pas offrir de postes à enjeux ou à l'international, jugés trop chronophages et stressants pour une vie de famille équilibrée, même si elles sont célibataires... Comme le souligne Rosabeth Moss Kanter (1977), le caractère paternaliste des cultures organisationnelles bureaucratiques tend à créer une homologie entre les attentes qui pèsent sur les femmes cadres et sur les épouses des managers. Qu'elles aient ou non des enfants, ce phénomène de « *sex-roll spillover* » contribue à renforcer les stéréotypes autour du manque de motivation et d'ambition au travail des femmes lié aux contraintes familiales (Colgan et Ledwith, 1996). Ceci expliquerait donc pourquoi les femmes célibataires sans enfants, pourtant disponibles, n'ont pas davantage de chances d'atteindre les postes de direction que les mères de famille (cf. annexe, tableau 1). Mais ce désavantage des femmes pourtant débarrassées de contraintes familiales se comprend surtout quand on décrypte les mécanismes informels de promotion.

---

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



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

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

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

Formellement, le marché du travail interne est conçu selon un modèle libéral (Courpasson et Dany, 1994) : information et transparence (publication de tous les postes vacants), équité de traitement (tous les cadres peuvent être candidats sur tous les postes) et responsabilité individuelle (l'agent doit être à l'initiative de sa mobilité)<sup>8</sup>. Dans un système fortement contraint par des règles bureaucratiques d'avancement et de rémunération, l'intervention des grands dirigeants autorise toutefois des parcours d'exception dérogeant aux temporalités et aux règles collectives. Ignorant les procédures formelles d'information et de publication des postes, les « grands patrons » sollicitent directement des candidats en amont et parfois les imposent. Par le jeu des « feux verts » et « feux rouges », ils peuvent autoriser ou refuser la mobilité professionnelle de leurs subordonnés. Leur intervention permet d'accélérer mais aussi de ralentir la carrière des individus. Dans cette organisation en constante restructuration interne, les patrons de direction créent ainsi des espaces de carrière protégés contre les aléas de nature diverse<sup>9</sup> par le biais de processus de cooptation/ sollicitation (Monchatre, 1996 ; Fortino, 2002).

Si la gestion de carrière fait partie du rôle et des attributs du dirigeant, à l'image du rôle social de l'officier (Lamirand, 1937), l'implication des dirigeants dans la gestion des hommes a pour fonction de créer un espace relationnel privilégié au sein duquel se jouent tout à la fois des liens de confiance et de loyauté mais aussi des relations d'interdépendances. Ces « clans internes » ou « cliques » alimentent une logique de la dette qui court tout au long de la carrière, impliquant ce que Melville Dalton (1959) nomme de

« l'imitation sociale<sup>10</sup> » (calquer ses comportements sur ceux de ses supérieurs pour leur plaire), mais aussi un soutien inconditionnel et une obéissance du « poulain » envers son mentor/parrain. Bien que fortement critiqués, ces fonctionnements claniques semblent incontournables et il n'est pas rare pour un cadre de se voir associé presque malgré lui à une tribu ou même d'être l'objet d'un conflit de mentors. Si ces phénomènes de « cliques » ont des effets excluants pour ceux qui n'en sont pas et contraignants pour ceux qui en font partie, ils ont pour vertu de créer des zones de coopération stables et durables, dans un univers en perpétuel changement.

« En raison des modalités de travail, à force de se rencontrer en comités, les gens forment une tribu. Après il y a le *in* et le *out*. Vous êtes dedans ou dehors, il y a très peu de place aux frontières. Donc je fais attention de repérer les tribus où il faut être pour pouvoir travailler correctement. Et je fais ce qu'il faut pour être *in*. J'ai ce réalisme que l'entreprise

---

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

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

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

fonctionne avec l'idée de pouvoir et quelle que soit l'opinion qu'on en ait, on ne peut pas les ignorer. » (homme, cadre dirigeant, école ingénieur groupe 1, 47 ans, veuf, trois enfants)

Au fil des années, les dirigeants s'entourent donc d'un réseau de « proches » qu'ils aspirent dans leur sillage et placent dans d'autres directions et avec qui ils ont l'habitude de travailler. Cette proximité se construit par la convergence des expériences organisationnelles (d'où l'idée de parcours- type) mais surtout par l'homogénéité des origines sociales (ce qui est grandement facilité par le premier travail de sélection opéré par le système scolaire). Plus la culture organisationnelle est éloignée d'une logique de résultats, ce qui est encore le cas dans cette entreprise, plus ces « compétences sociales<sup>11</sup> » sont importantes dans le déroulement de carrière. Ces actions de *mentoring* ont donc plutôt tendance à favoriser l'entre soi et l'homophilie (Dalton, 1959 ; Kanter, 1977), d'autant que cette tendance au « clonage » n'est que très faiblement compensée par l'action des professionnels des ressources humaines qui ont avant tout un rôle de gardien des règles statutaires et de gestion des équilibres, notamment de la masse salariale.

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

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

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

---

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

## Réseaux de travail et acceptation par les pairs

Face au poids de la ligne hiérarchique directe, les individus détiennent cependant une ressource clé : l'activation du réseau professionnel qu'ils ont su entretenir dans l'entreprise. Si les réseaux d'écoles et les réseaux d'influence (politiques, familiaux...) interfèrent pour partie dans le déroulement de carrière des individus (ne serait-ce que par les « réflexes de solidarité corporatiste » qu'ils entretiennent), les opportunités de carrière reposent d'abord sur des maillages relationnels construits au cours de la carrière. Alimenté par la politique de mobilité fonctionnelle et géographique, ce tissu relationnel permet non seulement d'être informé par avance des vacances de poste, mais surtout d'élargir et de diversifier les possibilités d'emploi à d'autres champs d'activité. Dans un contexte de fort cloisonnement entre directions (Wieworka et Trinh, 1989), le recours au réseau de travail permet de reprendre la main sur l'orientation de sa carrière et le choix de son futur responsable hiérarchique<sup>12</sup>, notamment en cas de mobilité bloquée.

Ce réseau est d'autant plus efficace qu'il peut mobiliser des *sponsors* influents, mais il s'appuie aussi sur des pairs (qui peuvent vous informer et vous recommander) et des subordonnés (qui veulent travailler avec vous). Or ce présupposé de « l'acceptation par les pairs » est pénalisant pour les femmes dans un monde d'hommes plutôt porté à l'entre-soi et la promotion des mêmes (Ressner, 1987). Si rares sont les femmes qui dénoncent ouvertement une culture de travail machiste, à l'exception des dirigeantes pionnières qui ont pu faire l'expérience de comportements sexistes dans leurs premières années de carrière, le caractère masculin de la culture de travail est souvent évoqué. L'expérience de la solitude est monnaie courante pour les rares femmes cadres qui s'aventurent dans les directions techniques traditionnelles, à tel point que l'une d'entre elles évoque la réaction gênée de son chef de service lui disant

« Bonjour, je vous ai mis à côté des dames, comme ça vous vous sentirez moins seule », lesquelles dames étaient en fait les secrétaires de l'unité. Cela dit, se faire accepter dans un monde d'hommes semble plutôt facile au niveau des équipes de terrain. La plupart des femmes ayant exercé des fonctions d'encadrement opérationnel dans les services techniques en gardent un bon souvenir. Au niveau des pairs en revanche, les femmes disent ne pas être dupes et faire semblant de ne pas entendre les remarques au second degré (et parfois au premier), les boutades, les commentaires déplacés quand elles « tournent le dos » (Collinson, 1988). Certaines évoquent aussi leur gêne face à l'expression presque caricaturale et excluante des modes de sociabilités masculines (contenu et style de communication, humour...). D'autres femmes évoquent aussi les actions de « rappel de la différence » dont elles sont fréquemment l'objet comme les marques excessives de politesse ou de courtoisie condescendante (Benokraitis, 1997).

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

---

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

du public, un enfant)

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

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

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

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

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

Dans cet univers hautement stratégique, les femmes semblent faire l'apprentissage difficile de logiques politiques qui ne leur sont pas familières. Dénonçant les logiques

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

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

Bien que l'entreprise se soit dotée depuis 1991 d'un dispositif de gestion des cadres à *potentiel* assez classique<sup>13</sup> (Falcoz, 2002), le souhait d'objectivation des critères de détection/ sélection semble contribuer en réalité à la reproduction d'un modèle sexué de dirigeant (Acker, 1990). La dimension sexuée de la gestion de carrière se niche en effet aussi dans la hiérarchisation symbolique des fonctions qui reflète les valeurs (masculines) des dirigeants et dans les représentations sociales et culturelles associées à la figure du « manager ».

#### **La hiérarchie symbolique des rôles : la « trace polytechnicienne »**

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

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

---

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

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

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

« Moi je n'hésite pas à dire qu'ici, il est plus difficile de manager que dans le privé, parce qu'il y a un vrai contre-pouvoir syndical. Donc ça pousse à une forme de management qui consiste à la fois à affirmer une forme d'autorité naturelle et un charisme très fort tout en respectant ce contre-pouvoir. Cette mayonnaise, il y a tout un système qui fait que par la cooptation, on se rend compte si les gens sont aptes ou pas. Dans les années quatre-vingt-dix, on privilégiait des gens qui dès le CP étaient dans la cour de récré ceux qui dominaient les autres. Pour mater tous ces vilains syndicalistes, on voulait de la poigne. Ça a évolué mais ça reste globalement vrai. » (homme, cadre dirigeant, école ingénieur groupe 1, 55 ans, mariée à une femme ingénieur au foyer, quatre enfants)

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

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

---

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

**Encadré 2 : Grille d'évaluation du potentiel**

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

**1) Énergie motrice** : Ambition / Tonus / Dynamisme opérationnel

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

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

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

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

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

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

L'*assessment* proposé aux cadres détectés à *potentiel* pour valider leur potentiel semble également avoir été conçu pour détecter un profil-type de dirigeant doté de compétences plutôt repérables chez les managers masculins : sens du jeu et de la compétition, capacités « naturelles » de leadership, aisance relationnelle... Cette technique consiste à mettre en situation la personne à travers différents tests et jeux de rôle, réalisés dans un cabinet de conseil externe<sup>16</sup>. Elle vise *in fine* à classer les candidats dans le référentiel d'emplois de dirigeants déjà évoqué, où le « manager de grandes troupes » demeure la référence. Nombre de femmes sont sorties de cette expérience avec des appréciations sévères et finalement sexuées de leurs insuffisances. Perçues comme trop sérieuses, scolaires, ne se mettant pas assez en avant et ne se prêtant pas au jeu, elles se sont vues renvoyer une image à la fois rigide et sans relief qu'elles ont jugée injuste.

« J'ai passé l'*assessment* qui était plutôt bon, dans lequel j'apparaissais comme une personne sérieuse qui savait déléguer, qui savait dialoguer mais on m'a dit : "vous avez une certaine forme de rigidité". Effectivement quand vous êtes sur le terrain et que vous vous retrouvez toute seule, vous mettez votre propre carapace en place, parce que sinon vous ne résistez pas. Donc j'ai bien compris le message, je me suis dit : "oui, c'est vrai que mes collègues masculins n'ont pas du tout de carapace..." Alors que ceux qui me le disaient, finalement, ils étaient comme moi ! » (femme, cadre dirigeante, DESS non-technique, 49 ans, mariée à un cadre du privé, deux enfants)

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

Cette « carapace » qu'on leur reproche n'est souvent que la « façade personnelle<sup>17</sup> » (Goffman, 1973) que les rares femmes qui sont passées par l'épreuve de l'opérationnel, surtout des ingénieurs, se sont progressivement construite. Comme la plupart de leurs collègues femmes (et certains hommes atypiques) en position de pouvoir faible ou peu préparés à l'exercice du pouvoir, elles adoptent un style de management plutôt directif (Kanter, 1977) qui tranche avec l'aisance et la distance dont font preuve leurs collègues masculins mieux préparés à la prise de responsabilité. Ce qui semble donc poser question pour les femmes, c'est la manière dont elles occupent le rôle de manager. L'*assessment* vise en effet à mesurer la distance ou le cynisme dont sont capables de faire preuve les cadres à l'égard des attendus du rôle qu'ils jouent en situation de travail. De manière artificielle, ils doivent laisser transparaître leur « vraie personnalité », siège de leur potentiel, tout en démontrant leur maîtrise de l'appareillage symbolique lié à leur statut. Trop sincères dans leur représentation, certaines femmes collent au rôle au risque de le singer et donc de le « caricaturer ». Ce faisant, elles se disqualifient en tant que « personne » et annulent leur chance de se voir promues.

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

« Le *coaching* m'apporte d'abord un certain confort, ma *coach* me dit qu'il y a des choses qui sont normales : "ce n'est pas vous qui êtes anormale, quand vous travaillez 15 heures par jour, on ne peut pas vous demander d'être aussi zen que le Bouddha, que vous clashiez avec votre patron qui vous appelle alors que vous faites quelque chose d'important, c'est normal..." Donc ça tranquillise quand même de se dire que je ne suis pas complètement hystérique et monstrueuse... Nos dirigeants aussi, ils sont soumis à une pression gigantesque et bien ils ne sont pas spécialement calmes et aimables, c'est un peu la paille et la poutre... » (femme, cadre à *très haut potentiel*, école de commerce groupe 2, 37 ans, célibataire, sans enfant)

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

---

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

<sup>18</sup> Traduction des auteurs de « *tokens* » (Kanter, 1977).



et stéréotypés. Plus encore, elles doivent non seulement s'adapter aux attentes de rôle liées à leur position de manager, mais également trouver un moyen de ne pas perdre leur féminité en route...

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

## **BIBLIOGRAPHIE**

ACKER Joan, 1990, "Hierarchies, jobs, bodies: a theory of gendered organizations", *Gender and society*, vol.4, n° 2, pp. 139-158.

BENOKRAITIS Nijole V., 1997, "Sex discrimination in the 21st century", in Benokraitis N.V. (ed.), *Subtle sexism: current practice and prospects for change*, Thousand Oaks, Sage, pp. 5-33.

BOUFFARTIGUE Paul, 2001, *Les cadres. Fin d'une figure sociale*, La Dispute.

BOURDIEU Pierre, 1989, *La noblesse d'État. Grandes écoles et esprit de corps*, Les Éditions de Minuit.

BROCKBANK Anna et TRAVES Joanne, 1996, "Career aspirations. Women managers in retailing", in Ledwith S. et Colgan F. (eds), *Women in organisations. Challenging gender Politics*, Basingstoke, MacMillan, pp. 78-98.

BRUNEL Valérie, 2004, *Les managers de l'âme. Le développement personnel en entreprise, nouvelle forme de pouvoir ?*, La Découverte, Coll. « Entreprise & société ».

COHEN Yves, 1995, « Les polytechniciens dans le discours sur le commandement », in Belhoste B., Dahan-Dalmédico A., Pestre D. et Picon

A. (dir.), *La France des X. Deux siècles d'histoire*, Economica, pp. 155-168.

COLGAN Fiona, LEDWITH Sue, 1996, *Women in organisations. Challenging gender Politics*, Basingstoke, MacMillan, pp. 178-300.

COLLINSON David L., 1988, "Engineering humour: masculinity, joking and conflict in shoop-floor relations", *Organization Studies*, vol. 9, n° 2, pp. 181-199.

COURPASSON David, DANY Françoise, 1994, « La gestion des carrières des cadres

- en question », *Gérer et comprendre. Annales des mines*, septembre, pp. 30-44.
- CROZIER Michel, 1963, *Le phénomène bureaucratique*, Paris, Le Seuil.
- DALTON Melville, 1959, *Men who manage. Fusions of feeling and theory in administration*, New York, John Wiley & Sons.
- DANY Françoise, 2001, « La carrière des cadres à l'épreuve des dispositifs de gestion », in Bouffartigue Paul (dir.), *Cadres : la grande rupture*, La Découverte, pp. 207-220.
- DOERINGER Peter, PIORE Michael, 1971, *Internal labor market and manpower analysis*, Lexington Ma Heath.
- FALCOZ Christophe, 2002, « La gestion des cadres à haut potentiel », *Revue Française de Gestion*, vol.28, n° 138, pp. 21-31.
- FLAMAND Nicolas, 2002, *Une anthropologie des managers*, Paris, PUF.
- FORSTER Nick, 1999, "Another "glass ceiling"? The experiences of women professionals and managers on international assignments", *Gender, Work and Organization*, vol.6, n° 2, pp. 79-90.
- FORTINO Sabine, 2002, *La mixité au travail*, La Dispute.
- GADÉA Charles, MARRY Catherine, 2000, « Les pères qui gagnent. Descendance et réussite professionnelle chez les ingénieurs », *Travail, Genre et Sociétés*, n° 3, pp. 109-136.
- GLASER Barney, 1968, *Organizational careers. A sourcebook for theory*, Chicago, Aldine Publishing Company.
- GOFFMAN Ervin, 1973, *La mise en scène de la vie quotidienne. Tome 1. La présentation de soi*, Paris, Les Éditions de Minuit.
- GUILLAUME Cécile, 2000, « Les temps choisis du travail. Dynamiques sociales d'un mode d'engagement au travail à temps partiel », Thèse de sociologie, Institut d'Etudes Politiques de Paris.
- GUILLAUME Cécile, POCHIC Sophie, 2007, "What would you accept to sacrifice? Access to top management and work/life balance", *Gender, Work and Organization*, à paraître.
- HALFORD Susan, LEONARD Pauline, 2000, *Gender, power and organizations: an introduction*, New York, Palgrave Macmillan.
- HALL Oswald, 1948, "The stages of a medical career", *American Journal of Sociology*, vol. 53, n° 5, pp. 327-336.
- HEARN Jeff, PARKIN Wendy, 1987, "Sex" at "work": the power and paradox of organisations sexuality, Brighton, Wheatsheaf Books.
- HUGUES Everett C., 1937, "Institutional office and the person", *The American Journal of Sociology*, vol. 43, n° 3, pp. 404-413.
- JOIN-LAMBERT Odile, 2001, *Le receveur des Postes, entre l'État et l'usager*, Paris, Belin.
- KANTER Moss Rosabeth, 1977, *Men and women in the corporation*, New York, Basic Books.

LAMIRAND Georges, 1937, *Le rôle social de l'ingénieur, scènes de la vie d'usine*, Paris, Éditions de la revue des jeunes (1<sup>re</sup> édition 1923).

LAUFER Jacqueline, 1982, *La féminité neutralisée ? Les femmes cadres dans l'entreprise*, Paris, Flammarion.

LAUFER Jacqueline, 1998, « Les femmes cadres entre le pouvoir et le temps ? », *Revue Française de Sciences Sociales*, n° 3, pp. 55-70.

LAUFER Jacqueline, 2005, « La construction du plafond de verre : le cas des femmes cadres à potentiel », *Travail et Emploi*, n° 102, pp. 1-44.

LEDWITH Susan, COLGAN Fiona (eds), 1996, *Women in organisations. Challenging gender Politics*, Basingstoke, MacMillan.

MADDOCK Sue, PARKIN Di, 1993 "Gender cultures: women's choices and strategies at work", *Women in management review*, vol. 8, n° 2, pp. 3-9.

MARRY Catherine, 2004, *Les femmes ingénieurs, une révolution respectueuse ?*, Paris, Belin.

MARRY Catherine, JONAS Irène, 2005, « Chercheuses entre deux passions. L'exemple des biologistes », *Travail, genre et sociétés*, n° 14, pp. 69-88.

MILLS Albert J. and TANCRED Peter (eds), 1992, *Gendering Organizational Analysis*, London, Sage.

MONCHATRE Sylvie, 1996, « Carrières sous influence », Thèse de sociologie, IEP Paris.

NICOLE-DRANCOURT Chantal, 1989, « Stratégies professionnelles et organisation des familles », *Revue Française de Sociologie*, vol. 30, n° 2, pp. 57-80.

PAHL Jan M., PAHL Raymond E., 1971, *Managers and their wives: a study of career and family relationship in the middle class*, London, Allen Lane The Penguin Press.

PALMER Amanda M., 1996, "Something to declare. Women in HM Customs and Excise", in Ledwith S., Colgan F. (eds), *Women in organisations. Challenging gender Politics*, Basingstoke, MacMillan, pp. 125-151.

PARADEISE Catherine, 1984, « La marine marchande française : un marché du travail fermé ? », *Revue Française de Sociologie*, vol. 35, n° 3, pp. 352-375.

PIGEYRE Frédérique, 2001, « Femmes dirigeantes, le chemin du pouvoir », in Bouffartigue P., *Cadres : la grande rupture*, Paris, La Découverte, pp. 269-280.

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

RESSNER Ulla, 1987, *The hidden hierarchy: democracy and equal opportunities*, Aldershot, Avebury.

ROSENBAUM James E., 1979, "Tournament mobility: career patterns in a corporation", *Administrative Science Quarterly*, vol. 24, pp. 220-241.

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

*Travail, genre et sociétés*, 2007, n°17, p. 79-103

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

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

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

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

## ANNEXES

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

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

Effectifs : 534 dirigeants et 4 904 cadres

Source : Fichier du personnel novembre 2004, exploitation originale. Note : \*\*\* : p<0,01 \*\* : p<0,05  
\* : p<0,10 ns : non significatif

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

**Tableau 2 : Effectifs des cadres et dirigeants par direction**

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

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

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