



**HAL**  
open science

**Quels sont les apports de l'analyse du contenu et de la structure des représentations sociales pour améliorer les pratiques de GRH visant leur modification et ainsi la réduction des inégalités professionnelles basées sur le genre? Une étude de cas exemplaire.**

Angélique Vuilmet

► **To cite this version:**

Angélique Vuilmet. Quels sont les apports de l'analyse du contenu et de la structure des représentations sociales pour améliorer les pratiques de GRH visant leur modification et ainsi la réduction des inégalités professionnelles basées sur le genre? Une étude de cas exemplaire.. Gestion et management. Aix Marseille Université (AMU), 2021. Français. NNT: . tel-03507216

**HAL Id: tel-03507216**

**<https://hal.science/tel-03507216>**

Submitted on 3 Jan 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.

**AIX-MARSEILLE UNIVERSITÉ**  
Faculté d'Économie et de Gestion  
École Doctorale d'Économie et de Gestion 372 d'Aix-Marseille  
Laboratoire d'Économie et de Sociologie du Travail (UMR 7317)

**QUELS SONT LES APPORTS DE L'ANALYSE DU CONTENU ET DE LA  
STRUCTURE DES REPRÉSENTATIONS SOCIALES POUR AMÉLIORER  
LES PRATIQUES DE GRH VISANT LEUR MODIFICATION ET AINSI LES  
RÉDUCTIONS DES INÉGALITÉS FEMMES/HOMMES ?**

**UNE ÉTUDE DE CAS EXEMPLAIRE**

**Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion**  
Présentée par

**Angélique VUILMET**

**Jury**

*Directeur de thèse*

**M. Christophe Baret**, Professeur des Universités, Aix-Marseille Université

*Présidente du jury*

**Mme Delphine Lacaze**, Professeure des Universités, Aix-Marseille Université

*Rapporteuses*

**Mme Annie Cornet**, Professeure Ordinaire, Liège-Université

**Mme Isabelle Barth**, Professeure des Universités, Université de Strasbourg

*Suffragant*

**M. Pascal Moliner**, Professeur des Universités, Université de Montpellier





*Aix-Marseille Université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les thèses : ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.*

## RÉSUMÉ

Malgré une amélioration substantielle de la condition des femmes dans les organisations depuis le milieu des années 1960 en France, force est de constater la persistance de phénomènes inégalitaires qui les handicapent dans leurs évolutions professionnelles. De nombreux travaux académiques en sociologie et en gestion des ressources désignent les représentations sociales (RS) ou l'un de leurs composants comme étant la source de ces inégalités, qu'elles justifient. C'est devant le constat que ces inégalités perdurent en dépit des préconisations de la littérature en sciences de gestion pour les faire évoluer et de la présence d'un cadre légal se voulant de plus en plus coercitif que nous remettons en question ces dernières et notamment leur unité d'analyse, les stéréotypes. La question du construit social entourant les sexes, qui oppose deux groupes sociaux aux intérêts divergents étant par essence sociale, nous choisissons de mobiliser la théorie des représentations sociales de Moscovici et précisément son approche structurale théorisée par Abric. Selon ce dernier, une représentation sociale est une structure hiérarchisée, dont il convient d'étudier le contenu et la structure, puisque la place des éléments cognitifs, dont les stéréotypes font partie, leur confère un rôle précis dans la représentation. Aussi nous nous interrogeons sur les apports de l'analyse structurale des représentations sociales pour améliorer les pratiques de GRH visant leur modification et ainsi la réduction des inégalités. Pour ce faire, nous réalisons une étude de cas exemplaire, en termes de démarche égalité, afin d'étudier les mécanismes sous-jacents à l'origine de potentielles résistances causant la persistance des phénomènes susmentionnés. La pluri-méthodologie que nous mettons en place nous a permis de mettre en évidence les spécificités dans les représentations des différents groupes impliqués dans les évolutions de carrière des femmes cadres et ingénieures, plaidant en la faveur d'une approche sociologique de l'étude des RS. Par la mise en discussion de leur contenu par zone (noyau central, périphéries) avec la manière dont les mesures présentes dans les accords sont appliquées par les acteurs sur le terrain, nous analysons la pertinence de la démarche égalité de notre cas, en profondeur, ce que quoi nous basons nos préconisations managériales. Notamment la mise en place de formations spécifiques aux différents publics en se basant sur nos résultats issus de l'approche sociologique de l'étude des RS, qui serviront par ailleurs, associés à une technique de changement comportemental, comme le préconisent Moliner et Guimelli, à travailler sur la question globale du surinvestissement qui défavorise particulièrement les femmes, plus impliquées dans la sphère domestique. En outre, l'ajout de dispositifs de contrôle des décisions managériales, nous semble indispensable. Le recours à la théorie du noyau central d'Abric, rarement utilisée en sciences de gestion, constitue au vu de nos résultats l'apport théorique majeur de notre travail de thèse, de même que la pluri-méthodologie que nous mobilisons, qui forme un modèle d'analyse utilisable par les universitaires comme par les praticiens afin de poursuivre ce travail pluridisciplinaire visant l'égalité professionnelle.

**Mots clés :** Genre ; Carrière ; Représentations sociales ; outils de gestion ; égalité professionnelle

## ABSTRACT

Despite a substantial improvement in the condition of women in organizations since the mid-1960s in France, it is clear that inegalitarian phenomena persist which handicap them in their professional development. Much academic studies in sociology and human resources management point to social representations (SR), or one of their components, as the source of these inequalities, which they justify. It is in the face of the observation that inequalities persist despite the recommendations of the managerial literature to make them evolve, and the presence of a legal framework that is increasingly coercive, that we question the latter and in particular their unity of analysis: stereotypes. The question of the social construct surrounding the sexes, which opposes two social groups with divergent interests, being social in essence, we choose to mobilize the theory of social representations of Moscovici and precisely his structural approach theorized by Abric. According to him, a social representation is a hierarchical structure, the content and structure of which should be studied, since the place of cognitive elements, of which stereotypes are a part, gives them a precise role in the representation. We therefore wonder about the contributions of the structural analysis of social representations to improve HRM practices aimed at their modification and thus the reduction of inequalities. To do this, we are carrying out an exemplary case study, in terms of the equality policy, in order to study the underlying mechanisms at the origin of potential resistance causing the persistence of the aforementioned phenomena. The multi-methodology that we are implementing has enabled us to highlight the specificities in the representations of the different groups involved in the career development of women executives and engineers, pleading in favor of a sociological approach to the study of SR. By discussing their content by zone (central core, peripheries) with the way in which the management tools mentioned in the company agreements are applied by the actors in the field, we analyze the relevance of the equality policy of our case study in depth. We base our managerial recommendations on this discussion. In particular, the establishment of specific training adapted to different audiences based on our results from the sociological approach of the study of SR, which will also be used, associated with a behavioral change technique, as recommended by Moliner and Guimelli, to work on the global issue of overinvestment which particularly disadvantages women, who are more involved in the domestic sphere. Furthermore, the addition of managerial decision control devices seems essential to us. The recourse to the theory of the central core theorized by Abric, rarely used in management sciences constitutes, in view of our results, the major theoretical contribution of our thesis work, as well as the pluri-methodology that we mobilize, which forms a model analysis that can be used by academics and practitioners alike in order to continue this multidisciplinary work aimed at professional equality.

**Key words :** Gender ; Careers ; Social representations ; Management tools ; gender equality in the workplace.

*Felix qui potuit rerum cognoscere causas*

*Virgile, Géorgiques, II, 489*



## Remerciements

Ces trois pages marquent la fin de cinq ans de travail. Comme le dit très justement Virginia Woolf, c'est dans la solitude que l'on écrit le mieux. Il est vrai que lorsque j'ai commencé l'écriture, je me suis isolée de ma famille, de mes amis, de mes collègues, de mes supérieurs. Mais cette période ne représente pas la thèse, au contraire. Ces cinq dernières années j'ai eu la chance de rencontrer des personnes formidables qui ont égayé cette aventure emplie de doute.

La première personne que je souhaite remercier est mon directeur de thèse, Christophe Baret. Je lui dois beaucoup. Christophe me fait confiance depuis mon master recherche, il m'a suivi avec beaucoup d'attention et de gentillesse. C'est quelqu'un d'exigeant, grâce à qui j'ai beaucoup évolué et avec qui j'aime à travailler. C'est grâce à son soutien lors des moments difficiles que j'ai pu avancer et garder intacte mon envie de faire ce métier.

Je tiens aussi à remercier chaleureusement Delphine Lacaze d'avoir accepté la présidence de mon jury aux côtés notamment d'Annie Cornet et d'Isabelle Barth, qui ont accepté d'être rapporteuses de cette thèse. J'adresse aussi mes sincères remerciements à Pascal Moliner, qui non seulement a accepté de faire partie de mon jury de thèse, mais m'a aussi aidé, avec grande gentillesse, à construire mon cadre méthodologique.

Il me semble aussi important de remercier ici tous les acteurs de mon terrain. J'ai rencontré dans cette organisation des personnes passionnantes et passionnées par leur métier. Je ne les cite pas mais elles se reconnaîtront.

En parlant de rencontre, il en est une sans laquelle rien de tout cela n'aurait été possible, c'est celle d'Ariel Mendez. Je lui serai toujours reconnaissante pour son soutien sans failles et j'espère bien reprendre un jour nos expéditions en direction des cours.

Je suis très honorée d'avoir pu faire ma thèse au LEST, c'est un laboratoire qui a une histoire et une manière d'envisager la recherche qui me suivra dans toute ma carrière. J'y ai rencontré des personnes exceptionnelles, je pense à Thierry Berthet notre directeur avec qui je partage le goût de la musique, mais aussi toute l'équipe de soutien à la recherche qui a été d'une grande aide et avec qui j'ai eu tant de plaisir à travailler. Je remercie donc Nathalie, Marion, Jocelyne, Georges, Elie, Laurent et Aymeric. Comment ne pas remercier la boussole des doctorants et mon amie, Isabelle, qui, de sa bibliothèque, nous écoute, nous conseille, nous console et nous fait vraiment rire. Je pense aussi à Stéphane, parti bien trop tôt. Je remercie aussi tous les enseignants chercheurs, chercheurs et doctorants avec qui j'ai pu échanger au sein des diverses instances du laboratoire et à des occasions plus festives, ils m'ont aidé à apprendre mon métier et à aiguïser ma curiosité. Je remercie Marc Souville pour ses conseils avisés et son temps.

Je remercie aussi tout particulièrement les membres de mon comité de suivi, Lise Gastaldi et Philippe Mossé pour leurs conseils pertinents et leur soutien tout au long de ma thèse. J'ai aussi eu la chance de travailler avec Lise, en tant que chargée de TD, je la remercie pour sa bonne humeur et sa passion pour l'enseignement qu'elle a su partager avec moi. J'en profite aussi pour remercier Cathy Khromer, Marie-Laure Buisson et Amandine Pascal pour tout leur soutien.

Bien entendu, je voudrais remercier mes amis des doss du Z : Clara, Franck, Jimmy, Tarik et Zilacène. Vous avez été là pour moi tout au long de ces années et je me réjouis d'avoir pu faire la connaissance de personnes aussi géniales que vous. Je fais une spéciale dédicace au Z qui a su redoubler de patience lors de mes moments de doute, ses bons conseils et sa gentillesse ont souvent fait la différence. Je pense aussi à Flavie, Laura, Charles et Marion avec qui j'ai toujours grand plaisir à discuter et à qui je souhaite aussi le meilleur.

En termes de soutien et de discussions passionnantes, je remercie aussi sincèrement Kateline, qui œuvre pour un monde meilleur et qui m'épate tous les jours. Grâce à elle j'ai pu faire la connaissance de Corentin et Rémy qui me font toujours autant rire et de qui j'apprends beaucoup.

Je remercie de manière inconditionnelle ma fille, Hanaé, pour la patience qu'elle a su témoigner toutes ces années. C'est un bébé « lestien », puisqu'elle est née juste avant d'entrer en thèse, entre la soutenance de mon mémoire et l'audition de l'école doctorale, pour être exacte. Quelle épopée ! Tu es le plus beau cadeau que la vie m'ait donné.

Cette merveilleuse petite fille a un papa, Yann, tout aussi merveilleux, à qui je dois énormément. J'espère à travers ces lignes pouvoir exprimer tout l'amour que j'ai pour toi et toute ma reconnaissance. Cette thèse, je te la dois.

Maman et Mamie, je pense qu'il n'existe pas de mots pour vous remercier assez de tous les sacrifices que vous avez faits pour moi. La vie n'a vraiment pas été simple mais grâce à vous je l'ai toujours trouvé belle, au fond. Je pense aussi à mon frère Cyrille, mon modèle, à Savannah et Théa, mes deux adorables nièces avec qui j'ai hâte de passer plus de temps désormais. Je souhaite aussi remercier Stéphanie grâce à qui je dois mon amour des lettres. Enfin, on ne rencontre pas de bonnes personnes tous les quatre matins, et bien moi, j'ai eu la chance d'en rencontrer deux d'un coup : Nancy et Henri, mes beaux-parents, à qui je voue une admiration sans bornes. Je remercie aussi mon cousin Hatim pour tout son soutien, sa bonne humeur et son humour dont on ne se lasse pas.

Je pense aussi à ceux qui ne sont plus là mais qui ont fait de moi la personne que je suis aujourd'hui. Merci Papa.

# SOMMAIRE

---

<b>Introduction générale</b> .....	<b>1</b>
<b>PARTIE 1 : Revue de Littérature</b> .....	<b>9</b>
<b>Chapitre 1. Comprendre les enjeux que revêt l'égalité professionnelle par l'analyse contextuelle</b> .....	<b>9</b>
1.1 Contexte socio-historique de la recherche .....	10
1.2 Persistance des inégalités professionnelles malgré une évolution de la situation des femmes cadres au sein des organisations. ....	31
<b>Conclusion du chapitre 1</b> .....	<b>54</b>
<b>Chapitre 2. La démarche d'égalité professionnelle dans les organisations</b> .....	<b>56</b>
2.1 Egalité ou Diversité ? .....	56
2.2 Vers un modèle hybride ? .....	59
2.3 Les outils de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes .....	65
<b>Conclusion du chapitre 2</b> .....	<b>90</b>
<b>Chapitre 3. La théorie des représentations sociales de Moscovici (1961) et son approche structurale</b> .....	<b>94</b>
3.1 Origine et concepts clés de la théorie des représentations sociales (Moscovici, 1961).....	95
3.2 La théorie du noyau central d'Abrieu (1976) .....	111
<b>Conclusion du chapitre 3</b> .....	<b>141</b>
<b>Conclusion de la PARTIE 1</b> .....	<b>145</b>
<b>PARTIE 2 : Design de la recherche</b> .....	<b>148</b>
<b>Chapitre 4. Positionnement épistémologique</b> .....	<b>148</b>
4.1 Le choix du constructivisme pragmatique .....	148
4.2 Etude de cas exemplaire et raisonnement par abduction .....	155
<b>Conclusion du chapitre 4</b> .....	<b>165</b>
<b>Chapitre 5. Méthodologie</b> .....	<b>167</b>

5.1	Présentation de notre cas exemplaire .....	167
5.2	Les méthodes de recueil de données .....	168
5.3	Les méthodes d'analyse de données .....	187
<b>Conclusion du Chapitre 5 .....</b>		<b>193</b>
<b>Conclusion de la PARTIE 2 .....</b>		<b>195</b>
<b>PARTIE 3 : Analyse des résultats et discussion .....</b>		<b>197</b>
<b>Chapitre 6. L'analyse des RS comme aide à une compréhension fine des résistances envers l'égalité professionnelle .....</b>		<b>198</b>
6.1	Des RS différentes selon les variables sociodémographiques : plaider pour l'intégration de l'approche structurale dans le diagnostic d'égalité. ....	198
<b>Conclusion du Chapitre 6 .....</b>		<b>228</b>
<b>Chapitre 7. Analyse de la démarche égalité de notre cas exemplaire .....</b>		<b>233</b>
7.1	La sensibilisation : point central de la politique égalité .....	234
7.2	Analyse des mesures égalité détaillées dans l'accord de 2018 .....	259
<b>Conclusion du Chapitre 7 .....</b>		<b>288</b>
<b>Chapitre 8. Discussion de nos résultats avec la littérature .....</b>		<b>290</b>
8.1	Les apports et limites théoriques : Le recours à la théorie du noyau central d'Abrić (1976) .....	290
8.2	Les apports et limites théoriques : De la persistance des phénomènes inégalitaires handicapant les carrières féminines. ....	296
8.3	Les apports et limites méthodologiques de notre travail de thèse .....	302
8.4	Les apports managériaux de notre travail de thèse .....	305
<b>Conclusion de la PARTIE 3 .....</b>		<b>317</b>
<b>Conclusion Générale .....</b>		<b>320</b>
<b>Bibliographie 324</b>		
<b>Table des matières .....</b>		<b>341</b>
<b>Annexes .....</b>		<b>352</b>



# Introduction générale

---

Bien que selon Schweitzer (2002) les femmes aient « *toujours travaillé* » (p.21), on constate en France à partir du milieu des années 1960 (Vallet, 2010) une féminisation conséquente de la main d'œuvre, qui a su rester stable malgré les différentes crises économiques (Maruani, 2017). En effet, selon la direction des statistiques démographiques et sociales (2010), le taux de féminisation de l'emploi est passé de moins de 35% en 1968 à 47% en 2007.

C'est avec cette arrivée massive de femmes au sein des organisations que l'on observe l'émergence de phénomènes discriminatoires et ségrégatifs compliquant leurs trajectoires professionnelles.

Malgré la volonté affichée du législateur de renforcer le caractère coercitif des lois relatives à l'égalité professionnelle, dont l'index égalité<sup>1</sup> est une manifestation récente, la présence d'une demande sociale grandissante et la multiplication de travaux en sciences de gestion émettant des recommandations quant à la création et à la mise en place d'une politique d'égalité, on observe, en dépit d'une amélioration substantielle de la condition des femmes au sein des organisations, une persistance des phénomènes susmentionnés.

En effet, d'après le rapport voté en mars 2015 au parlement européen, le phénomène de paroi de verre, qui renvoie à la concentration des femmes sur des métiers considérés comme féminins (Maruani, 2017), persiste : 50% des femmes occupent 10 métiers sur les 130 répertoriés par l'OIT. Le même constat se fait quant au phénomène du plafond de verre, puisque selon le palmarès « *Ethnic and Boards* » de féminisation des instances dirigeantes 2017, les femmes représentent en moyenne 42% des membres des conseils d'administration des entreprises cotées au CAC 40 et au SBF 120. Ce qui témoigne de l'application de la loi Copé-Zimmermann de 2006. En revanche si l'on s'intéresse à la parution de l'INSEE de mars 2017 « *Femmes et Hommes, l'égalité en question* », il s'avère que malgré une meilleure réussite scolaire, les femmes représentant en 2015 59% des étudiants en master, celles-ci ne représentent que 23% des cadres dirigeants et 21% des dirigeants salariés, suggérant qu'en dehors des organisations dotées d'un conseils d'administration, et tombant de ce fait dans le cadre de la loi

---

<sup>1</sup> Loi du 5 septembre 2018

susmentionnée, le plafond de verre est bien plus important. S'agissant des rémunérations, l'INSEE d'après la DADS de 2015 estime la part injustifiée des écarts de salaire à 9%.

A la lecture de ces chiffres, force est de constater que les inégalités professionnelles envers les femmes persistent. De nombreux travaux en sociologie, pointent du doigt les représentations sociales, comme étant à l'origine de ces phénomènes : « *Women are clearly handicapped by the social representations attached to sexual roles and household division of labour.* » (Guillaume et Pochic, 2009, p.23).

Autrement dit, si les femmes rencontrent des difficultés pour évoluer dans les organisations, c'est en raison de la pensée profane qui s'est construite sur la base de la division sexuelle du travail résultant des rapports sociaux de sexe qui sont asymétriques en raison d'une domination masculine que Bidet-Mordrel et Bidet (2010) qualifient de « *transhistorique et universelle* » (p.16).

Pour Derville et Pionchon (2005) et Junter (2004), ces représentations perdurent dans nos sociétés en raison de leur formalisation par les institutions et notamment le parlement. En effet, les membres du parlement qui sont à l'origine des lois et des politiques publiques qui nous gouvernent, sont empreints de ces mêmes représentations. Prenons, en guise d'illustration, un évènement très récent. Alors que le gouvernement affiche la question de l'égalité femmes-hommes comme une des grandes causes nationale, il propose le projet de loi de financement de la sécurité sociale (PLFSS) qui est adopté par l'assemblée le 23 octobre 2020. Dans celui-ci se trouve un article qui prévoit l'allongement du congé paternité de 14 à 28 jours, dont les organisations ne financeront que 3 jours, comme c'est déjà le cas, et dont 7 jours sont obligatoires. Notons que ce projet de loi suit les recommandations issues du projet européen de réforme des congés parentaux adopté au parlement européen le 04 avril 2019. Après son approbation par les députés, ce projet de loi est confié au Sénat et fait l'objet de deux amendements proposés par les sénateurs LR<sup>2</sup> sur les arguments suivants, tirés des déclarations que la sénatrice d'Eure et Loire, Chantal Deseyne, a livré à Victor Boiteau pour Libération :

- « *Sur le principe, ce n'est pas une mauvaise chose d'impliquer le père. Je reconnais qu'il est important (...) Mais l'imposer, ça me semble contre-productif. C'est positif sur le plan de l'égalité hommes-femmes, mais ce n'est pas quelque chose qui se décrète.*»
- «*Tous les pères, pour plein de raisons, ne sont pas prêts à profiter de ce dispositif. Et cela pénalise parfois leurs carrières*»
- «*C'est une mesure à plus de 600 millions d'euros. C'est très compliqué pour les entreprises.*»

---

<sup>2</sup> Les Républicains est un parti politique français, anciennement UMP, dont le président actuel est Christian Jacob.

Ces déclarations, selon nous, montrent que la sénatrice a intégré la norme de genre découlant de la division sexuelle du travail, puisque si celle-ci s'inquiète de l'impact que cette absence peut avoir sur les carrières des hommes, rien n'est mentionné en revanche pour les carrières des femmes qui pourtant s'absentent pendant 16 semaines dans le cas d'une maternité. Celle-ci rapporte en début de démonstration des éléments issus de ses propres représentations (rôle du père dans la sphère domestique), puisque non étayés par des rapports ou des travaux scientifiques sur le sujet. Et en partant de là, elle livre des arguments qui manquent, selon nous, de fondement. Pourquoi ce sujet ne peut-il pas être décréter ? Il l'est pourtant pour les femmes. S'il est vrai que ce projet de loi coutera plusieurs centaines de millions d'euros à mettre en place, les entreprises continueront de ne financer que 3 jours. De fait, les complications pour les entreprises, qui est l'argument premier des sénateurs LR, se trouvent au niveau de l'absorption de l'absence obligatoire de 7 jours, et optionnelle de 21 jours supplémentaires, qui pourtant peut s'anticiper bien à l'avance, une grossesse durant 9 mois. Or, ces dernières sont théoriquement déjà capables de le faire pour les femmes.

A la lumière de ces éléments, force est de constater que la question de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes est toujours un sujet d'actualité. Et que celui-ci fait l'objet d'une demande sociale croissante, que l'on peut illustrer par certains événements marquants comme l'appel fait par 82 figures féminines du cinéma international lors de la montée des marches du festival de Cannes le 12 mai 2018, dénonçant les écarts de rémunération.

Alors que la recherche montre que les représentations sociales susmentionnées, toujours actives dans notre société, sont à la source des phénomènes inégalitaires qui handicapent les femmes au niveau professionnel au sein des organisations, et que le cadre légal impose à ces dernières de mettre en place des mesures pour lutter contre ces phénomènes, nous nous intéressons ici à la manière dont la littérature en sciences de gestion s'empare de la question.

C'est à partir de ce questionnement que nous construisons notre objet de recherche.

### **Construction de notre objet de recherche**

Nous avons présenté ci-dessus le contexte qui est celui des organisations de plus de 50 salariés incitées par la loi à œuvrer en faveur de l'égalité professionnelle. De nombreux travaux en sciences de gestion et notamment en gestion des ressources humaines, ont vu le jour,



préconisant tout un ensemble de pratiques et d'outils à destination des praticiens afin de les accompagner dans leur démarche d'égalité. Ces outils peuvent se classer, comme nous le proposons dans le chapitre 2 en quatre catégories, en fonction de leur rôle par rapport aux représentations sociales ou à un de leur composant. Ainsi, on trouvera une première catégorie dans laquelle se trouvent les outils liés à l'élaboration et la mise en œuvre de la politique d'égalité. Ceux-ci jouent un rôle important au niveau des représentations sociales car ils invitent à un engagement commun et structuré, limitant les résistances des acteurs, ainsi qu'à une circulation d'information permettant la prise en compte des réalités du terrain afin d'optimiser l'appropriation des outils et donc encore une fois de limiter les résistances éventuelles. La seconde catégorie rassemble les outils visant à réduire l'impact des représentations sociales sur les décisions managériales notamment. On y retrouvera des outils œuvrant à la transparence des pratiques RH, à la non reproduction des discriminations (communication non stéréotypée, critères de recrutement objectifs, rattrapages des inégalités constatées : salaire, formation...) et à l'accompagnement des femmes dans leurs évolutions. La troisième catégorie se compose, quant à elle, d'outils visant la modification des représentations sociales ou d'un de leurs composants. Ici se trouvent principalement des outils liés à la sensibilisation et plus rarement à l'investigation des stéréotypes. La quatrième catégorie renferme des outils aidant à l'équilibre des temps de vie. On y retrouve des mesures liées à la garde des enfants ou encore à la flexibilisation du temps de travail.

Ces travaux très intéressants, proposent un large panel d'outils que les praticiens pourront adapter à leurs besoins. Cependant, au vu du constat fait précédemment, de la persistance des inégalités, nous nous interrogeons sur la pertinence de l'unité d'analyse utilisée dans l'écrasante majorité de ces travaux : les stéréotypes.

### **Le stéréotype est-il une unité d'analyse pertinente ?**

En nous appuyant sur la littérature sociologique que nous mobilisons pour comprendre les enjeux de l'égalité professionnelle, nous retrouvons chez Guillaume et Pochic (2009) ou encore chez Laufer (2016) le concept de représentation sociale. Nos recherches nous conduisent à la théorie des représentations sociales de Moscovici (1961) et notamment à son approche structurale théorisée par Abric en 1976, intitulée la théorie du noyau central. Si les travaux princeps de Moscovici sont très intéressants, nous choisissons de mobiliser son approche structurale. En effet, selon Abric (1976), une représentation sociale est une structure mentale qui est constituée d'éléments cognitifs de natures différentes qui sont organisées en fonction du

rôle qu'ils jouent dans la représentation. On retrouve deux zones principales dans la représentation, le noyau central, où se trouvent les principes organisateurs qui sont absolus et définissent l'objet de la représentation, et les périphéries, où se trouvent des éléments conditionnels et négociables qui concrétisent et justifient les principes organisateurs. Parmi ces éléments cognitifs qui composent une représentation, on retrouve potentiellement les stéréotypes. Ceux-ci, d'après Moliner et Vidal (2003), ont une propension élevée à se trouver dans les éléments centraux en raison notamment de leur caractère stable. Cependant, selon ces auteurs, si les stéréotypes résistent dans le temps, c'est davantage en raison de leur place centrale dans la représentation que de leur nature même de stéréotypes.

Selon cette théorie, l'étude de la structure d'une représentation sociale permet la compréhension du rôle des différents éléments ce qui est selon Abric (2003) une condition *sine qua non* si l'on souhaite agir sur celle-ci. En effet, les éléments centraux étant absolus, leur confrontation directe déclenchera des mécanismes de défense puissants (Moliner, 2001) qui balaieront les pratiques dissonantes. Les stéréotypes faisant partie des principes organisateurs, les chances de les faire évoluer par la mise en place d'outils de gestion contradictoires ne semblent pas très élevées. Bien que selon Moliner (2001) ceux-ci : « *ne peuvent rien devant l'insistance des faits* » (p.40-41). Par contre, connaître les éléments périphériques peut se révéler utile pour mettre en place une stratégie de modification progressive de la représentation (Flament, 2001).

Ainsi, nous formulons la problématique suivante :

**« Quels sont les apports de l'analyse du contenu et de la structure des représentations sociales pour améliorer les pratiques de GRH visant leur modification et ainsi la réduction des inégalités femmes/hommes ? Une étude de cas exemplaire. »**

### *Design de la recherche*

Afin de répondre à cette problématique, et en raison du caractère innovant, à notre connaissance, du recours à la théorie du noyau central d'Abric (1976) en sciences de gestion pour étudier les mécanismes sous-jacents pouvant expliquer les résistances potentielles des acteurs à une démarche égalité, nous adoptons une démarche qualitative à visée compréhensive. Par ailleurs, afin de réaliser une analyse approfondie de ces mécanismes, nous optons pour une approche par étude de cas exemplaire en matière d'égalité professionnelle (David, 2004).

En outre, nous nous inscrivons dans le paradigme épistémologique constructiviste pragmatique et adoptons un mode de raisonnement abductif qui, par les va-et-vient qu'il suppose entre la théorie et l'empirie (Charreire et Huault, 2001), permet l'exploitation des écarts entre ce que le chercheur s'attend à trouver et ses observations empiriques, par un ajustement de sa recherche. En outre, ce mode de raisonnement permet selon Catellin (2004) l'analyse du comportement des acteurs, ce qui dans notre cas est primordial.

Ainsi, nous construisons un cadre méthodologique qui permet d'une part, l'analyse du contenu et de la structure des représentations sociales des différents groupes impliqués dans les évolutions de carrière des femmes cadres et ingénieures, et d'autre part, l'étude approfondie de la teneur de la politique d'égalité mise en place par notre terrain ainsi que l'application qui en est faite par les acteurs.

### **Plan de la thèse**

Notre thèse se compose de trois parties distinctes : la première partie est consacrée à notre revue de littérature, la seconde partie est dédiée au design de notre recherche et enfin la troisième partie est réservée à la présentation et à la discussion de nos résultats.

La première partie de notre revue de littérature est divisée en trois chapitres.

Dans le **chapitre 1**, nous présentons les enjeux que revêt l'égalité professionnelle, par la présentation du contexte socio-historique de notre recherche et la constatation de la persistance des inégalités professionnelles handicapant les femmes dans leurs évolutions de carrière. Nous montrons le rôle central que jouent les représentations sociales dans la persistance de ces phénomènes. Le **chapitre 2** est, quant à lui, consacré à la manière dont est appréhendée la question de l'égalité professionnelle au sein des organisations qui sont incitées par la loi à mettre en place des politiques et des mesures visant la réduction des inégalités. Dans ce chapitre nous nous intéressons spécifiquement aux outils de gestion préconisés par la littérature en gestion des ressources humaines spécialisée, et à la façon dont ceux-ci agissent par rapport aux représentations sociales à l'origine des phénomènes qu'ils sont censés adresser. Le **chapitre 3** présente en détails le cadre théorique que nous avons choisi de mobiliser pour nous aider à répondre à notre problématique : la théorie du noyau central d'Abrieu (1976). C'est en se basant sur ses principes que nous pourrions analyser le contenu et la structure des représentations

sociales qu'ont les groupes impliqués dans les évolutions de carrière des cadres et ingénieurs, liées aux difficultés d'évolution que rencontrent les femmes appartenant à cette CSP.

La seconde partie de notre thèse est dédiée au design de notre recherche et se compose de deux chapitres.

Alors que le **chapitre 4** présente notre stratégie de recherche en revenant sur notre positionnement épistémologique, le **chapitre 5** présente, quant à lui, la pluri-méthodologie que nous avons construite pour répondre à notre problématique. Celle-ci permettant tout d'abord, par une triangulation des méthodes de recueil et d'analyse, d'étudier le contenu et la structure des RS à l'aide d'outils développés par le champ de recherche bâti autour de la théorie du noyau central d'Abric. Ensuite, la seconde partie de notre cadre méthodologique nous permet l'analyse approfondie et longitudinale de la démarche égalité de notre terrain formalisée dans les écrits et la manière dont celle-ci est appliquée par les acteurs.

Enfin, la troisième partie de notre thèse, qui est réservée à la présentation et à la discussion de nos résultats, est divisée en trois chapitres.

Dans le **chapitre 6**, nous présentons le résultat de l'approche sociologique de l'analyse du contenu et de la structure des représentations sociales de notre échantillon. Montrant l'intérêt stratégique de l'analyse des RS par rapport à la simple analyse des stéréotypes. Le **chapitre 7**, est consacré aux résultats de l'analyse de la démarche égalité de notre terrain, remettant en question sa position de cas exemplaire. Nous montrons que les mesures volontaristes liées aux rattrapages de salaires ou encore à l'accès équitable à la formation professionnelle, qui sont portées par le service RH et font l'objet de dispositifs de contrôle, portent leurs fruits. Alors que tel n'est pas le cas pour les autres mesures qui reposent essentiellement sur la sensibilisation des acteurs et en l'occurrence des managers en charge de les mettre en œuvre. D'autant plus au vu de l'importante asymétrie de pouvoir qui existe entre les managers et la RH en faveur des premiers, qui sont autonomes dans l'application des politiques sociale, ce qui dessert l'égalité professionnelle. Enfin le **chapitre 8** est quant à lui dédié à la discussion de nos résultats avec la littérature mobilisée dans la première partie de notre thèse. Nous revenons, alors, sur les apports et limites de notre travail au niveau théorique, méthodologique et managérial.

Nous concluons ce manuscrit en apportant une réponse à notre problématique et en proposant des perspectives d'utilisation du modèle de recherche que nous proposons, dans le cadre de recherches futures.

# PARTIE 1 : Revue de Littérature

---

## Chapitre 1. Comprendre les enjeux que revêt l'égalité professionnelle par l'analyse contextuelle

Dans le cadre de notre travail de thèse nous nous intéressons à la persistance de phénomènes inégalitaires qui handicapent les femmes cadres dans leurs évolutions professionnelles et à la manière dont la recherche en sciences de gestion ainsi que les organisations se saisissent du sujet.

Cependant, dès lors que l'on aborde la thématique des inégalités professionnelles basées sur le genre, il apparaît rapidement, au vu de la complexité des enjeux qu'elles revêtent, qu'une analyse du contexte sociohistorique dans lequel elles sont apparues est indispensable à leur compréhension. Pour ce faire, nous nous sommes appuyés sur des travaux pluridisciplinaires s'inscrivant dans le champ de recherche des études de genre dont nous présentons les prémisses ci-dessous.

Si l'anthropologue américaine Margaret Mead a été la première en 1935 à conceptualiser la notion de « rôles sexués » comme construction sociale autour des sexes féminin et masculin, ce sont les travaux de la sociologue anglaise Ann Oakley du début des années 70, en introduisant le terme de genre pour évoquer les attributs que la société confère aux deux sexes, qui vont inspirer nombre de recherches féministes pluridisciplinaires auxquelles nous faisons référence à plusieurs reprises tout au long de ce travail. En France, selon Buscatto et Marry (2009) les travaux *princeps* conduits par Madeleine Guilbert, sociologue du travail, en 1966 démontrent que les représentations qu'ont les hiérarchies masculines des compétences typiquement féminines, sont à l'origine d'une asymétrie de rémunération à la défaveur des femmes et d'une spécialisation des tâches. Il est à noter qu'en France le champ de la recherche féministe n'a commencé à être reconnu qu'au début des années 80 notamment après le colloque « Femmes, Féministes et Recherche » qui s'est tenu à Toulouse en décembre 1982 et pour lequel plus de 200 femmes travaillant sur cette thématique se sont mobilisées.<sup>3</sup> Cette reconnaissance sera renforcée par l'ouverture en 1984 de postes universitaires spécifiques aux études de genre. Et ce, grâce à l'intervention d'Yvette Roudy alors ministre des droits des femmes, qui fût aussi à l'origine de la loi éponyme de 1983 sur l'égalité professionnelle.

---

<sup>3</sup> Selon le rapport réalisé par le CNRS en 2014 sur le recensement national des recherches sur les femmes et/ou le genre.

Les recherches sur le genre ou *gender studies*, permettent, grâce aux nombreuses disciplines qui composent ce champ, la compréhension du rapport de domination qui existe entre les hommes et les femmes et qui est à l'origine des inégalités professionnelles. Cependant pour Laufer (2016) : « *Toute analyse d'une situation de domination devrait inclure au moins trois dimensions : celle des fondements juridiques et matériels sur lesquels repose une relation de domination, celle des fondements idéologiques et des représentations sociales qui justifient et accompagnent cette domination que ce soit dans le « sens commun » ou dans la connaissance scientifique, celle de l'histoire de la contestation de cette domination, que cette contestation s'exprime par des actions ou par des discours, l'ensemble de ces dimensions s'inscrivant dans une histoire.* » (Laufer, 2016, p.96).

Ainsi, si l'on souhaite comprendre les raisons pour lesquelles les inégalités professionnelles persistent au sein des organisations, une analyse de la manière dont elles se sont construites et dont elles évoluent (Lallement, 2003) semble indispensable. C'est pourquoi cette première partie de notre revue de littérature est consacrée au contexte socio-historique de notre recherche ainsi qu'à un état des lieux des inégalités professionnelles qui empêchent les femmes cadres d'évoluer professionnellement aujourd'hui, en France.

## 1.1 Contexte socio-historique de la recherche

Cette première sous-partie a pour objet la compréhension du contexte socio-historique dans lequel les inégalités professionnelles basées sur le genre ont émergé et évolué. Pour ce faire, nous mobilisons des travaux issus de la littérature sociologique et anthropologique afin de définir les concepts clés entourant cette question. Ainsi, nous parlerons des rapports sociaux de sexe qui sont asymétriques en raison d'une domination masculine tenace qui va influencer la division sexuelle du travail où la femme se voit affectée à la sphère domestique en raison de sa fonction reproductive. Ensuite, nous aborderons les concepts de construits sociaux entourant les sexes, les genres, ainsi que les représentations sociales qui s'appuient sur ces construits et justifient la division sexuelle du travail telle qu'elle est définie par ces rapports sociaux de sexe asymétriques. Puis, nous verrons en quoi ces représentations sociales jouent alors un rôle pivot dans la persistance des phénomènes inégalitaires qui handicapent les femmes au niveau professionnel.

### 1.1.1 La domination masculine : quelle place pour les femmes dans la société ?

Définissons à présent les concepts mis en évidence par la littérature sociologique et anthropologique qui entourent la question des inégalités professionnelles handicapant les femmes.

#### 1.1.1.1 Des rapports sociaux de sexe asymétriques

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). Cette définition, amène à s'interroger sur les intérêts divergents qui causent la confrontation entre le groupe social des femmes et celui des hommes. Pour Danièle Kergoat : « *Le travail est (...) l'enjeu des rapports sociaux de sexe.* » (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 tâche, mais plutôt son allocation et les enjeux que cette dernière revêt.

#### 1.1.1.2 Genre et division sexuelle du travail

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 à l'appartenance au groupe dominant ou au groupe dominé (Kergoat, 2010). Cette spécialisation des tâches est définie par la société à laquelle nous appartenons. En effet, pour Godelier : « *Ce que l'on appelle le genre, masculin ou féminin, est l'ensemble des attributs qu'une société attache aux individus selon qu'ils sont un homme ou une femme à la naissance.* » (Godelier, 2016, p.12)

Les travaux de Bodiou (2013) montrent, à l'analyse des textes médicaux signés par des médecins hippocratiques, que ce sont ces derniers dans la Grèce Antique qui vont concrétiser les rôles sexués en basant les attributs les constituant sur les différences anatomiques qui existent entre hommes et femmes. Donnant ainsi crédit aux représentations de leurs concitoyens. Ces médecins en définissant de la sorte les genres sur le fondement déjà



androcentrique de leur système de pensée, vont par la suite les hiérarchiser. Ainsi, les attributs conférés à la femme, justifiés scientifiquement, ont assis son rôle, inférieur, dans la société : « *Car le projet du médecin est double : s'il est bien d'assurer la santé de la patiente, c'est par l'accomplissement de sa vocation naturelle : celle de mère. Seul rôle qui lui soit reconnu dans la cité. Celle des hommes.* » (Bodiou, 2013, p.35). Autrement dit, la place de la femme est définie par sa fonction de reproduction.

Le genre devient alors un instrument de la domination masculine. Cette mécanique de justification biologique de la séparation des sphères est selon Bourdieu (1998) à l'origine de la permanence des inégalités entre les hommes et les femmes: « *Les apparences biologiques et les effets bien réels qu'a produits, dans les corps et les cerveaux, un long travail collectif de socialisation du biologique et de biologisation du social se conjuguent pour renverser la relation entre les causes et les effets et faire apparaître une construction sociale naturalisée (les « genres » en tant qu'habitus sexués) comme le fondement en nature de la division arbitraire qui est au principe de la réalité et de la représentation de la réalité et qui s'impose parfois à la recherche elle-même.* » (p.13)

En outre dans sa théorie des représentations sociales, Moscovici (1961) montre que c'est par les interactions sociales que les individus d'un même groupe créent leurs représentations de la réalité. La pensée scientifique communiquée par « des experts » sur l'objet de la représentation est alors récupérée et utilisée pour alimenter la pensée profane, le sens commun. Une représentation sociale est une structure évolutive qui cependant jouit d'une stabilité et d'une adaptabilité lui permettant de perdurer dans le temps. Ces dernières se sont construites, en France tout du moins, autour d'un système androcentrique qui les nourrit et qu'elles aident à faire perdurer.

Pour Laufer (2001), cette mécanique de justification scientifique se retrouve dans les fondements du courant sociologique majoritaire, développé dans les années 50, le fonctionnalisme. En effet, pour ses adeptes, c'est respecter l'ordre naturel des choses que d'astreindre les femmes à ce qu'elles ont été créées pour. La clé du problème ici n'étant pas la fonction reproductive elle-même mais bien l'obligation des femmes à s'y réduire.

Si les femmes sont affectées à la sphère domestique en raison de leur fonction naturelle de reproduction, cela ne veut pas dire pour autant qu'il n'a jamais existé d'activité féminine rémunérée.

## 1.1.2 Une activité féminine évolutive mais entravée par les représentations sociales de la place de la femme dans la société

Toujours dans cette optique de compréhension du contexte socio-historique entourant la question des inégalités handicapant les femmes dans leurs évolutions professionnelles, analysons à présent l'évolution de l'activité professionnelle féminine et le rôle joué par les représentations sociales, liées à la femme et à sa place dans la société, dans cette évolution.

### 1.1.2.1 Féminisation du marché du travail

En effet, en France, malgré l'élévation au statut de modèle familial dominant du modèle voulant la femme au foyer et l'homme seul pourvoyeur des moyens d'existence, pour les foyers les plus aisés tout du moins (Pfau-Effinger, 2004), l'activité féminine a toujours existé.

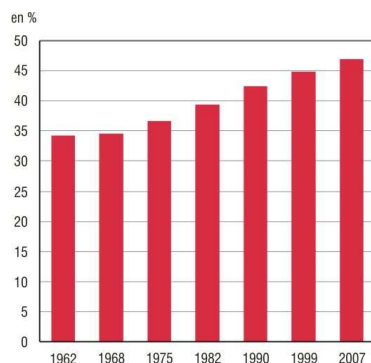
En effet, selon Schweitzer, « *les femmes ont toujours travaillé* » (Schweitzer, 2002, p.21). En s'appuyant sur des données de recensement cette dernière montre qu'en France, entre 1868 (6.2 millions de femmes actives) et 1966 (7 millions de femmes actives), les femmes représentaient environ 30% des actifs. Cette estimation précise-t-elle ne reflète pas totalement la réalité puisque les épouses de professionnels (paysans, artisans et commerçants) n'ont pas été comptabilisées dans les données de recensement qu'elle analyse.

Cependant, à partir de 1965 (Vallet, 2001), les françaises, désormais autorisées à occuper une activité rémunérée sans le consentement de leurs époux ou de leurs pères et de disposer de leur salaire, arrivent massivement sur le marché du travail. En effet, Olivier Marchand (INSEE, 2010), en se basant lui aussi sur des données de recensement, montre que le taux de féminisation de l'emploi n'a cessé d'augmenter depuis 1968, où il était inférieur à 35%, pour atteindre en 2007 environ 47% de la main d'œuvre. D'après l'INSEE<sup>4</sup>, en 2015 le taux de féminisation de l'emploi était de 48.3%.

---

<sup>4</sup> INSEE, Enquête Emploi 2015.

## Graphique 1 : Taux de féminisation de l'emploi de 1962 à 2007



Source : Olivier Marchand, direction des Statistiques démographiques et sociales, INSEE, 2010

En outre, selon Maruani (2017) ce phénomène s'observe dès le début des années 60 en Europe, avec des variations plus ou moins importantes selon les pays, résultant d'une part, d'une féminisation continue de la force de travail, malgré les différentes crises économiques, et d'autre part, du développement important du secteur tertiaire ainsi que du salariat. Concernant le premier point, force est de constater sur le graphique ci-dessus, que la hausse du taux de féminisation de l'emploi n'a pas ralenti lors des deux chocs pétroliers de 1973 et 1979. Ce qui plaide en la faveur de l'argumentation de Maruani susmentionnée.

### 1.1.2.2 Travail domestique et temps partiel : écueil pour les femmes, aubaine pour l'état

Désormais, les femmes, pouvant choisir de travailler contre un salaire qu'elles pourront déposer sur leur compte bancaire et utiliser comme elles le souhaitent, gagnent en autonomie et dénoncent l'asymétrie d'implication des hommes dans la sphère domestique. C'est la fameuse « double journée de travail » (Fouquet, 2001, p.99). La responsabilité de la sphère domestique reste celle des femmes, même lorsque celles-ci sont actives et ont un emploi plus important que leur conjoint. (Sofer et Thibout, 2015).

Malgré ces revendications au début des années 1970, le travail domestique, ne créant pas de valeur puisque non rémunéré, est invisible (Puech, 2005). Ce n'est qu'au début des années 80, après la publication de deux articles scientifiques ayant comme objet, l'implication en temps du travail domestique pour le premier de Rouse et Roy (1981) et la monétarisation des tâches domestiques pour le second de Chadeau et Fouquet (1981), que l'opinion publique et l'Etat prendront conscience de son importance financière et de son importance en temps passé (Fouquet, 2001). D'ailleurs, toujours selon Fouquet, à la recherche d'une solution pour sortir de la crise économique dans laquelle il s'enlise, l'Etat mise sur le secteur tertiaire. Le travail domestique est alors assimilé à un « gisement d'emploi » (Fouquet, 2001, p.99) qu'il s'agira d'exploiter.

En outre, d'après Maruani (2017), le gouvernement ne s'arrête pas là, puisque le 28/01/1981 malgré la farouche opposition des organisations syndicales et des mouvements féministes, la loi encadrant le travail à temps partiel dans le secteur privé est promulguée. Pour l'Etat, ce type d'emploi donne aux femmes la liberté de concilier vie familiale et vie professionnelle. Ce faisant, elles participent à la relance de l'économie du pays. Loin des logiques actuelles de mainstreaming<sup>5</sup>, la décision de donner un cadre légal au temps partiel a largement contribué à la paupérisation des femmes salariées (Lalem, 2013).

Ayant besoin de la participation des femmes dans l'économie domestique pour se sortir de la crise, l'Etat met ainsi en place des politiques volontaristes qui formalisent l'attribution de la sphère domestique aux femmes. Il est à noter qu'en 1981, malgré les revendications féministes de la deuxième vague, seules deux lois ont été promulguées au regard de l'égalité professionnelle : celle de 1972 qui bien que très lacunaire impose l'égalité de rémunération et celle de 1975 qui interdit la discrimination basée sur le sexe.

La formalisation par l'institution, que représente l'état, de la division sexuelle du travail, basée sur un rapport de domination des hommes sur les femmes, contribue à la persistance d'inégalités professionnelles.

Voyons dès à présent, la manière dont les représentations sociales, liées à la femme et à sa place dans la société, influencent la formalisation par les institutions de la division sexuelle du travail.

### 1.1.2.3 Formalisation de la division sexuelle du travail par les institutions : quelle influence des représentations sociales la justifiant ?

Pour Derville et Pionchon (2005), les représentations sociales liées à la place de la femme dans la société sont à l'origine de la non-application par les instances étatiques de la loi pour la parité politique du 6 juin 2000. En effet, malgré cette loi, s'observe au sein de la classe politique une importante infériorité numérique des femmes ainsi qu'une large asymétrie de pouvoir favorisant les hommes qui selon les auteurs est le produit d'une résistance affichée. Ainsi, : « *À la veille du référendum de mai 2005, le Président de la République, le Premier ministre, les présidents de l'Assemblée nationale et du Sénat étaient des hommes ; les hommes représentaient aussi 74 % des ministres, 88 % des député(e)s, 89 % des sénateurs et sénatrices, 89 % des élu(e)s aux conseils généraux (et 99 des 102 président[e]s de conseil général), 52 % des élu(e)s aux conseils régionaux et 21 des 22 président(e)s de conseil régional, 89 % des maires, 95 % des*

---

<sup>5</sup> Concept issu du Conseil de l'Europe de 1998. Il prévoit l'intégration du concept d'égalité en amont de toutes les décisions stratégiques en insistant sur l'impact que ces décisions peuvent avoir sur les minorités. (Cornet & Warland, 2008)

*président(e)s d'ECP (...) » (Derville et Pionchon, 2005, p.1). Ceci est une illustration du manque de coercition des lois pour l'égalité professionnelle en activité en 2005. Pour Derville et Pionchon, l'impact des normes de genre dans le monde politique est indéniable : « Nombreuses sont celles qui dénoncent ainsi la grivoiserie, voire les injures sexuelles dont elles ont été les victimes, parfois du fait d'anonymes (tracts, affiches électorales taguées) ou de manifestants (alors ministre de l'Environnement, Dominique Voynet fut traitée de « salope » lors d'un salon de l'Agriculture), mais parfois aussi dans les assemblées politiques : il n'y a pas dix ans, Roselyne Bachelot affirmait que l'injure sexiste était monnaie courante au Palais Bourbon (« L'Assemblée nationale est un haut lieu du machisme et du sexisme en France, l'ambiance y est celle d'une chambrée de caserne ») » (p.56). Ce sont ces mêmes hommes empreints de représentations sociales liées à la place de la femme dans société, qui sont à l'origine des politiques publiques et des lois relatives à l'égalité professionnelle. D'ailleurs, Junter, dans sa contribution de 2004 qui analyse le cadre juridique traitant de l'égalité professionnelle en France, de conclure, sur la première loi spécifique à l'égalité professionnelle : « La loi Roudy correspondait aux mesures que les parlementaires étaient prêts à consentir sur le front de la lutte contre les discriminations au travail entre les femmes et les hommes et à l'idée qu'ils se faisaient de la réception par les acteurs sociaux des mesures de rattrapage. » (p.193). Ce faisant, ces derniers projettent sur la société leurs propres filtres et légifèrent en fonction. Selon cette dernière, cette loi n'a pas été couronnée de succès en raison de son manque de coercition. Au vu des résultats de ces travaux, les représentations sociales liées à la division sexuelle du travail des hommes politiques peuplant les instances étatiques, jouent un rôle dans la persistance des inégalités professionnelles à l'encontre des femmes.*

Cependant, pour Bourdieu (1998), l'Etat n'est pas la seule institution qui concourt à la reproduction de la domination masculine, à l'origine de la division sexuelle du travail susmentionnée. C'est une action conjointe réalisée avec L'Ecole, l'Eglise, la Famille ou encore les hommes par le biais « (...) de la violence physique et de la violence symbolique (...) » (p.38) infligées aux femmes. Cependant, ce dernier souligne que si c'est au sein du foyer que la domination masculine est la plus évidente : « (...) le principe de la perpétuation des rapports de force matériels et symboliques qui s'exercent se situe pour l'essentiel hors de cette unité (le foyer), dans des instances comme l'Eglise, l'Ecole ou l'Etat et dans leurs actions proprement politiques, déclarées ou cachées, officielles ou officieuses (...) » (Bourdieu, 1998, p.111).

Quant au rôle de l'école dans la reproduction des stéréotypes de genre, Duru-Bellat (2008) soutient que la mixité recrée les rapports sociaux de sexes au sein des écoles et que l'Ecole en tant qu'institution n'en fait pas réellement cas. L'Ecole est en quelque sorte un miroir de la

société. Souvenons-nous de l'accueil reçu par « l'ABCD de l'égalité » porté par Najat Vallaud Belkacem en 2013 qui a été abandonné par le gouvernement malgré un bilan positif de son application dans des classes pilotes, au motif d'apaisement des partisans de la « *Manif pour tous* » notamment. Signe qu'en 2013 une partie de la société française n'était pas prête à faire évoluer les stéréotypes de genre inculqués à l'école malgré la politique volontariste du gouvernement.

Toujours selon Duru-Bellat, l'école n'est pas la seule fautive de la ségrégation professionnelle basée sur le genre, et ce, même si elle oriente les élèves vers des filières ségréguées. La responsabilité des organisations qui sélectionnent leurs employés sur des critères de sexes est tout autant dommageable. D'après cette auteure l'organisation joue aussi un rôle dans la perpétuation de la domination masculine et de la division sexuelle du travail qui en découle. Les phénomènes inégalitaires qui handicapent les femmes professionnellement en sont la manifestation la plus flagrante.

Les travaux ci-dessus montrent que le rôle des institutions dans la persistance de la division sexuelle du travail n'est pas neutre. Empreintes des représentations sociales justifiant la séparation des sphères, elles participent activement à la reproduction du modèle d'organisation familiale voulant la femme en charge du domestique.

A présent, voyons la manière dont ces représentations sociales qui justifient la séparation des sphères productives et reproductives se manifestent au sein des organisations et handicapent les femmes dans leurs évolutions professionnelles.

### 1.1.3 Les organisations : lieu de mise en pratique des représentations sociales justifiant la séparation des sphères productive et reproductive<sup>6</sup>.

Parallèlement à l'arrivée massive des femmes sur le marché du travail dès 1965, la démocratisation de l'accès à l'université est institutionnalisée par l'article 1 de la loi du 12 novembre 1968. Ces dernières, pouvant désormais exercer une activité en échange d'un salaire et 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.

---

<sup>6</sup> Expression équivalente à la sphère publique et privée

La discrimination étant définie par le site internet Larousse.fr<sup>7</sup> comme le : « *Fait de distinguer et de traiter différemment (le plus souvent plus mal) quelqu'un ou un groupe par rapport au reste de la collectivité ou par rapport à une autre personne* ».

La ségrégation étant définie par la même source<sup>8</sup> comme un : « *Processus par lequel une distance sociale est imposée à un groupe du fait de sa race, de son sexe, de sa position sociale ou de sa religion, par rapport aux autres groupes d'une collectivité.* ».

En effet, pour les femmes qui ont réussi à franchir les obstacles du marché de l'emploi et qui, une fois en poste, souhaitent évoluer aussi bien au niveau de leur rémunération que de leur carrière, les choses ne se simplifient pas.

Voyons à présent en détails les phénomènes inégalitaires, qui handicapent les femmes au niveau professionnel, les plus traités par la littérature académique.

### 1.1.3.1 Les représentations sociales justifiant la division sexuelle du travail à l'origine des phénomènes inégalitaires dans les organisations

C'est en nous adossant à la littérature sociologique mais aussi économique, que nous abordons ici les phénomènes suivants : les écarts salariaux, l'escalier inversé, le plafond de verre, le tuyau percé et enfin la paroi de verre.

#### 1.1.3.1.1 Les écarts de rémunération

De nombreuses recherches en sciences économiques se sont intéressées à cette variable qu'est le salaire. C'est le cas notamment de Couppié et al., dont l'objectif de leur contribution de 2006, est l'étude, selon une typologie des professions basée sur la ségrégation en fonction du genre (professions masculines, féminines et mixtes), de l'impact de cette ségrégation et de ses origines (éducatives ou liée au marché du travail) sur les différences de rémunération et notamment la part injustifiée de ces écarts alors qualifiée de discrimination salariale.

La ségrégation professionnelle d'origine éducative est exercée dans les organisations qui vont recruter des individus issus de formations sexuellement clivées comme les esthéticiennes, les coiffeuses ou encore les sages-femmes. La ségrégation professionnelle liée au marché du travail relève quant à elle d'un « mécanisme d'appariement » qui va pousser les individus à s'entourer d'autres individus du même sexe.

---

<sup>7</sup> <https://larousse.fr/dictionnaires/francais/discrimination/25877?q=discrimination#25752>

<sup>8</sup>

<https://larousse.fr/dictionnaires/francais/s%c3%a9gr%c3%a9gation/71832?q=s%c3%a9gr%c3%a9gation#71035>

Les résultats de ces travaux montrent que les femmes n'ont pas les mêmes opportunités que les hommes au niveau professionnel. Elles ont plus de mal à accéder au marché primaire de l'emploi (Piore et Doeringer, 1971) et sont victimes d'une réelle discrimination salariale. Cette discrimination est plus ou moins importante selon le degré de ségrégation dans les professions et selon l'origine de cette ségrégation.

En effet, une femme cadre jouira de meilleures conditions de travail, du moins plus proches de celles des hommes, dans les professions fortement féminisées lorsque l'origine de la ségrégation prend sa source à l'école. Alors que si l'on analyse les écarts de rémunération dans les professions masculines, les salaires semblent très proches. Selon les auteurs, il s'agit là d'un mirage car les femmes sont en moyenne plus qualifiées que leurs homologues masculins mais ces derniers en raison de mécanismes d'appariement de leurs hiérarchies, masculines, arrivent tout de même à être mieux rémunérés.

Ainsi, l'investissement des femmes dans leur capital humain (Becker, 1964) ne leur permettrait pas de jouir des mêmes avantages, pour une même fonction, que les hommes pourtant moins qualifiés; il permet cependant de limiter l'effet de ce mécanisme discriminant. Cette contribution montre que les mécanismes d'appariement qui relèvent de la ségrégation liée au marché du travail défavorisent plus les femmes que la ségrégation d'origine éducative. Par exemple : un écart de rémunération en défaveur des femmes de 1.9% est constaté pour les professions féminines qualifiées lorsque l'origine de la ségrégation est éducative contre 4% lorsque celle-ci est liée au marché du travail.

En outre, les auteurs attirent l'attention sur les professions mixtes qui, si elles comptent un nombre plus ou moins équivalent d'hommes et de femmes dans leurs effectifs, ne rémunèrent cependant pas les deux sexes de la même façon, la mixité n'allant pas automatiquement de pair avec l'égalité.

Un réel désavantage à être une femme entre en ligne de compte lors de la fixation des salaires. L'argument récurrent qui expliquerait la majorité des différences de salaire entre hommes et femme est celui du temps partiel, majoritairement féminin. Cependant même en calculant les écarts de salaires en équivalent temps plein, la part injustifiée ne diminue pas. En effet, Meurs et Ponthieux (2000) montrent que ces différences de temps de travail expliquent 1/10ème des écarts de salaire. Considérer uniquement les salariés à temps complet pour des questions d'homogénéisation de la population observée ne fait pas baisser la part inexplicée et bien au contraire. Selon le graphique (cf. graphique 2) réalisé par l'observatoire des inégalités qui se base sur les données de l'Insee<sup>9</sup>, on voit une évolution significative de la réduction des écarts

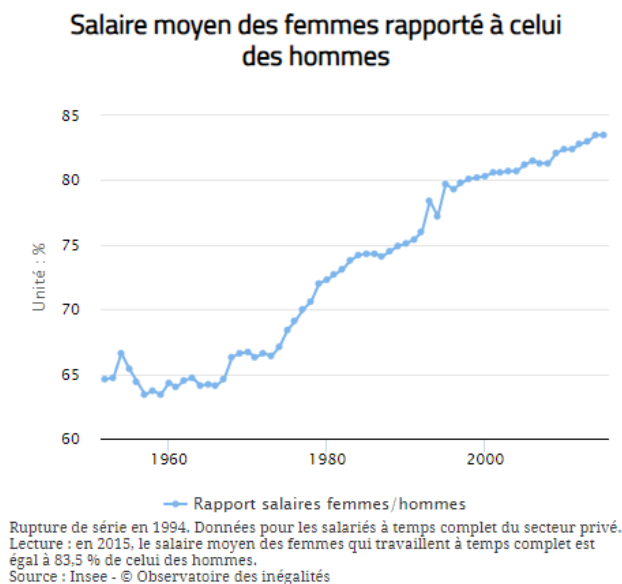
---

<sup>9</sup> [https://www.inegalites.fr/L-evolution-des-inegalites-de-salaires-entre-hommes-et-femmes?id\\_theme=22](https://www.inegalites.fr/L-evolution-des-inegalites-de-salaires-entre-hommes-et-femmes?id_theme=22)



de salaire entre les hommes et les femmes en France entre 1952, où le salaire d'une femme à temps plein correspondait à 64.6% de celui d'un homme, et 2015 où le salaire d'une femme à temps plein correspondait à 83.5% de celui d'un homme.

## Graphique 2 : Le salaire moyen des femmes rapporté à celui des hommes



Source : INSEE – ©observatoire des inégalités

Selon Couppié et al (2006) la part injustifiée est le fait: « *de différences de valorisation monétaire de caractéristiques identiques.* » (p.31). Pour Mœurs et Ponthieux (2006) qui s'interrogent sur la possibilité de réduire encore les écarts de salaires entre les hommes et les femmes, les causes de ces écarts dépassent le cadre des organisations puisqu'elles renvoient aux représentations sociales justifiant à la division sexuelle du travail affectant les femmes à la sphère reproductive.

### 1.1.3.1.2 L'escalier inversé

Selon Gadéa et Marry (2000) le phénomène illustré par le terme d'escalier inversé a été mis en lumière par la recherche au milieu des années 1980. Ce dernier est une manifestation des inégalités professionnelles basées sur le genre qui renvoie directement à la manière dont la division sexuelle du travail positionne la responsabilité de la parentalité. Ainsi, être parent est un levier pour un homme et un frein pour une femme dans leurs évolutions professionnelles (Meurs et Ponthieux, 2000 ; Laufer et Pochic, 2004). En effet, pour Gadéa et Marry qui ciblent

ici spécifiquement les populations d'ingénieurs<sup>10</sup>, le modèle d'organisation familiale voulant la femme en charge du domestique connaît toujours des adeptes, même si d'autres modèles coexistent. La reproduction de ce dernier chez les jeunes générations est un signe de la persistance de la domination masculine. Cependant, cette observation est nuancée par les résultats voulant que cette adhésion soit plus présente chez les familles de plus de 3 enfants. Les couples les plus égalitaires étant ceux où les deux parents sont ingénieurs et particulièrement si la femme est diplômée de Polytechnique. Ainsi, l'investissement dans la formation initiale et la renommée de l'école dont la femme est issue semble jouer un rôle sur l'adhésion au modèle qualifié de « traditionnel » susmentionné.

D'ailleurs, pour Mœurs et al (2010) dans leur contribution qui traite de l'impact que la maternité<sup>11</sup> peut avoir sur les carrières féminines, si les inégalités professionnelles persistent et handicapent les femmes dans leurs évolutions de carrière, c'est en raison de cette division sexuelle du travail voulant la femme en charge de la sphère privée qui crée encore aujourd'hui une asymétrie d'implication entre les hommes et les femmes. Autre facteur permettant la persistance de ce phénomène inégalitaire : les politiques publiques familiales et notamment le congé parental. En effet, les auteures préconisent d'une part la réforme du congé parental, en modifiant le système de rémunération pour permettre d'atténuer les écarts de salaires entre les hommes et les femmes laissant la possibilité aux premiers de s'impliquer dans l'éducation de leurs enfants et aux dernières de ne pas s'éloigner trop longtemps du marché du travail. D'autre part elles évoquent en solution « (...) *utopique*. » (p.129), l'évolution des normes sociales liées à la séparation des sphères.

Champagne et al. (2015) qui s'intéressent à l'évolution entre 1985 et 2010 du temps consacré aux enfants<sup>12</sup>, soulignent que si une augmentation du temps passé à l'éducation des enfants s'observe chez les deux parents, pour les autres tâches domestiques l'implication des hommes reste stable alors que celle des femmes diminue. Cette baisse serait imputée à une tendance à les déléguer à des prestataires de service et à une baisse des attentes relatives à la tenue de la maison. Le recours aux prestataires de services étant réservé aux foyers aisés. Les auteurs de conclure que malgré ces observations, les femmes s'impliquent plus que les hommes dans l'éducation des enfants (65%) et dans les tâches domestiques (71%). Si ce dernier constat est partagé par Régnier et Hiron (2010), qui analysent l'évolution de l'allocation des tâches domestiques suite à la première maternité, en s'appuyant sur l'étude des relations familiales et

---

<sup>10</sup> Cet article se base sur les trois enquêtes suivantes : CNISF (1993), celle sur les polytechniciennes conduite par Marry en 1995 et celle sur les membres du mouvement des cadres chrétiens.

<sup>11</sup> Renvoie au fait de devenir mère, d'avoir un enfant et non pas au congé du même nom.

<sup>12</sup> Champagne et al (2015) se basent les enquêtes emploi du temps de l'INSEE de 85-86, 98-99 et 2009-2010.

professionnelles réalisée par l'INED et l'INSEE sur 2005 et 2008, leur analyse ne montre pas d'évolution sur la période 2005-2008 signifiant une stabilité de la répartition inégalitaire des éléments susmentionnés. En revanche, dès l'arrivée du premier enfant elles s'aggravent surtout pour les ménages où l'homme avait un niveau d'implication important avant le congé maternité de sa femme, période à laquelle celle-ci est à la maison, disponible. Régnier et Hiron précisent cependant que, plus les familles comptent d'enfants, et notamment en bas âge, plus ces inégalités sont importantes. D'ailleurs selon Boyer (2016)<sup>13</sup>, qui s'interroge sur l'évolution vers une égalité de l'allocation des tâches domestiques au vu de l'implication grandissante des pères dans l'éducation comme l'évoquent Champagne et al (2015), même lorsque ceux-ci sont à temps partiels (à 80%), l'allocation des tâches ménagères n'est toujours pas égalitaire.

Enfin, selon le document d'étude de la DARES (2018) intitulé : « A quels moments les inégalités professionnelles entre femmes et hommes se forment-elles ? »<sup>14</sup>, d'importantes inégalités handicapent les femmes dans leurs évolutions professionnelles mais si elles s'accroissent dès le premier enfant, elles se construisent avant la maternité, surtout pour les profils les moins qualifiés. Ceci indique une origine multifactorielle à ces phénomènes inégalitaires. Le cas inverse se produit pour les hommes puisque le fait de devenir père coïncide, d'après ce document, avec une phase ascendante de mobilité professionnelle.

Le fait que selon cette enquête les inégalités se forment avant la maternité conforte l'analyse de Meurs et al (2010) voulant qu'en dehors des facteurs encourageant le retrait du marché du travail (politiques publiques familiales, temps partiel) « *le soupçon qui pèse sur les femmes d'être avant tout des mères (ou futures mères) désireuses de quitter le marché du travail, temporairement ou définitivement.* » (p.128) serait aussi à l'origine de la persistance des écarts de salaires.

#### 1.1.3.1.3 Le plafond de verre

Laufer définit le plafond de verre comme étant « *l'ensemble des obstacles visibles et invisibles qui séparent les femmes du sommet des hiérarchies professionnelles et organisationnelles.* ». (Laufer, 2005, p.31) Pour Cappellin (2010), cette métaphore initialement utilisée en 1986 par Carol Hymowitz et Timothy Schellhardt (1986) renvoie aux : « (...) *barrières invisibles et*

---

<sup>13</sup> Boyer (2016) mène une étude qualitative auprès de 50 pères et mères travaillant à 80%, population identifiée par l'auteur comme ayant volontairement choisi un temps partiel, et s'interroge sur l'évolution de l'allocation du travail domestique dans les couples où l'homme est à temps partiel, prenant le contrepied les représentations relatives à la place de chaque sexe dans la société.

<sup>14</sup> Document qui se base sur l'enquête Santé et Itinéraire Professionnel (SIP) réalisée en 2006 et en 2010 par la DREES et la DARES pour les générations de 1932 à 1957

*artificielles créées par les comportements et les préjugés qui bloquent l'ascension des femmes à des positions de senior executive, aux postes donc de cadres supérieurs ».* (p.35)

Cette seconde définition est intéressante car elle aborde la question des mécanismes psychosociaux à l'origine des comportements handicapant les femmes qui souhaitent accéder aux plus hautes sphères de l'organisation.

D'ailleurs, dans leur contribution de 2009, Cécile Guillaume et Sophie Pochic cherchent à comprendre dans quelles mesures l'organisation complique l'évolution de carrière des femmes. Elles s'interrogent sur la façon dont ces dernières arrivent à évoluer et à concilier leurs ambitions professionnelles avec leur vie personnelle. La partie empirique de cette recherche se base sur l'étude d'une organisation française, leader sur le marché de l'énergie. Son système d'avancement professionnel fonctionne en marché interne fermé. Il n'y a donc pas d'appel au marché externe pour les postes de management. L'avancement est linéaire et vertical et est composé de multiples étapes pour accéder aux postes clefs. En outre, pour maximiser leurs chances de se voir proposer des opportunités d'évolution, les employés doivent respecter certains critères informels tels que la loyauté. La source du problème étant l'évaluation de ce critère qui se base sur les représentations personnelles de la hiérarchie. Ces représentations intrinsèquement subjectives peuvent constituer un réel frein à l'avancement. Pour Bielby (2000) il ne fait aucun doute que les stéréotypes des managers influencent leurs décisions.

En outre, seuls les métiers techniques sont concernés par cette étude, métiers que Couppié et al (2006) qualifieraient de masculins. La féminisation tardive des écoles formant à ces professions (milieu des années 1980) représenterait selon Guillaume et Pochic (2009) un frein à l'avancement des femmes considérées comme moins qualifiées. A ce premier facteur s'ajoute la présence d'un modèle de carrière masculin présenté comme « neutre » reposant sur un ensemble d'attentes formelles et informelles : être issu d'une grande école, mobile, polyvalent, détecté comme haut potentiel avant 35 ans et avoir atteint un échelon précis à 40 ans et enfin être loyal. L'évaluation de la loyauté se faisant au temps passé, ce qui indirectement défavorise les femmes qui s'impliquent plus dans le domestique (Laufer, 2005 ; Belghiti-Mahut, 2003). De plus, selon les auteures, les qualités féminines qu'attribue la hiérarchie masculine à ses salariées ne sont pas valorisées pour l'évolution, contrairement à celles attribuées aux hommes. Ce point de vue est soutenu aussi par Buscatto et Marry (2009).

Dans sa publication de 2005, Jacqueline Laufer souligne l'impact des représentations de genre au sein des organisations. Pour cette dernière, ainsi que pour Guillaume et Pochic (2009), c'est le taux de sacrifice perçu des femmes, qui détermine l'importance de leur évolution. Si ces dernières veulent avancer dans leur carrière, elles doivent faire des compromis et adopter des

stratégies pour se conformer ou contourner les attentes normatives implicitement discriminantes de leur hiérarchie.

Tout comme pour les écarts de rémunération, une évolution positive, bien que légère, se constate à l'égard du plafond de verre.

En effet, Gomez et Guedri (2012), dans leur étude sur l'évolution des conseils d'administration entre 1992 et 2010, montrent, en analysant un échantillon de 783 entreprises<sup>15</sup> cotées au SBF 50 ou en Bourse sur la période, que la courbe d'évolution du taux de femmes dans les conseils d'administration est lente mais croissante en passant de 4 à 6% de femmes membres du CA dans les années 90 à environ 10% en 2012. Ils dénotent une croissance plus rapide sur la fin des années 2000 qu'ils attribuent à l'anticipation de la loi Copé-Zimmermann du 27 janvier 2011 sur la féminisation des conseils d'administration.

Précisons que le phénomène du plafond de verre ne concerne pas que les comités de direction mais les tous les postes à responsabilité stratégique (Laufer, 2005).

#### 1.1.3.1.4 Le tuyau percé

Selon Blickenstaff (2005), le terme de tuyau percé, ayant fait l'objet de nombreux travaux de recherche,<sup>16</sup> est utilisé pour qualifier la déperdition des femmes tout au long de leurs études scientifiques et techniques jusqu'à leur entrée sur le marché de l'emploi : « *One interesting feature of these leaks is that women leak out more than men do. The effect of differential leaking is to create a sex-based filter that removes one sex from the stream and leaves the other to arrive at the end of the pipeline.* » (p.369)

En effet, ce phénomène a été mis en lumière par des travaux souvent quantitatifs, portant sur la ségrégation scolaire et les différences d'évolution dans les carrières scientifiques, techniques et académiques à la défaveur des femmes. Cependant, à ce jour et à notre connaissance, peu de travaux en sciences de gestion s'intéressent à ce phénomène de déperdition progressif alors qu'il concerne plus de femmes que le plafond de verre et peut s'étendre au-delà des carrières scientifiques. 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 « employés », 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

---

<sup>15</sup> Base de données GEF/IFGE : Gouvernement des entreprises en France / Institut Français de gouvernement des entreprises.

<sup>16</sup> Resmini, 2016 ; Sleeman et al., 2019, Dubois-Shaik et Fusulier, 2016

femmes et de seulement 2.9% pour les hommes. Cette même enquête montre que les hommes sont moins nombreux dans la catégorie « employés », secteur tertiaire, que les femmes et plus nombreux que ces dernières dans la catégorie « ouvriers », du secteur secondaire (31.7% contre 8.4% de femmes). Le secteur secondaire employant beaucoup plus d'hommes que de femmes et le secteur tertiaire, dans une moindre mesure, emploie plus de femmes que d'hommes. En effet, selon l'enquête emploi de l'INSEE en 2014, les femmes représentent 28.6% des salariés du secondaire contre 55.8% des salariés du tertiaire. Néanmoins, ceci ne remet pas en cause l'analyse voulant que ces dernières disparaissent à mesure de l'ascension hiérarchique. On constate donc, une inégale répartition des occupés dans la chaîne hiérarchique en fonction de leur sexe. Pour Hélène Stevens (2016) si les femmes sont si peu nombreuses dans les carrières numériques c'est en raison d'une part des politiques volontaristes reproduisant les représentations sociales justifiant les rôles sociaux sexués par la valorisation de compétences considérées comme féminines à valoriser dans les organisations. D'autre part, l'engouement que produit « *le business case* »<sup>17</sup>(Landrieux-Kartochian, 2007, p.17) fait oublier l'importance d'un audit « égalité » qui analyse et remet en question les pratiques organisationnelles (Cornet et Warland, 2008).

En outre, Blickenstaff (2005) dans ses préconisations pour colmater le tuyau percé, pointe du doigt les représentations sociales susmentionnées qui causeraient en partie le phénomène : « *Eliminate sexist language and imagery in printed materials ; Do not tolerate sexist language and behaviour in the classroom.* » (p.384). Pour ce dernier, le tuyau percé est un phénomène complexe qui demande une approche multidimensionnelle afin d'identifier des solutions pour tendre vers l'égalité.

#### 1.1.3.1.5 La paroi de verre

Le phénomène de la « paroi de verre » dont le BIT<sup>18</sup> fait état en 1997 selon l'ORSE<sup>19</sup> (2016) renvoie au phénomène ségrégatif de concentration des femmes dans des métiers considérés comme féminins qui selon Maruani (2017) n'est pas nouveau puisque les premiers travaux le concernant datent du début des années 1980. Pour cette dernière, si certains chercheurs font état d'une légère évolution de la situation, il s'avère que les femmes françaises sont toujours majoritairement concentrées dans six catégories socioprofessionnelles (CSP) ; identiques entre 1962 et 2014.

---

<sup>17</sup> La justification économique d'une démarche de diversité

<sup>18</sup> Bureau International du Travail

<sup>19</sup> Observatoire de la responsabilité sociétale des entreprises dans son guide : « Tout savoir sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes » paru en novembre 2016.

Ce constat se retrouve dans le rapport de l'eurodéputé Marc Tarabella voté au parlement européen en mars 2015, alinéa K : « *considérant qu'il existe une importante ségrégation horizontale ou division sexuelle du marché du travail, dès lors que près de la moitié des femmes exerçant une occupation professionnelle est concentrée dans 10 des 130 professions répertoriées par la classification internationale type des professions de l'Organisation internationale du travail, et que seuls 16 % des travailleurs occupent des postes dans des secteurs où la part des hommes et des femmes est équivalente;* »

Ainsi, ce phénomène, tour à tour appelé « mur de verre », « carrière latérale » (Lépine, 1993) ou encore « velvet ghetto » (Guillaume et Pochic, 2009) renvoie directement au concept de ségrégation. En effet, les femmes sont concentrées dans des branches d'activité ou des métiers considérés comme féminins. Cette ségrégation s'observe au niveau de la stratification des emplois (Couppié et al., 2006) mais aussi sur un niveau plus micro : au sein des organisations. Pour Grodent et Cornet (2012) les femmes cadres sont victimes d'une double ségrégation : verticale (plafond de verre) et horizontale (mur de verre). Ces dernières, selon leurs hiérarchies, n'ayant pas les attributs nécessaires pour tenir des fonctions visibles, stratégiques et rémunératrices vont être orientées par les politiques de gestion des carrières vers des fonctions moins prestigieuses et considérées comme plus adaptées. Pigeyre (1999) notera d'ailleurs que les organisations, influencées par les représentations sociales relatives aux rôles sociaux sexués, mettent en place des politiques de gestion des carrières qui reproduisent les inégalités en affectant les femmes à des postes « *périphériques comportant moins de pouvoir et moins de responsabilités* », (p.50).

Le phénomène de « la paroi de verre » ne fait pas exception quant aux phénomènes abordés ci-dessus car il est lui aussi le produit des représentations sociales relatives à la femme et à sa place dans la société. Il concourt de même à la reproduction de la division sexuelle du travail et par extension de la domination masculine.

Après avoir abordé en détails les phénomènes inégalitaires qui handicapent les femmes au niveau professionnel, intéressons-nous aux variables qui influencerait leurs évolutions professionnelles et à la manière dont les représentations sociales influencent ces variables.

### 1.1.3.2 Les déterminants à la progression professionnelle des femmes : le rôle des représentations sociales

Dans le cadre de ce travail de thèse, nous nous intéressons particulièrement aux carrières des femmes cadres. Ci-dessus sont abordés les phénomènes inégalitaires les plus traités dans la littérature académique qui fait état du rôle prépondérant de la « pensée représentationnelle » au

sujet de la femme et de sa place dans la société, dans la construction de ces phénomènes et dans leur persistance. Nous avons choisi d'utiliser l'expression « pensée représentationnelle » pour sa portée générale car les travaux académiques dont nous faisons mention utilisent différents termes s'y rapportant mais qui, pour autant, de sont pas synonymes, comme par exemple représentations sociales, stéréotypes ou encore préjugés. Ainsi nous optons pour ce terme à portée générale qui rend compte de la construction sociale de la pensée et dont Bernet, en s'appuyant notamment sur l'ouvrage<sup>20</sup> de Heidegger paru en 1954, donne la définition suivante : « *Pour Heidegger, notre manière habituelle de penser est un héritage direct de la pensée scientifico-philosophique des modernes pour qui penser voulait dire se faire une juste représentation mentale des choses — choses transformées, à cet effet, en ob-jets d'une inspection subjective et choses qui, dans l'évidence de leur manifestation objective, se prêtent à une connaissance fondée sur une inébranlable certitude subjective. Dans les textes postérieurs de Heidegger, ce mode représentationnel de penser sera associé à une recherche de sécurité, de contrôle, de maîtrise ou de domination qui n'est plus le fait d'un cogito cartésien isolé ou d'un sujet égoïque individuel. La pensée représentationnelle acquiert ainsi une signification epochale dans l'histoire de l'être.* » (Bernet, 2014, p.21-22).

Ici, nous faisons appel aux travaux s'attachant à analyser les déterminants d'avancement de carrière afin de comprendre plus en profondeur les problématiques liées aux évolutions professionnelles féminines aussi bien au niveau individuel, organisationnel que sociétal.

Ainsi, de nombreux auteurs ont analysé les différentes variables qui affectent les trajectoires de carrières féminines. C'est notamment le cas de Belghiti-Mahut (2004) dont l'objectif de sa contribution est de comprendre quels sont les facteurs qui influencent les cheminements de carrière des femmes et leur importance. L'auteure s'appuie sur une méthodologie initiée par Fagenson en 1990 qui avance qu'à la fois les attitudes des intéressées ainsi que leur évolution au sein des organisations sont influencées certes par le genre, en tant que construit social, mais aussi par les organisations elles-mêmes sans oublier le contexte sociétal et ses institutions. Belghiti-Mahut va faire appel à un modèle économétrique qui intègre les approches de Fagenson (1990) et Tharenou (1990) afin d'appréhender les déterminants de l'avancement hiérarchique des femmes cadres à partir d'un échantillon de 604 cadres dont 49% d'hommes et 51% de femmes d'une même grande entreprise française évoluant dans le secteur des nouvelles technologies. Celle-ci s'attache donc à analyser les facteurs individuels, organisationnels et sociétaux intervenant dans les évolutions de carrière de l'échantillon susmentionné.

---

<sup>20</sup> Heidegger, M. (1954). Was heisst denken?.



Ainsi, au niveau individuel, si l'effet d'escalier inversé n'est pas retenu dans cette organisation, l'avancement hiérarchique serait optimisé par le niveau de qualification d'une part, l'âge d'autre part, puis l'ancienneté dans la structure. Résultat intéressant, la volonté de gravir les échelons et faire carrière n'aurait, selon cette étude, pas d'effet sur l'avancement effectif.

Concernant les variables organisationnelles, les résultats montrent que l'appui et la confiance de l'entourage professionnel (collègues, séniors, supérieurs) est déterminant sur l'avancement des femmes. Ce qui, si l'on s'appuie sur les résultats des travaux de Couppié et al. (2006), risque d'être difficile à cause des mécanismes d'appariement adoptés par les hiérarchies de façon plus ou moins consciente (ségrégation liée au marché du travail.) Belghiti-Mahut (2003) d'ajouter que plus les femmes se voient confier des missions stratégiques plus elles avancent hiérarchiquement.

Les résultats à propos des variables sociétales montrent qu'une bienveillance à l'ascension des femmes en entreprise influence l'accès aux postes à responsabilité. Pour mesurer cet item, Belghiti-Mahut se réfère à l'échelle initiée par Singh et Vinnicombe (2001) qui mesure la propension à traiter les femmes positivement. Les femmes, par ces encouragements de la part de collègues plus ou moins anciens dans la structure, gagneraient en confiance et progresseraient hiérarchiquement.

En outre, l'auteure trouve une corrélation positive entre l'appréciation de soi des femmes et l'avancement professionnel. Les femmes tout comme les hommes ont intégré les normes sociales à leur encontre et ce besoin d'encouragement et de soutien semble le démontrer. Ceci va dans le sens des travaux de Sharnitzki (2015) pour qui, l'accumulation de métastéréotypes, les stéréotypes que les femmes se font des stéréotypes que les hommes ont envers elles, affectent leur confiance en soi et causent de l'autocensure. En effet, pour ce dernier, il existe trois types de stéréotypes qui fonctionnent de concert pour orienter les pensées et actions des personnes : les hétérostéréotypes (stéréotypes envers un autre groupe social), les autostéréotypes (les stéréotypes envers mon propre groupe social) et les métastéréotypes. En revanche pour Borel et Soparnot (2020/3), l'autocensure serait la résultante des rapports de domination exercés par ce qu'ils nomment une « *figure d'autorité* » (p.74) empreinte des stéréotypes de genre et de la hiérarchisation sociale qui en découle.

L'appui d'un mentor permettrait de pallier ce manque de confiance et de les amener à oser, ce point est d'ailleurs très abordé dans la littérature. En effet les femmes ont beaucoup plus de difficultés que les hommes à faire partie des réseaux informels qui se forment au sein même des organisations et qui jouent un rôle dans l'avancement professionnel. Tout comme le souligne Laufer (2005), Guillaume (2007) Pigeyre (1999) et Lépine (1993), avoir l'appui d'un

mentor bien placé dans la hiérarchie est une condition importante à la bonne évolution de carrière. Guillaume et Pochic (2009) dans leur contribution comparant la féminisation des organisations syndicales anglaises et françaises diront que « (...) *Le rôle des parrains ou mentors est central dans la construction d'une carrière, permettant parfois à certains candidats atypiques, et notamment les femmes dans les syndicats masculins (...), d'être promus* » (page 19). Pigeyre (2001) rapporte l'importance capitale d'un mentor masculin et influent dans les carrières des femmes, c'est d'ailleurs l'avis de 81% des femmes qu'elle interroge. Les relations avec les mentors évoquées sont consensuelles et fidèles. Pour Scharnitzky (2015), des rôles modèles féminins semblent être une bonne solution pour dépasser les stéréotypes que les femmes peuvent avoir d'elles-mêmes. Encore faut-il que ces dernières ne modifient pas leur comportement pour se conformer aux attentes de leur hiérarchie.

Les résultats de la contribution de Belghiti-Mahut (2003) montrent que trois types de variables entrent en ligne de compte quant à l'avancement hiérarchique : les variables individuelles, organisationnelles et sociétales. En revanche, si l'on regarde attentivement les résultats concernant les deux premières variables, certaines se rapportent d'une façon ou d'une autre aux représentations de la femme et de sa place dans la société. En effet, la *virilisation des comportements* pour se conformer au modèle en place dans la société en raison de la mauvaise cote des « attributs féminins » en est la preuve. Par ailleurs, comme le démontre Guillaume et Pochic (2009) ainsi que Laufer (2005), l'adaptation du comportement des femmes et notamment la virilisation stratégique aurait un effet positif sur l'accès aux postes à responsabilités. De même, *le besoin d'encouragement et de confiance* via les tâches importantes qui leurs sont confiées amène à penser, selon l'auteure, que les femmes de la même façon que les hommes sont empreintes des représentations sociales définissant leurs attributs et leur rôle dans la société. Coutrot (1997), cité dans cette contribution, va plus loin en soulignant le rôle joué par la reconnaissance et l'acceptation par les dominés du rapport de domination qui assurent sa persistance. Quant à Battagliola (1984), elle conclura sa contribution par la phrase suivante : « *Ce qui est en jeu dans l'une et l'autre sphère, ce sont les rapports sociaux entre les sexes qui assurent, tant dans le domaine de production que dans celui de la famille, la domination sociale des hommes sur les femmes, à travers la division sexuelle du travail et des représentations qui lui sont liées.* » (page 68).

Pour Lépine (1993) la carrière est un carrefour croisant ambitions professionnelles, impératifs personnels et facteurs organisationnels. D'ailleurs cette dernière souligne, en 1999, que les facteurs organisationnels ne sont pas assez pris en compte par la recherche et qu'ils ont pourtant une grande importance sur les carrières féminines. Les résultats de ces travaux entrent en

résonnance avec ceux de Belghiti-Mahut (2004) : les femmes pour accéder aux mêmes chances que les hommes d'évoluer vont modifier leurs comportements et adopter une attitude masculine ; elles sont isolées des réseaux informels ; elles ne se voient pas confier de dossiers importants ; leur engagement est testé en permanence par la hiérarchie masculine. Ainsi, ces dernières pour évoluer essaient de répondre aux attentes organisationnelles qui sont empreintes des représentations sociales susmentionnées. D'ailleurs, Lépine propose une typologie des évolutions possibles pour les femmes dans l'administration. Elle attire l'attention du lecteur sur les arbitrages faits par ces dernières entre les sphères privée et publique. Ainsi, cinq types de trajectoires sont décrits : l'ascendante (mobilité verticale), la latérale (mobilité horizontale), la régressive (rétrogradations, impasse professionnelle), la transitoire (changement de fonctions sans logique) puis la statique (pas de mobilité). Les deux trajectoires les plus courantes sont : l'ascendante et la latérale. Le groupe des femmes ayant des carrières ascendantes est celui où elles n'ont soit pas d'enfant, soit elles ont réussi à trouver le bon moment pour en faire sans que cela n'ait de conséquences sur leurs avancements professionnels. Pour les femmes appartenant au groupe « carrières latérales » la majorité d'entre elles ont fait ce choix de carrière pour privilégier leur famille. Cela pourrait indiquer que les femmes qui ont ce type d'évolution, malgré la place prépondérante qu'elles donnent à leur carrière au détriment de leur famille, seraient victimes du doute qu'ont leur hiérarchie sur leur propension à avoir un enfant un jour (Meurs et al, 2010).

A la lecture du contexte sociohistorique dans lequel se sont construites les inégalités professionnelles existant entre hommes et femmes, le poids des représentations sociales relatives à la femme et à sa place dans la société, ou des éléments cognitifs qui les composent<sup>21</sup>, est indéniable. Ces représentations, en justifiant la division sexuelle du travail telle que nous la connaissons, c'est-à-dire qui découle d'une domination masculine « *transhistorique et universelle* » (Bidet-Mordrel, Bidet, 2010, p.16), la reproduisent. Elles perpétuent les phénomènes inégalitaires qui handicapent les femmes cadres dans leurs évolutions de carrière aussi bien au niveau des institutions comme l'Etat, la Famille, l'Ecole, l'Eglise que des hommes eux-mêmes ainsi que des organisations.

Cependant, la condition des femmes cadres dans les organisations a bien évolué depuis plus de 50 ans, aussi bien au niveau de la féminisation du marché du travail, que des écarts de salaires ou du plafond de verre.

La prochaine partie de notre revue de littérature s'attachera à faire un état des lieux actuel de l'égalité professionnelle en France en revenant sur les différents phénomènes inégalitaires

---

<sup>21</sup> Comme les stéréotypes

développés en amont mais aussi en présentant les incitations légales auxquelles doivent se soumettre les organisations ainsi que les mesures prises par l'Etat pour atteindre l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes.

## 1.2 Persistance des inégalités professionnelles malgré une évolution de la situation des femmes cadres au sein des organisations.

Même si Schweitzer (2002) montre qu'en 1868 une activité féminine existait déjà et qu'elle avoisinait les 30% de la main d'œuvre, c'est dès le milieu des années 1960 que s'observe en France une féminisation conséquente et continue du marché du travail jusqu'à arriver en 2015<sup>22</sup> à un taux de féminisation avoisinant les 48.3%. En parallèle à la loi de 1965 leur octroyant la liberté d'exercer un emploi sans nécessiter l'aval de leurs pères ou de leurs époux ainsi que d'ouvrir un compte en banque et d'en disposer comme elles le souhaitent, ces dernières sont aussi officiellement libres de poursuivre des études supérieures grâce à la loi du 12 novembre 1968.

Ainsi, dès la fin des années 60, les femmes diplômées du supérieur, décident non plus de travailler mais de faire carrière. Cependant, leur arrivée massive dans les organisations va déclencher la survenue des phénomènes inégalitaires susmentionnés permettant d'asseoir la domination masculine par la reproduction de la division sexuelle du travail les voulant à la sphère reproductive. En réponse aux revendications des féministes de la seconde vague, à l'engagement, bien que léger, des organisations syndicales (Laufer et Silvera, 2005), 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.

Ainsi, dans cette partie de la revue de littérature, nous détaillerons dans un premier temps de façon chronologique la manière dont s'est construit le cadre législatif sur la question de l'égalité professionnelle. Dans un second temps nous présenterons les incitations légales auxquelles les organisations doivent répondre. Ensuite, nous analyserons la manière dont la question de la lutte contre les stéréotypes de genre, en tant que composants des représentations sociales relatives à la femme et à sa place dans la société, a été traitée par les gouvernements successifs. Puis nous finirons par l'analyse des politiques publiques familiales qui concernent les français aujourd'hui et le rôle que ces dernières jouent dans la persistance des inégalités professionnelles.

---

<sup>22</sup> Enquête Emploi de l'INSEE, 2015

## 1.2.1 Le cadre législatif de l'égalité professionnelle

### 1.2.1.1 1946-1983 : de l'égalité de droit à l'égalité des chances

La première notification de la notion d'égalité entre les hommes et les femmes se trouve dans **le préambule de la constitution de 1946**, alinéa 3 : « *La loi garantit à la femme, dans tous les domaines, des droits égaux à ceux de l'homme.* » (p.1). Notons tout de même qu'à cette époque, les femmes viennent seulement d'obtenir le droit de vote, qu'elles n'ont pas le droit d'exercer un métier comme elles le souhaitent ou encore de disposer de leur salaire sans l'accord de leur père ou de leur époux et qu'elles n'ont pas le droit d'avorter. Il faudra attendre respectivement 19 et 29 ans pour que ces deux exemples de droits fondamentaux soient reconnus par la loi. Quant à la première loi pour l'égalité professionnelle, elle sera votée le **22 décembre 1972** et portera sur l'égalité de rémunération à emploi « *identique ou équivalent* ». Dans sa formulation, le texte laisse potentiellement aux employeurs une marge de manœuvre pour justifier les différences de salaire entre hommes et femmes en utilisant le terme « équivalent » sans plus le développer.

Le préambule de la constitution de 1946 assorti à la loi du 22 décembre 1972 ne parvenant pas à empêcher les discriminations basées sur le genre au niveau professionnel, le législateur promulgue la loi du **11 juillet 1975** ayant pour objet de sanctionner les entreprises qui dans le cadre d'une embauche, d'une promotion ou d'un licenciement prendront en compte le genre, la grossesse ainsi que la situation familiale des candidates ou employées, dans leurs décisions. Cependant, de nouveau, un gap juridique s'observe en la formulation : « *sauf pour motif légitime* » qui laisse, là aussi, aux employeurs une certaine latitude dans la justification de leurs décisions.

Si le premier texte de loi au sujet de l'égalité professionnelle date 1972, ce n'est que le **13 juillet 1983** que celui considéré comme fondateur, bien que lacunaire, sera promulgué. Cette loi dénommée Roudy, du nom de la Ministre des droits de la femme l'ayant portée, est pensée sur le même modèle dissuasif que la loi anti-racisme de 1972. La stratégie de ce texte est d'une part de sensibiliser les organisations à la question de l'égalité et de renforcer les pouvoirs d'information et de négociation des partenaires sociaux désormais à même d'engager des poursuites pour non-respect des principes d'égalité. Pour ce faire, les entreprises doivent chaque année réaliser un rapport de situation comparée (RSC) qui sera envoyé à l'inspection du travail et engager des négociations avec les délégués syndicaux sur l'égalité qui débouchera au mieux à la signature d'un accord et au pire à la réalisation d'un plan d'action unilatéral. Par ailleurs, ce texte institue la création du conseil supérieur de l'égalité professionnelle (CSEP), dont le

rôle consultatif dans la création de toute politique relative à l'égalité femmes hommes prendra de l'ampleur avec le **décret du 30 avril 2013**. Ce dernier lui donnant le pouvoir d'intervenir désormais sur les questions d'équilibre entre les sphères, d'organisation familiale et d'orientation scolaire.

Cependant les effets de cette loi sont insuffisants puisqu'aucune baisse des inégalités n'est constatée entre 1992 et 2002 (Duguet et Petit, 2009). Pour Lanquetin (2017) plusieurs facteurs sont à l'origine du peu de résultats de cette loi. Tout d'abord, son manque d'application qui questionne directement son caractère coercitif et donc, selon Junter (2009), la présence d'un contrôle et d'une condamnation des contrevenants. Toujours selon Junter (2004), le fait qu'elle ne soit pas appliquée a eu raison son efficacité, les subventions proposées pour récompenser les démarches exceptionnelles pour l'égalité n'ayant pas réussi à inciter les acteurs : « *La suite a montré que l'engouement de la Ministre et son énergie n'ont pas suffi à surmonter les faiblesses de la loi dont l'effectivité, à défaut d'obligations et de sanctions, reposait très largement sur le volontarisme des acteurs.* » (p.193).

Ensuite, l'échec relatif de cette loi est dû à la mise en place du concept d'égalité des chances qui est étranger à l'ordre juridique français (Lanquetin, 2017). En effet, dans le cadre de la transposition de la **directive européenne du 9 février 1976**, ayant pour objectif l'atteinte de *l'égalité réelle*, la loi Roudy donne la possibilité aux organisations de mettre en place des actions positives favorisant directement les femmes pour un temps donné. C'est ce que l'on nomme l'égalité des chances, un concept qui fait polémique en France en raison du fort attachement des français à la valeur républicaine d'égalité universelle et par extension de méritocratie dont le principe est à l'opposé de celui de l'égalité des chances (Laufer, 2009). En institutionnalisant ce principe d'égalité des chances, le droit national reconnaît le dysfonctionnement que produit l'application de l'égalité universelle sur des populations déjà discriminées et tente de le corriger.

Par ailleurs, si la loi Roudy instaure la possibilité de mettre en place des actions de rattrapage temporaires pour les femmes, elle revient sur la logique de protection des femmes et des mères qui, empreinte de représentations sociales reproduisant la domination masculine, justifiait l'interdiction de travailler de nuit ou de porter des charges lourdes par la volonté de protéger les femmes de nature plus faible que les hommes. La loi de 1983 interdit donc par l'article L. 123-2 ce type de clauses : « *Aucune clause réservant le bénéfice d'une mesure quelconque à un ou des salariés en considération du sexe ne peut, à peine de nullité, être insérée dans une convention collective de travail, un accord collectif ou un contrat de travail, à moins que ladite*

*clause n'ait pour objet l'application des dispositions des articles L ; 122-27, L. 122-32 ou L. 224-1 à L.224-5 du présent code. » (p.2177 du Journal Officiel de la République Française)*

Les exceptions en fin de l'article concernent les actions de rattrapage temporaires au profit des femmes.

Pour Laufer (2014), la promulgation de cette loi et notamment l'introduction du concept d'action positive inspiré de la directive européenne 76/207/CEE, n'a pas empêché la France d'être condamnée par la cour de justice européenne à ce propos. Cette dernière de préciser qu'il faudra attendre 18 ans pour que l'interdiction du travail de nuit pour les femmes soit enfin abrogée.

En outre, le peu de résultats de ce texte malgré le pouvoir donné aux organisations syndicales peut aussi s'expliquer par la non obligation d'arriver à un accord mais seulement de négocier. En cas de mésentente, un plan d'action unilatéral devra être réalisé par l'entreprise présentant des pistes d'amélioration afin d'éviter les pénalités prévues par la loi.

#### 1.2.1.2 2001-2018 : l'égalité négociée<sup>23</sup> et la course à la coercition

De l'avis général des politiques de l'époque, la loi Roudy n'est pas suffisante et doit être complétée. C'est ainsi que **le 9 mai 2001, la loi Génisson**, est promulguée. Selon Anne Junter (2004) cette loi n'apporte que peu de changements, elle consolide seulement la loi Roudy. Pour Bender et Pigeyre (2004), elle a pour objectif de renforcer encore le pouvoir des syndicats en introduisant de façon systématique la question de l'égalité hommes/femmes dans les négociations collectives, et ce, au niveau des entreprises, mais aussi des branches concernant les salaires ainsi que tout ce qui touche au temps de travail et à son organisation. La négociation est annuelle et l'accord triennal. Tout du moins pour les entreprises de plus de 50 employés, jouissant d'une représentation syndicale. En outre un rapport relatant l'application d'une démarche égalité (embauche, formation, rémunération, évolution et conditions de travail) se basant sur des indicateurs imposés par décret doit être fourni par les organisations aux comités d'entreprise désormais CSE. Pour les organisations d'au moins 200 salariés, une commission égalité professionnelle doit être créée.

L'égalité professionnelle repose donc sur la négociation. Selon Junter (2004) et Laufer (2014) le recours juridique dans le cadre de l'égalité professionnelle, n'a pas été conçu pour régler les problèmes en entreprise mais pour inciter ces dernières à améliorer la situation par voie de négociation en interne et/ou au niveau des branches.

---

<sup>23</sup> Charpenel et al. (2017)

Le mois de mars 2004 a été riche en développements pour l'égalité professionnelle puisque sur cette période a été signé par toutes les organisations syndicales, l'Accord National Interprofessionnel (**ANI du 1er mars 2004**) portant sur la mixité et l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes. Sept jours plus tard, Nicole Ameline alors Ministre déléguée à la parité et à l'égalité professionnelle présente via **la charte pour l'égalité**, les engagements de l'état à ce sujet.

L'ANI du 1<sup>er</sup> mars 2004, aborde six thématiques (évolution des mentalités, orientation, recrutement, formation professionnelle, promotion et mobilité puis égalité salariale) qui devront être traitées au niveau des branches professionnelles et des entreprises. Ce dernier servira de base à la **loi du 23 mars 2006** qui se concentre sur la discrimination salariale en imposant aux organisations dans un délai de cinq années, de supprimer les écarts de rémunérations entre hommes et femmes. Cette loi qui mise cette fois encore sur les négociations locales et de branches pour résoudre les inégalités, abordera aussi le sujet de la maternité et du congé s'y rapportant. En effet, ce dernier, désormais assimilé à du temps de travail, donnera aux mères le droit de cumuler des congés sur la période ; période qui sera aussi prise en compte dans le calcul du DIF<sup>24</sup> (Droit individuel de Formation). Ces dernières, bénéficieront aussi des augmentations annuelles négociées. Les pères ne sont pas oubliés avec la création du congé de paternité de onze jours. Notons que cette loi n'oblige pas les organisations à mettre en place de façon systématique ce dernier, la demande doit être faite à l'initiative du salarié. L'organisation ne peut le refuser mais peut le décaler si la demande n'a pas été faite dans un délai d'un mois avant la naissance de l'enfant.

**La loi du 27 janvier 2011** dite « Copé-Zimmermann », adresse directement la question du plafond de verre dans les conseils d'administration (CA). Elle se démarque des lois jusque-là promulguées car elle fixe, à l'horizon 2017, un taux de mixité minimum pour le sexe sous représenté : 40%. Les entreprises concernées étant celles cotées ou comptant plus de 500 salariés faisant plus de 50 millions d'euros de chiffre d'affaires. La loi du 14 Août 2014 élargira la cible des organisations devant se conformer à la loi Copé-Zimmermann, en descendant le seuil à 250 salariés. Ces dernières auront jusqu'à janvier 2020 pour atteindre cet objectif.

Le constat du manque de coercition est un sujet récurrent qui sera abordé dans **la loi du 9 novembre 2010** énonçant une pénalité de 1% de la masse salariale pour les organisations qui ne sont pas couvertes par un accord ou par un plan d'action unilatéral visant l'égalité professionnelle. Non content de la promulgation du **décret du 7 juillet 2011** mentionnant d'autres sanctions au regard de la véracité du contenu des rapports de situation comparée (RSC),

---

<sup>24</sup> Le DIF a été remplacé par le CPF, Compte personnel de formation, au 1<sup>er</sup> janvier 2015.



un nouveau décret d'application est promulgué **le 18 décembre 2012**<sup>25</sup>. Ce dernier précise les pénalités financières pour les entreprises ne respectant pas les obligations légales les concernant. Il définit aussi le cadre des négociations sur l'égalité.

Moins de deux ans plus tard, est promulguée **la loi organique du 4 Août 2014** nommée « Loi pour l'égalité réelle entre les hommes et les femmes ». Elle s'attache à apporter des améliorations sur 5 axes prioritaires dont 3 renvoient de près ou de loin à l'égalité professionnelle<sup>26</sup>, comme l'allocation de : « nouveaux moyens pour l'égalité professionnelle, le recul des stéréotypes sexistes et la généralisation de la parité ». Cette loi prévoit notamment un changement dans la structure du congé parental. Les pères sont mis en avant ici car si les couples avec un enfant souhaitent bénéficier d'un an de congé parental, ils seront obligés de prendre six mois de congé chacun. Dans l'esprit, cette réforme est très progressiste car elle incite les hommes à s'impliquer davantage dans la sphère reproductive et permet aux femmes de s'éloigner moins longtemps du marché de l'emploi. Cependant elle nie les implications économiques d'une telle décision. En effet, les hommes étant en moyenne mieux rémunérés que les femmes et la rémunération du congé parental n'étant pas indexée sur les revenus, un choix pragmatique s'opère au sein des foyers qui vont limiter la perte financière. Les femmes sont toujours plus bénéficiaires que les hommes du congé parental mais celles-ci y ont désormais droit moins longtemps.

En outre, cette loi prévoit un nouveau type de sanction en interdisant aux organisations contrevenantes l'accès aux marchés publics. S'inscrivant ainsi dans ce que nous appelons la course à la coercition.

Toujours dans cette logique d'égalité professionnelle négociée, sont promulguées consécutivement les lois Rebsamen et El Khomri.

La **loi du 17 août 2015**, dite Rebsamen, dont l'objectif est la modernisation du dialogue social, va en plus d'interdire le sexisme, intégrer la question de l'égalité dans les négociations annuelles obligatoires (NAO). L'égalité professionnelle est aussi intégrée à la consultation annuelle du CE<sup>27</sup> portant sur la politique sociale de l'entreprise, des conditions de travail et de l'emploi<sup>28</sup>. Par ailleurs, la loi Rebsamen fixe le cadre de ces négociations ainsi que le contenu de la base de données économique et sociale (BDES) qui intègre désormais le RSC. Enfin, cette

---

<sup>25</sup> Décret promulgué à la suite du comité interministériel aux droits des femmes et à l'égalité entre les femmes et les hommes, du 30 novembre 2012, faisant état des dysfonctionnements persistant au sujet de l'égalité et réaffirmant la volonté de l'Etat d'y remédier

<sup>26</sup> Ces axes sont listés à la page 3 du communiqué de presse disponible sur le site [www.egalite-femmes-hommes.gouv.fr](http://www.egalite-femmes-hommes.gouv.fr)

<sup>27</sup> Comité d'entreprise, faisant désormais parti du CSE, comité social et économique

<sup>28</sup> Cette consultation fait partie des trois consultations annuelles du comité d'entreprise

dernière fixe elle aussi des pénalités en cas de non négociation sur les écarts de salaire. La **loi du 8 aout 2016**, dite El Khomri, revient quant à elle sur les périodicités des négociations concernant l'égalité professionnelle. La **loi du 27 janvier 2017** sur l'égalité réelle, impose la production annuelle d'un rapport sur l'évolution du sexisme en France que devra réaliser le Haut Conseil de l'Egalité entre les Femmes et les Hommes.

Enfin, le constat de la persistance de phénomènes inégalitaires, notamment au niveau des écarts de salaire, amènera le législateur à promulguer **la loi du 5 septembre 2018**, dite loi avenir-professionnel, qui intervient sur la question de l'égalité professionnelle en mettant en place, pour les organisations de plus de 250 salariés, un index permettant aux entreprises d'autoévaluer les progrès qu'elles doivent faire en matière d'équité salariale. Cet index évalue sur 100 points, 5 indicateurs : les écarts de rémunération (40 points), les écarts d'augmentation (20 points), les écarts de répartition des promotions (15 points), la part de femmes augmentées au retour de congé maternité, la parité au sein des dix salaires les plus importants de l'organisation. Les organisations concernées par ces dispositions doivent dans les trois ans à compter du 1<sup>er</sup> mars 2019 pour les organisations de plus de 1000 salariés, au 1<sup>er</sup> septembre 2019 pour celles entre 250 et 999 salariés et au 1<sup>er</sup> mars 2020 pour celles entre 50 et 249 salariés, atteindre un total de 75 points. Faute de quoi elles devront mettre en place des mesures correctrices. Si ces organisations persistent à ne pas obtempérer, elles encourent la fameuse sanction du 1% de la masse salariale. Le législateur voulant cadre légal de plus en plus coercitif décide de renforcer les contrôles de l'inspection du travail. Pour faciliter les démarches, l'Etat met à la disposition des entreprises un site internet permettant à la fois de calculer l'index mais aussi de le communiquer puisque le résultat sera public. En outre, la loi prévoit, pour toutes les entreprises de plus de 250 salariés, l'affectation d'un référent en matière de harcèlement sexuel et d'agissements sexistes.

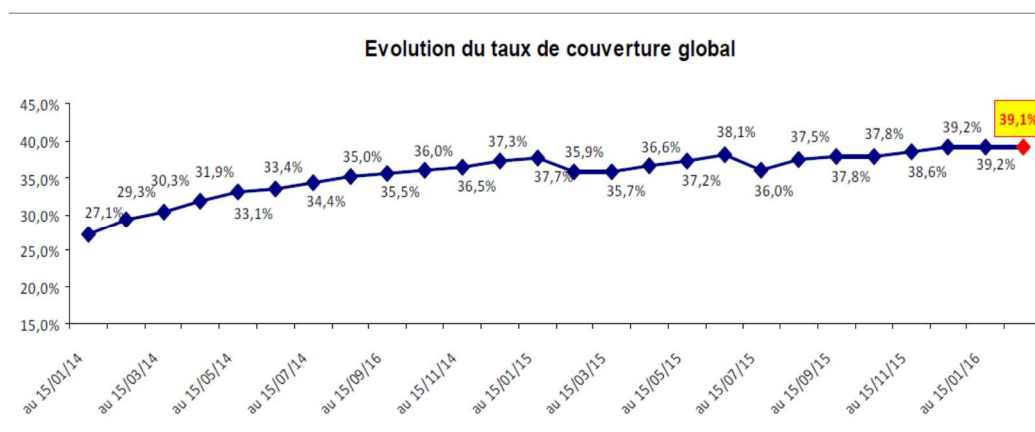
Comme nous pouvons le constater à la lecture de cette partie de la revue de littérature consacrée au cadre juridique français relatif à l'égalité professionnelle, il est conséquent. Si le départ est hésitant, on observe une réelle accélération de la légifération à partir des années 2000 qui s'accroît encore dès 2010. Plusieurs obstacles limitent l'efficacité des lois. Tout d'abord le principe d'égalité des chances qui rencontre des résistances importantes en France en raison de l'attachement aux valeurs républicaines et particulièrement à celle de l'égalité universelle. Les pratiques d'actions positives, c'est-à-dire les mesures temporaires de rattrapage basées sur une logique de compétence (préférence pour le sexe sous représenté à compétences égales pour le recrutement et la mobilité interne notamment) rencontrent, elles aussi, des résistances bien qu'il

soit légal de les mettre en place lorsqu'elles concernent l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes.

Le second obstacle, est le manque de coercition des lois malgré les pénalités prévues. A partir de 2010, s'observe une course à la coercition dont l'accélération de la promulgation de décrets d'application précisant les différentes pénalités encourues par les organisations contrevenantes est la preuve. A tel point que la dernière loi du 5 septembre 2018 impose aux organisations une obligation de résultat concernant l'égalité salariale. Ceci atteste de la prise de conscience des pouvoirs publics de l'importance de la mise en place de politiques volontaristes et de pratiques catégorielles. Dès lors que ces dernières s'inscrivent dans une démarche d'action positive et non de discrimination positive. La discrimination étant strictement interdite en France lorsqu'elle se base sur un des 25 critères prohibés par la loi.

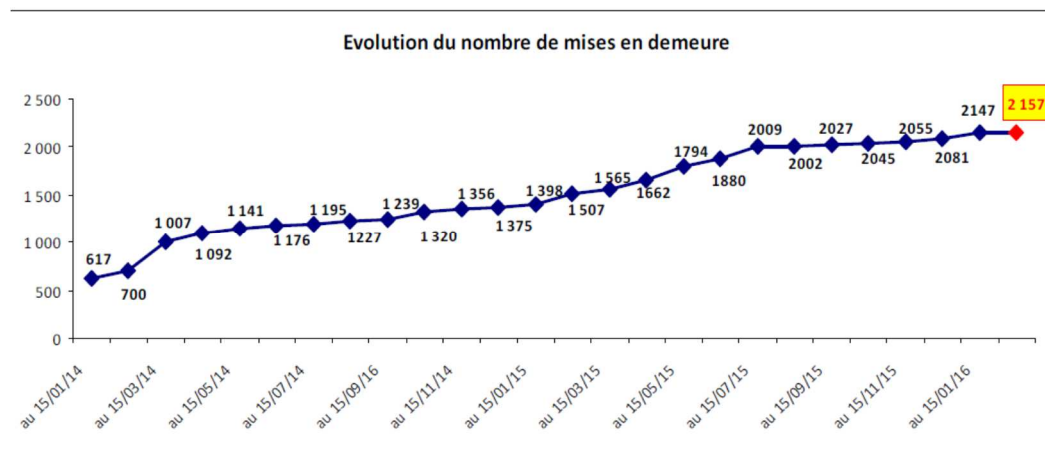
Enfin le troisième obstacle vient de la stratégie initiale de confier la question de l'égalité aux organisations syndicales en leur donnant dès 2001 un pouvoir de négociation de plus en plus important. Le problème, que nous soulevons plus haut, est que les organisations syndicales ont du mal à s'emparer du sujet de l'égalité qui n'est pas politique pour elles. Ainsi les lois jusqu'à ce jour sont peu appliquées et les partenaires sociaux peu concernés en globalité. A tel point que, selon le rapport DARES-CMH de mars 2018 coordonné par Sophie Pochic qui se base notamment sur des données de la direction générale du travail (DGT), seules 39.1 % des entreprises concernées par le cadre légal (celles de plus de 50 salariés) sont couvertes par un accord égalité ou à défaut un plan d'action unilatéral. Or, selon le répertoire SIREN, il existe en France au 6/08/2019, 56790 établissements comptant plus de 50 salariés. Ainsi, 34586 entreprises n'appliquent pas la loi. Cependant, toujours au 16/01/2016, seules 2157 mises en demeure ont été envoyées aux contrevenantes.

### Graphique 3 : Evolution du taux de couverture globale d'accords sur l'égalité



Source : DGT – Rapport DARES-CMH – mars 2018

## Graphique 4 : Evolution du nombre de mises en demeure



Source : DGT – Rapport DARES-CMH – mars 2018

Malgré une évolution substantielle de la situation en deux ans puisque le taux de couverture a augmenté de 12 % et le nombre de mises en demeure a été multiplié par 3.5, ces résultats restent très insuffisants.

### 1.2.1.3 Une asymétrie des obligations légales en faveur de l'égalité professionnelle en fonction de la taille de l'organisation

Du fait de la stratégie adoptée par le législateur de confier la question de l'égalité professionnelle aux organisations syndicales en leur octroyant un pouvoir grandissant au fil des nouveaux textes de loi, il existe une importante asymétrie des obligations légales dont doivent s'acquitter les entreprises en fonction de leur taille.

Le seuil à partir duquel ces obligations deviennent bien plus importantes est 50 employés, puisque c'est à partir de ce seuil social que les organisations sont dans l'obligation d'ouvrir au moins une section syndicale. Notons tout de même que les entreprises se trouvant en dessous de ce seuil employaient en 2014 plus de 53% de la main d'œuvre disponible (INSEE, DADS 2014).

Ces dernières, doivent cependant établir au même titre que les autres un document unique lié à la prévention des risques professionnels et 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). La seule obligation spécifique est l'établissement du diagnostic égalité professionnelle, ersatz très allégé du rapport

de situation comparée (RSC) aujourd'hui intégré dans la BDES pour les entreprises de plus de 50 salariés.

Cette asymétrie d'obligations en fonction de la taille des organisations est encore plus flagrante si l'on détaille les incitations de celles de plus de 50 salariés qui sont concernées par le cadre législatif développé ci-dessus.

En effet, les organisations de plus de 50 employés, doivent établir chaque année une base de données économiques et sociales (BDES) intégrant les données de l'ancien RSC, analysant la situation des hommes et des femmes sur la base d'indicateurs imposés par décret. Cette BDES sera communiquée au Comité Social et Economique (CES) et aux délégués syndicaux si ces derniers ne font pas partie de cette instance<sup>29</sup>.

Les indicateurs chiffrés, au nombre de 41 selon le guide de l'égalité 2017 de l'ORSE, 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 un accord avec les délégués syndicaux en prévoit la création. La négociation de l'accord égalité se tiendra lors de la consultation annuelle du CES portant sur la politique sociale ainsi que sur les conditions de travail et d'emploi. Elle se fera sur au minimum 3 des 9 thématiques susmentionnées pour les entreprises de moins de 300 salariés et sur 4 pour les autres. Le recours à un expert pour l'analyse des données est prévu par la loi. Si un accord est signé, il est possible de repousser sa fréquence de négociation à 3 ans. Ce dernier 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 risquent des pénalités financières et l'interdiction de candidater aux marchés publics. Il est à noter qu'en matière d'égalité professionnelle, les accords de branche priment sur les accords d'entreprise.

En plus de ces démarches, les organisations, à différentes échéances en fonction du nombre de salariés, devront désormais remédier aux écarts salariaux entre les femmes et les hommes. Pour ce faire, elles devront calculer l'index de l'égalité salariale sur 100 points répartis en 5 indicateurs. En fonction des résultats obtenus, elles devront, ou pas, mettre en place des mesures

---

<sup>29</sup> Nous faisons référence ici à la fusion des instances de représentation du personnel (IRP) prévue dans les ordonnances loi-travail ou dites Macron du 22 septembre 2017.

de rattrapage. Cette nouvelle incitation s'inscrit dans la veine de la loi Copé-Zimmermann car elle instaure une obligation de résultat. A ce jour, seules les entreprises de plus de 250 salariés sont concernées par cet index. Notons tout de même que cette mesure ne concerne que l'égalité salariale, qui, tout comme les autres phénomènes développés plus avant dans cette revue de littérature, est le fruit d'une division sexuelle du travail basée sur une domination masculine persistante grâce, notamment, au travail de justification des représentations sociales relatives à la femme et à sa place dans la société.

Si à la lecture de cette sous-partie de notre revue de littérature, il ne fait aucun doute qu'il existe une importante asymétrie d'obligations pour les organisations mais aussi de protection des salariés en fonction de la taille de ces dernières, il est un principe qui est central et absolu lorsque l'on s'intéresse aux inégalités professionnelles basées sur le genre, c'est celui de la non-discrimination.

#### 1.2.1.4 Le principe de non-discrimination

Dans la partie ci-dessus ont été présentés les principaux textes de loi et décrets promulgués spécifiquement à la faveur de l'égalité professionnelle. Or, le premier principe auquel les organisations doivent se conformer est celui de la non-discrimination.

Le concept de discrimination assorti des critères prohibés pour lesquels il est strictement interdit de discriminer, est défini par plusieurs textes de loi dont celle du 27 mai 2008, n°2008-496, l'article L.1132-1 et suivants du Code du Travail ; la loi n°83-634 du Code de la Fonction Publique, art. 6 et suivants et enfin l'article. 225-1 et suivants du code Pénal.

Ce dernier article définit comme discrimination illégale :

*« (...) toute distinction opérée entre les personnes morales sur le fondement de l'origine, du sexe, de la situation de famille, de la grossesse, de l'apparence physique, de la particulière vulnérabilité résultant de la situation économique, apparente ou connue de son auteur, du patronyme, du lieu de résidence, de l'état de santé, de la perte d'autonomie, du handicap, des caractéristiques génétiques, des mœurs, de l'orientation sexuelle, de l'identité de genre, de l'âge, des opinions politiques, des activités syndicales, de la capacité à s'exprimer dans une langue autre que le français, de l'appartenance ou de la non-appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie, une Nation, une prétendue race ou une religion déterminée des membres ou de certains membres de ces personnes morales. » (art. 225-1 du Code Pénal).*

A ce jour et en croisant tous ces articles, il existe 25 critères prohibés dont le sexe fait partie. Le concept général de discrimination, comme il est défini par la loi, consiste donc à traiter

différemment une personne physique ou morale en fonction d'un des critères interdits. Cependant plusieurs types de discrimination existent. Si la distinction entre la discrimination directe ou indirecte a été actée par la directive européenne 2002/73/EEC en 2002, il faudra attendre encore 5 ans avant que la France n'adapte le droit européen au droit français avec la promulgation de la loi du 27 mai 2008.

Selon l'article 1 de ce texte, modifié par l'article 70 de la loi 2017-256 du 28 février 2017 : « *Constitue une discrimination directe la situation dans laquelle, sur le fondement de (un critère prohibé) une personne est traitée de manière moins favorable qu'une autre ne l'est, ne l'a été ou ne l'aura été dans une situation comparable.* ».

Ce même article définit la discrimination indirecte par : « *Constitue une discrimination indirecte une disposition, un critère ou une pratique neutre en apparence, mais susceptible d'entraîner, pour l'un des motifs mentionnés au premier alinéa, un désavantage particulier pour des personnes par rapport à d'autres personnes, à moins que cette disposition, ce critère ou cette pratique ne soit objectivement justifié par un but légitime et que les moyens pour réaliser ce but ne soient nécessaires et appropriés.* ».

Ainsi, la première incitation pour les organisations est de se conformer à la loi et d'interdire la discrimination en leur sein. Enfin, la loi du 27 mai 2008 instaure l'inversion de la charge de la preuve qui incombe désormais aux organisations. Les personnes qui considèrent avoir été victimes de discrimination devront apporter un début de preuve afin de lancer la procédure et l'organisation incriminée aura pour tâche de prouver son innocence. Cette inversion a pour objectif de faciliter le recours pour les victimes présumées.

Si l'exposé de l'évolution du cadre légal relatif à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes nous donne de nombreux éléments de contexte à mobiliser dans le cadre de notre analyse, l'étude des politiques publiques familiales est tout aussi importante.

### 1.2.2 Quel rôle joué par les politiques familiales dans la persistance des inégalités professionnelles ?

Dans le tableau 1, ci-dessous, nous avons listé les différentes politiques familiales liées à la parentalité. Nous avons choisi trois variables pour notre analyse : les bénéficiaires des politiques, la durée des dispositifs et le mode de rémunération. Deux points spécifiques attirent notre attention.

Tout d'abord, nous relevons que le mode de financement est identique pour le congé paternité et le congé maternité. En revanche la différence de durée est importante. En effet, le congé maternité de 16 semaines est théoriquement décomposé comme suit : 6 semaines avant la

naissance de l'enfant et 10 semaines après. Le congé paternité quant à lui n'est que de 11 jours après la naissance et peut être cumulé avec le congé de naissance de 3 jours. Le congé de naissance est considéré comme du temps de travail effectif et est rémunéré comme tel. Ainsi, on constate une différence de 8 semaines entre le congé des pères et celui des mères. Si l'on conçoit cette différence par l'impact physique qu'une grossesse et qu'un accouchement engendre pour les femmes, l'allongement du congé paternité peut aussi s'argumenter au regard de la santé mentale de la mère car selon Capponi et Horbacz (2005/3) l'état anxieux des mères, qui augmente les possibilités de dépressions post-partum, peut être atténué lorsque ces dernières sont entourées socialement. De plus, pour Séjourné et al. (2012), il existe une corrélation entre le manque d'implication des pères auprès de leurs enfants et l'importance des symptômes d'une dépression post-partum.

Ensuite, si par la promulgation de la loi du 4 août 2014, on constate une réelle prise de conscience de l'état au regard de l'importance du partage du congé parental, en ce qu'il permet de réduire l'absence professionnelle des mères et encourage la symétrie d'implication dans le domestique, le mode de rémunération de ce congé ignore les écarts de salaires entre les hommes et les femmes. En effet, comme nous pouvons l'observer dans le tableau 1 ci-dessous, la rémunération se fait au forfait et n'est pas indexée sur les revenus. Ce point spécifique avait déjà été soulevé en 2010 par les travaux de Meurs et al, relatant le choix pragmatique réalisé par les ménages français de sacrifier le revenu le moins important. L'INSEE estime en 2014 qu'en moyenne la part injustifiée de l'écart de salaire dans le secteur privé s'élève à 9.6% à la défaveur des femmes qui par ailleurs sont les principales bénéficiaires du congé parental. Selon la publication 2018<sup>30</sup> de la CNAF, entre 2014, année de la réforme du congé parental, et 2017, s'observe une baisse vertigineuse du nombre de bénéficiaires du congé parental (PreParE) : - 43%. Malgré un nombre d'hommes bénéficiaires en baisse (18800 en 2014 et 16900 en 2017), l'importante chute du nombre de bénéficiaires tous sexes confondus, a fait monter la part des hommes. Cette dernière est passée de 3.9% en 2014 à 6.2% en 2017. Force est de constater que la réforme n'a pas eu l'effet escompté. Notons par ailleurs que les hommes en congé parental sont à 75 % bénéficiaires de l'indemnité à temps partiel. Pour ces derniers il n'existe donc pas de coupure d'activité.

Qu'il s'agisse des politiques publiques ou du cadre légal, les directives de l'Union Européenne relatives à l'égalité entre les hommes et les femmes, sont à l'origine de nombreuses avancées en France (Lanquetin, 2017). Consciente de l'importance de réformer les congés parentaux, le

---

<sup>30</sup> L'e-ssentiel, 2018, n°183, Publication électronique de la CNAF, Direction des statistiques, des études et de la recherche



04 avril 2019, l'UE a voté largement<sup>31</sup> en faveur du projet rapporté par l'eurodéputé David Casa qui propose :

- Une rémunération du congé parental, paternité et aidant sur le même mode de calcul que les indemnités journalières (IJ).
- Un congé paternité de 10 jours pour tous les pays membres
- Un droit au congé parental allant jusqu'aux 12 ans de l'enfant
- Un congé aidant de 5 jours par an
- Un congé parental de 2 mois non transférable
- Le droit à demander des formules souples de travail : télétravail, temps partiel, aménagement des horaires de travail.

Cette démarche de l'UE est soutenue en France par le Haut conseil de la Famille (HCFEA), de l'enfance et de l'âge, alors que le président Macron affiche sa réticence quant au mode de financement du congé parental soumis au vote. Cette position est peu cohérente avec la volonté présidentielle affichée sur le site [www.egalite-femmes-hommes.gouv](http://www.egalite-femmes-hommes.gouv) de faire de l'égalité femmes/hommes une grande cause nationale. Notons tout de même que selon Collombet (2016) une évolution importante des congés parentaux s'observe en France entre 1938 et 2019. Cette dernière revient dans sa conclusion sur le mode de rémunération du congé parental non indexé sur les revenus, en donnant l'exemple de l'Allemagne où avant la réforme indemnisant le congé parental proportionnellement au salaire, seuls 3% des pères prenaient des congés parentaux contre 32 % après la réforme. Bien entendu, il convient d'être prudent avec les comparaisons internationales, le système allemand étant très différent du système français à bien des niveaux. Cependant, si une réforme du mode de rémunération du congé parental semble être nécessaire pour permettre aux pères de s'impliquer dans l'éducation des enfants et alléger l'éloignement des femmes du marché du travail, cela ne signifie pas pour autant qu'il y aura une égalité d'implication dans le domestique (Boyer, 2016).

---

<sup>31</sup> Résultat du vote pour le projet européen de réforme des congés parentaux 490 voix pour, 82 voix contre et 48 abstentions.

**Tableau 1 : Récapitulatif des politiques familiales : Famille/Maternité en 2019**

Données/Aides	Bénéficiaire	Durée	Mode de rémunération
Maternité IJ	la mère	16 semaines	1/91,25 du montant des 3 derniers mois de salaires* (plafond SS : 3377 € /mois) chargé à 21%
Congé paternité + congé de naissance	le père ou compagnon salarié	11 jours + 3 jours	même mode de rémunération que les femmes
Allocations familiales (dès 2 enfants)	un des deux parents	jusqu'aux 20 ans du dernier enfant à charge	selon les ressources de la famille, le nombre d'enfants et l'âge du dernier
Prime Naissance	un des deux parents	1 fois	944,5 € (éligibilité selon les revenus et le nombre d'enfants)
Prime d'Adoption	un des deux parents	1 fois	1888,98 € (éligibilité selon les revenus et le nombre d'enfants)
Allocation de base	un des deux parents	jusqu'aux trois ans de l'enfant	171,22 € à temps plein (éligibilité selon les revenus et le nombre d'enfants) 85,61 € à temps partiel
Complément libre choix de garde	un des deux parents	jusqu'aux 6 ans de l'enfant avec des montants variables	selon les ressources de la famille, le nombre d'enfants et l'âge du dernier
PreParE (congé parental)	les deux parents	si 1 enfant : 6 mois /parent dès 2 enfants : 24 mois par parent dans la limite de 36 mois**	397,20 € si arrêt temps complet 256,78 € si temps partiel à mi temps 148,12 € si temps partiel (50-80%) majoration si 3 enfants de 649,26 €
Allocation journalière de présence parentale	un des deux parents	310 jours (renouvelable)	43,7 € / jour (couple) 51,96 € / jour (seul.e)

\* Pour les salaires versés mensuellement

\*\* Pour obtenir un congé parental de 3 ans les deux parents doivent s'arrêter

Source : auteur

### 1.2.3 Quelles mesures pour la lutte contre les stéréotypes ?

Comme nous le développons dans la partie précédente, le cadre légal français à ce jour, interdit la discrimination sur les 25 critères prohibés susmentionnés. Concernant les critères liés au sexe et notamment à la grossesse, la première loi interdisant sa prise en compte pouvant amener soit à ne pas recruter une femme enceinte, soit à la licencier, date du **11 juillet 1975**. Des approfondissements sur la discrimination liée au sexe seront faits au fil de la promulgation des lois anti-discrimination développées plus haut dans cette revue de littérature. D'après nos recherches, la question spécifique des stéréotypes est abordée pour la première fois par l'ANI du **4 mars 2004**, qui pointe du doigt ces derniers comme étant à l'origine des inégalités professionnelles. Ensuite, la question sera de nouveau abordée en **2012 lors du comité interministériel aux droits de la femme et à l'égalité entre les femmes et les hommes** : *"Lorsqu'ils penchent systématiquement en défaveur d'un sexe contre un autre, ces stéréotypes deviennent un obstacle. Ils peuvent fermer des perspectives aux femmes. Ils amenuisent leur confiance. Ils peuvent aussi participer au sexisme et aux discriminations qui lui sont associées"* (p.5).

On observe, à partir de 2012, une accélération de la prise en considération de la question des stéréotypes au niveau du gouvernement. Ainsi en 2013, le CSEP<sup>32</sup> verra ses délégations élargies et se verra confier « *l'analyse des systèmes de représentations* » (article 3 du décret du 3 mai 2013). Cette même année sera créé le Haut Conseil à l'Égalité entre les femmes et les hommes (HCE), au sein duquel une commission spécifique à la lutte contre les stéréotypes et rôles sociaux, sera mise en place. Cette même commission entre 2013 et 2019 fournira 4 rapports. Le premier en 2014, pour lequel elle est saisie par le gouvernement, porte sur la lutte contre les stéréotypes et la possibilité pour l'État de conditionner les financements publics à leur non-reproduction. La commission ayant la possibilité de s'autosaisir, fournira en 2016 deux rapports, le premier sur l'égalité à l'école et le second sur la reproduction des stéréotypes dans la communication publique. Pour finir, dans le cadre de la loi du **27 janvier 2017** qui impose annuellement un rapport sur l'état du sexisme en France, la commission livre en janvier 2019 un rapport dans lequel elle émet des recommandations.

Concernant les lois sur l'égalité, on constate, qu'à partir de la loi organique de 2014, qui compte « *la prévention et la lutte contre les stéréotypes sexistes* » (article 1) comme une composante à part entière de la politique d'égalité du gouvernement, seul le terme « sexisme » est utilisé. Le HCE définit le sexisme comme étant : « (...) *une idéologie qui repose sur le postulat de l'infériorité des femmes par rapport aux hommes, d'une part, et d'autre part, est un ensemble de manifestations des plus anodines en apparence (remarques,...) aux plus graves (viols, meurtres,...). Ses manifestations ont pour objet de délégitimer, stigmatiser, humilier ou violenter les femmes et ont des effets sur elles (estime de soi, santé psychique et physique et modification des comportements).* » (Rapport du 17 janvier 2019, p.5).

Selon cette définition et celle du comité interministériel plus haut, il semble que le sexisme se base sur les stéréotypes relatifs à la femme et à sa place dans la société.

Les recommandations des différentes instances susmentionnées (lois, ANI, rapport du HCE et du comité interministériel) s'articulent autour des axes suivants :

- L'identification des stéréotypes ainsi que la mesure du sexisme<sup>33</sup>
- La sensibilisation : par la communication et la formation
- La répression : plus de contrôles et de condamnations
- L'accompagnement des victimes du sexisme
- Le conditionnement des financements publics à la non-reproduction des stéréotypes

---

<sup>32</sup> Conseil Supérieur de l'Égalité Professionnelle

<sup>33</sup> ANI 1/03/2004 ; Décret d'application du 30 avril 2013 ; Rapport HCE du 17 janvier 2019

Ces axes sont déclinés à différents niveaux comme par exemple l'éducation nationale, les organisations, le grand public via des campagnes de communication.

Concernant l'axe relatif à l'identification des stéréotypes et de la mesure du sexisme, seuls les rapports du HCE relatifs à la lutte contre les stéréotypes (20/10/2014) et à l'état des lieux du sexisme en France (17/01/2019) font état de leur méthodologie ; à savoir, l'enquête d'opinion. Au niveau européen, **la résolution du 12 mars 2013** sur la question de la lutte contre les stéréotypes fait état quant à elle de recommandations plus globales :

- Actions pour lutter contre la ségrégation éducative
- Actions pour améliorer l'équilibre des temps de vie : systèmes de gardes accessibles et qualitatifs, réforme des congés parentaux, flexibilisation du temps de travail,
- Financements accordés à la recherche portant sur l'étude des stéréotypes
- Soutien financier pour les actions concrètes visant la déconstruction des stéréotypes

Ainsi, qu'il soit question de stéréotypes, de représentations ou de sexismes, qui tous trois renvoient à la pensée représentationnelle de la femme et à sa place dans la société, on observe un intérêt des pouvoirs publics aussi bien au niveau de l'Union Européenne que de la France à partir de 2012. A ce jour des actions ont été portées par le gouvernement sur la question des stéréotypes comme par exemple l'introduction de la question du genre à l'école (l'ABCD de l'égalité en 2013) qui n'a pas rencontré le succès public escompté, contraignant le gouvernement à faire machine arrière malgré les conclusions positives issues des rapports des actions réalisées dans les écoles pilotes. L'arrivée en 2017 de Marlène Schiappa, secrétaire d'Etat chargée de l'égalité entre les hommes et les femmes et de la lutte contre les discriminations, si elle divise, a accéléré la communication sur les questions liées à l'égalité.

Par ailleurs, le 25 novembre 2017, le président Macron déclare que l'égalité entre les hommes et les femmes est une grande cause nationale et souhaite qu'un travail de fond soit réalisé afin d'agir sur la culture en vue d'un changement profond des mentalités<sup>34</sup>.

A la lumière des évolutions du cadre juridique français souhaitant depuis 2010 accroître son caractère coercitif et à l'engagement des pouvoirs publics dans la lutte contre les stéréotypes et le sexisme depuis 2012, voyons désormais où en est l'égalité professionnelle en France.

---

<sup>34</sup> <https://www.egalite-femmes-hommes.gouv.fr/legalite-entre-les-femmes-et-les-hommes-declaree-grande-cause-nationale-par-le-president-de-la-republique/>

## 1.2.4 Etat des lieux des inégalités professionnelles dans la France actuelle

Dans cette partie, nous faisons un état des lieux de la persistance des inégalités en France et pour ce faire, nous aborderons brièvement la question des disparités d'accès à l'emploi, et développerons plus précisément les disparités d'évolution une fois en emploi puisque dans le cadre de cette thèse nous nous intéressons aux carrières des femmes cadres.

### 1.2.4.1 Disparité d'accès à l'emploi

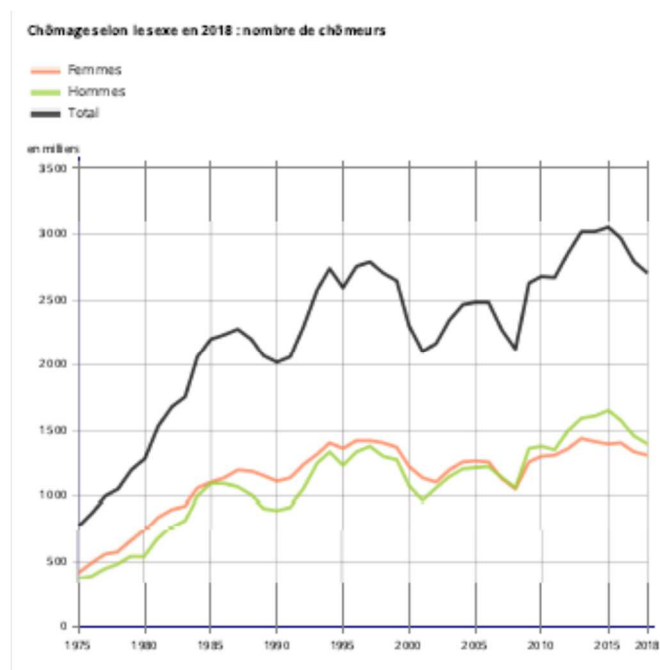
Avant même de subir des inégalités une fois en emploi, les femmes sont défavorisées dans leur accès au marché du travail.

#### 1.2.4.1.1 2007-2018 : Le chômage devient plus masculin

Commençons cette analyse par la problématique du chômage qui se démarque des autres par le revirement de situation qui a eu lieu en 2007 faisant du chômage un phénomène touchant plus les hommes que les femmes.

En effet, si l'on se réfère au graphique ci-dessous, réalisé par l'INSEE sur la base des enquêtes emploi de 1975 à 2018, il s'avère que depuis 2007, le chômage concerne plus les hommes que les femmes.

**Graphique 5 : Chômage selon le sexe en 2018 : nombre de chômeurs (INSEE, 2018)**



Source : INSEE, Chiffres-clés, 05/03/2019, Chômage selon le sexe et l'âge en 2018. Graphique basé sur les données des enquêtes emploi entre 1975 et 2018.

Cela fait donc douze ans que les hommes sont plus victimes du chômage que les femmes. Alors qu'en 2006 ces dernières étaient 1.256 millions de chômeuses, le nombre de chômeurs était de 1.227 millions. La tendance s'inverse en 2007 où ces dernières ne sont plus que 1.129 millions contre 1.140 millions de chômeurs. En 2018 toujours selon cette source, les femmes sont 1.310 millions à être sans emploi contre 1.392 millions d'hommes au chômage. L'écart tendant significativement à se creuser.

#### 1.2.4.1.2 Les femmes moins employées que les hommes et plus sujettes aux emplois précaires

Si les femmes sont moins concernées par le chômage, leur taux d'emploi est inférieur à celui des hommes de 6.4 % selon la publication de 2017 de l'INSEE « Femmes et Hommes, l'égalité en question » qui s'appuie notamment sur les enquêtes emploi de 2015. En effet, parmi celles en âge de travailler, seules 61.1% ont un emploi contre 67.5% des hommes. Par ailleurs, 30.4 % de ces femmes en emploi travaillent à temps partiel, contre seulement 7.9% des hommes. Le temps partiel étant largement plus utilisé par les femmes que par les hommes. Plusieurs travaux s'intéressent à la question du temps partiel choisi et du temps partiel subi. Selon les chiffres de la DARES, en 2013, 9% de la totalité des femmes en emploi sont concernées par le temps-partiel subi car elles n'ont pas trouvé d'emploi à temps plein, contre 2% de leurs homologues masculins. Toujours selon cette source, 31% des femmes à temps partiel déclarent ne pas avoir choisi ce type de contrat contre 37% d'hommes.

Par ailleurs, selon l'enquête emploi 2017 (INSEE), les femmes sont plus concernées par les contrats à durée déterminée que les hommes : 58 % ; alors qu'elles sont moins concernées par l'intérim : 30%. Selon cette source, l'explication de ce faible pourcentage réside dans le fait que le secteur d'activité le plus consommateur de contrats d'intérim est le secteur secondaire, peu féminisé. En effet, l'écrasante majorité d'entre elles, 88%, selon l'enquête emploi de 2016 (INSEE), est employée du secteur tertiaire.

#### 1.2.4.2 Disparités d'évolution une fois en emploi

Puisque notre travail de thèse s'intéresse particulièrement aux évolutions professionnelles des femmes cadres, nous n'aborderons dans cette partie que les statistiques relatives aux principaux phénomènes inégalitaires les concernant. Ces derniers ayant été définis plus avant dans cette revue de littérature.

### 1.2.4.2.1 La ségrégation horizontale

D'après la publication de 2017 de l'INSEE « Femmes et Hommes, l'égalité en question », le phénomène de paroi de verre ou de ségrégation horizontale est toujours d'actualité en 2015. En effet, les femmes travaillent principalement dans 12 des 86 familles professionnelles répertoriées alors que la moitié de la main d'œuvre masculine est présente dans 20 familles de métiers. Selon cette source qui s'appuie sur les travaux de Minni (2015), pour qu'il y ait une égalité de répartition des hommes et des femmes dans toutes les familles professionnelles, il faudrait reconverter professionnellement plus de la moitié de la main d'œuvre répertoriée : 51.6%.

Comme nous l'explique Couppié et al, (2006), l'origine de cette ségrégation professionnelle se situe au niveau du marché du travail mais aussi au niveau du système éducatif qui contribue à la reproduction de la ségrégation de certaines filières. A titre d'exemple, les femmes représentent 70% des étudiants en sciences sociales et 85% en paramédical alors qu'elles ne sont plus que 27 % en écoles d'ingénieurs et 15 % dans les filières du numérique (DGCS, 2019).

### 1.2.4.2.2 La ségrégation verticale

#### 1.2.4.2.2.1 Le plafond de verre

Ainsi que nous le montre Gomez et Guedri (2012), le taux de féminisation des conseils d'administration (CA) des organisations cotées au SBF 50 et au CAC 40 a plus que doublé entre 1992 et 2010, avec une accélération de cette évolution dès la fin des années 2000 due, selon ses derniers, à l'anticipation de la loi Copé-Zimmermann de 2011. Pour Allemand et al<sup>35</sup>, (2016), la promulgation de cette loi : « (...) a permis une féminisation des conseils rapide et significative (...) » (p.21).

Dans sa dernière publication d'avril 2019, la DGCS, en se basant sur le palmarès Ethics&Boards (2017) annonce un taux de féminisation des CA et COMEX<sup>36</sup> de 42% pour les organisations cotées au SBF 120 et au CAC 40.

Cependant si l'on s'intéresse à la version 2018 du palmarès SBF120 et notamment aux 10 organisations les mieux placées, il s'avère que le taux de féminisation du CA varie entre 46.15% et 60% et celui du COMEX, bien plus bas, entre 22.4 et 44%. On décompte dans ces dix

---

<sup>35</sup> Allemand et al, (2016), pour la partie française de leur comparaison France /Canada, analysent un échantillon de 204 sociétés françaises cotées et réalisant un chiffre d'affaires de plus de 150 millions d'euros. Cette base de données est constituée de 875 hommes et femmes nommés aux CA sur la période 2011-2014.

<sup>36</sup> Comité Exécutif

organisations les mieux classées une seule femme présidente du CA (Sodexo) et 3 directrices générales ou du directoire. Sur la totalité des entreprises cotées au SBF 120, seules 5 femmes sont présidentes du CA. Notons que les COMEX dont le statut n'est pas encadré par la loi, ne sont pas concernés par la loi Copé-Zimmermann. Cette observation encourage cependant à une analyse plus poussée des chiffres annoncés par la DGCS et utilisés par le gouvernement pour communiquer nationalement sur l'égalité professionnelle chaque année.

Ceci étant, le phénomène de plafond de verre ne s'arrête pas aux fonctions d'administration ou de direction générale, il concerne aussi les fonctions de direction et de cadres dirigeants. Selon la publication de 2017 de l'INSEE « Femmes et Hommes, l'égalité en question », si la proportion des femmes salariées occupant des postes de cadres a plus que triplé entre 1982 (4.1%) et 2015 (14.7%). Il n'en reste pas moins que 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, 23% des cadres dirigeants et 21 % des dirigeants salariés.

Les chiffres présentés ici font état d'une évolution massive du taux de féminisation des conseils d'administration grâce à une loi volontariste mettant en oeuvre un quota minimum à atteindre dans cette instance pour le sexe sous représenté. Pour autant le phénomène du plafond de verre continue à freiner les femmes dans leurs évolutions professionnelles.

#### 1.2.4.2.2.2 Le tuyau percé

Concernant le phénomène du tuyau percé qui fait état de l'évaporation des femmes à mesure de l'ascension hiérarchique, 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%<sup>37</sup> 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.

Ainsi, ce phénomène initialement observé dans les professions scientifiques et techniques, s'observe aussi à une échelle plus générale. Les femmes, en 2015 tout du moins, sont proportionnellement moins nombreuses que les hommes dans la CSP des cadres et professions intellectuelles supérieures alors qu'elles sont plus nombreuses dans les professions

---

<sup>37</sup> Une analyse croisée avec les taux de représentation des hommes (31.7%) et des femmes (8.4%) dans la CSP ouvrière (secteur secondaire) explique ces écarts puisque les femmes sont majoritairement salariées du secteur tertiaire.



intermédiaires. L'écart entre ces deux CSP est bien plus important pour les femmes que pour les hommes indiquant une évaporation de ces dernières à mesure de l'ascension hiérarchique.

#### 1.2.4.2.2.3 L'escalier inversé et écarts de salaire

Dans les précédentes parties de notre revue de littérature, nous constatons à travers les divers travaux pluridisciplinaires mobilisés que le modèle d'organisation familiale voulant la femme en charge du domestique persiste en France même si d'autres modèles plus égalitaires se sont développés. La division sexuelle du travail qui découle de rapports sociaux asymétriques, est justifiée par les représentations sociales s'attachant à définir la femme et sa place dans la société. Ce sont ces représentations qui sont à la base des phénomènes inégalitaires qui handicapent les femmes dans leurs évolutions de carrière. Le phénomène de l'escalier inversé, comme nous le développons plus tôt dans cet état de l'art renvoie à l'effet diamétralement opposé de la parentalité sur les carrières des femmes et des hommes. Les femmes sont freinées par leur statut de mère alors que le rôle de père est un vecteur d'évolution pour les hommes.

Une manière d'évaluer ce phénomène est l'impact de la parentalité sur les salaires des deux sexes. A ce sujet, l'INSEE a publié le 19 février 2019 une analyse<sup>38</sup> se basant sur un échantillon d'1/24<sup>ème</sup> de la population en emploi de 1976 à 2001 puis d'1/12<sup>ème</sup> de cette même population après 2002. Cet échantillon étant issu du panel « tous salariés » établi à partir des DADS<sup>39</sup>. Cette analyse montre que la part injustifiée de l'écart de salaire qui existe entre les hommes et les femmes est de plus de 9% en 2015 dans le privé. Ecart qui seraient dus, d'une part aux disparités de rémunération d'une organisation à une autre, et d'autre part à l'effet négatif de la parentalité sur les carrières féminines. Selon cette étude, l'écart de salaire global entre les pères et les mères est plus important qu'entre les hommes et les femmes qui ne sont pas parents ; et ce à la défaveur des femmes quoi qu'il advienne. De plus, cet écart évolue avec l'âge pour les parents (11% à la défaveur des mères à 25 ans et 25% à 45 ans) alors que pour les non-parents l'écart reste stable à 7%.

Les écarts de salaires entre les hommes et les femmes persistent donc et ils sont plus importants pour les mères.

Enfin, selon la DARES (2018), si pour les femmes, les inégalités se forment avant l'arrivée du premier enfant et s'accroissent à partir de là, ce moment est pour les hommes une période faste de mobilité professionnelle.

---

<sup>38</sup> INSEE, 19/02/19, Entreprises, enfants : quels rôles dans les inégalités salariales entre les hommes et les femmes.

<sup>39</sup> Déclarations annuelles des données sociales

L'escalier inversé est donc un phénomène toujours d'actualité en France.

Le point B de cette partie de la revue de littérature montre qu'en dépit d'une évolution du cadre juridique relatif à l'égalité professionnelle et à la non-discrimination, qui se veut de plus en plus coercitif, ainsi que de la prise de conscience des pouvoirs publics sur l'importance de la lutte contre la pensée représentationnelle menant au sexisme et à la discrimination, certains phénomènes inégalitaires demeurent. C'est le cas notamment des écarts de rémunération et de l'escalier inversé. C'est aussi le cas de la paroi de verre puisque les femmes sont concentrées dans beaucoup moins de métiers que les hommes ; du plafond de verre pour les postes prestigieux ou à fortes responsabilités qui n'entrent pas dans le cadre de la loi Copé-Zimmermann de 2011 ; du tuyau percé puisque l'écart de représentation des femmes entre la catégorie socio professionnelle des professions intermédiaires et celles des cadres et professions intellectuelles supérieures est de 12.9% contre 2.9% pour les hommes, ce qui indique une moindre évolution de ces dernières bien avant les postes à hautes responsabilités concernés par le plafond de verre.

## Conclusion du chapitre 1

Ce premier chapitre de notre revue de littérature avait pour objectif de permettre la compréhension des enjeux qui existent derrière les questions relatives aux inégalités professionnelles, pouvant expliquer leur persistance. Selon l'état de l'art, la compréhension de ces derniers ne peut se faire que par le biais d'une analyse du contexte dans lequel ces inégalités se sont construites et évoluent. Grâce aux travaux pluridisciplinaires que nous avons mobilisés, nous apprenons que l'allocation du travail rémunéré est le point de tension des rapports sociaux de sexe. Ces rapports sociaux sont asymétriques en raison d'une domination masculine « transhistorique et universelle » (Bidet-Mordrel, Bidet, 2010, p.16). De ces rapports sociaux déséquilibrés, découle une division sexuelle du travail imposant aux femmes une affectation à la sphère domestique en raison de leur fonction reproductive. Les représentations sociales (RS), qui se sont construites notamment sur la base des discours de personnes puissantes et reconnues par leurs groupes sociaux de référence (médecins, religieux, scientifiques, bourgeoisie urbaine), voulant asseoir la position de leur groupe social, vont justifier cette division sexuelle du travail basée sur ce rapport de domination que les hommes exercent sur les femmes. Cependant, malgré cette séparation des sphères voulant les femmes affectées à la sphère privée, un peu moins d'un tiers de la population active entre 1868 et 1966 est féminine (Schweitzer, 2002). C'est l'effet conjugué du développement du secteur tertiaire et du salariat, de la promulgation de la loi de 1965 autorisant aux femmes le libre choix de travailler et de disposer d'un compte bancaire et de celle de 1968 officialisant l'accès des femmes à l'université, qui sera à l'origine en France d'une importante et continue féminisation de l'emploi. C'est avec cette arrivée massive de femmes dans les organisations, qu'on observe l'émergence de phénomènes inégalitaires au sein de ces dernières dont les hiérarchies sont masculines. Ces phénomènes reproduisent eux aussi la séparation des sphères et sont inspirés par les représentations sociales qui la justifie. Cependant l'effet des représentations sociales ne s'arrête pas là puisqu'elles influencent les institutions, qui en les formalisant dans les textes de lois, les politiques publiques ou encore les manuels scolaires, vont les inscrire dans le temps. D'ailleurs selon Poilpot-Rocaboy et Kergoat (2010), qui réalisent une enquête auprès de 40 dirigeants rennais afin de comprendre leurs réticences face à l'égalité professionnelle, malgré un intérêt pour la question de l'équilibre des temps de vie de leurs salariés, les dirigeants sont tout de même empreints des stéréotypes de genre qui composent les représentations sociales justifiant la séparation des sphères. Cependant, force est de constater que la situation des femmes en entreprise a bien évolué depuis le milieu des années 1960. Et ce, grâce aux protestations féministes de la seconde vague, de

l'action, bien que discrète, des organisations syndicales et d'une demande sociale grandissante, qui ont incité les gouvernements successifs à légiférer depuis 1972 en faveur de l'égalité professionnelle et de la non-discrimination. On constate une accélération de la promulgation des lois sur l'égalité professionnelle dès 2010, une volonté affichée du législateur de travailler sur l'aspect coercitif du cadre juridique ainsi qu'une prise de conscience depuis 2012 par les instances gouvernementales, de l'importance de la lutte contre les stéréotypes et le sexisme. L'heure est aussi à la reconnaissance des enjeux existant dans le partage des tâches domestiques débouchant sur des actions inspirées des directives de l'Union Européenne pour la réforme des congés parentaux ou encore la flexibilisation du temps de travail.

Ainsi, la situation s'améliore. Pour autant des phénomènes inégalitaires persistent dans les organisations. C'est le cas notamment de l'accès différencié des femmes à l'emploi. Ces dernières sont plus concernées par les contrats précaires (temps partiel, CDD) mais moins par l'intérim et le chômage. C'est aussi le cas au niveau des trajectoires professionnelles, avec la persistance des phénomènes d'écart de salaire, d'escalier inversé, de plafond de verre, de tuyau percé ou encore de paroi de verre.

La démonstration que nous faisons dans cette partie de notre revue de littérature montre sans nul doute le rôle incontournable que les représentations sociales liées à la femme et à sa place dans la société jouent dans la persistance des phénomènes inégalitaires qui handicapent cette dernière au niveau professionnel.

Voyons à présent dans cette seconde partie de l'état de l'art, la manière dont la recherche académique en sciences de gestion se saisit de la question des inégalités professionnelles et de leur persistance.

## Chapitre 2. La démarche d'égalité professionnelle dans les organisations

### 2.1 Egalité ou Diversité ?

#### 2.1.1 L'égalité des chances comme clé d'accès à l'égalité universelle

Près de vingt ans avant que la France ne se saisisse réellement de la question des inégalités professionnelles basées sur le genre via la loi Roudy de 1983, les Etats-Unis, dans la veine du mouvement pour les droits civiques, prennent une première série de mesures pour lutter contre les discriminations professionnelles rencontrées par les minorités.

Ces mesures ont, dans un premier temps, pour objet de permettre à tous les salariés de bénéficier des mêmes chances, et ce, dès le recrutement. Elles sont appelées « Equal Employment Opportunities » (EEO). Pour Bender et Pigeyre (2004) ainsi que Laufer (2009), elles visent à éradiquer les discriminations en se basant sur un critère de choix objectif, les compétences. Tous les salariés sont mis sur un même pied d'égalité puisque seules les compétences sont, théoriquement, considérées dans la prise de décision. Malheureusement le succès de ces mesures universelles n'est pas au rendez-vous, les discriminations perdurent et tendent à s'aggraver. En effet, selon Laufer et Silvera (2005), mettre sur un pied d'égalité des personnes discriminées et non discriminées a pour effet d'entériner et d'empirer les inégalités.

Pour remédier au peu de résultats des EEO Acts, les pouvoirs publics américains mettent en place le concept d'« Affirmative Actions » (AA), traduit en Français par « Discrimination positive ». Ici il n'est plus question de baser les différentes décisions RH sur le critère de compétence mais purement et simplement de favoriser, temporairement, un groupe social discriminé dans une logique de rattrapage des inégalités, permettant à terme, d'accéder à une *égalité universelle*.

Il est important ici de faire le *distinguo* entre la démarche américaine et son adaptation française. Si l'objectif final est bien de permettre à toutes les minorités d'accéder aux mêmes opportunités que le groupe dominant, il est strictement interdit en France de discriminer. Nous faisons donc une différence entre le concept de discrimination positive, non basé sur les compétences, et celui d'action positive, basé sur les compétences. Ainsi dans le cadre des actions positives, à compétences égales, sera choisie la personne issue du groupe social sous-représenté dès lors que ce groupe fait partie des exceptions prévues par la loi pour la mise en place d'actions positives : égalités femmes-hommes ; handicap, lieu de résidence et situation économique.

Pour Laufer (2009), la plus grande limite des politiques mettant en œuvre les EEO-AA acts est qu'elles favorisent les individus appartenant aux minorités « protégées » au détriment d'autres

personnes peut être plus méritantes. Ainsi ces mesures créent de nouvelles inégalités et attirent l'attention sur les individus favorisés par ces démarches. Individus, qui selon Bender et Pigeyre (2004), se sentent illégitimes et ne perçoivent pas d'amélioration de leur situation. Selon Cockburn (1991), dont l'ouvrage fait état de quatre études de cas qu'elle a mené sur deux ans pendant lesquels elle a réalisé plus de 200 entretiens, les hommes, qui ne veulent pas céder aux femmes le pouvoir dont ils disposent au sein des organisations, résistent aux promotions issues des politiques d'égalité professionnelle notamment en diminuant les femmes promues : « *In the personnel sections, among very senior men with specific responsibility for equal opportunities and those who sit frequently on selection boards, the policy of course has greater salience. But among men who have no such responsibilities the initiative is little more than a source of wry humour. The woman newly created deputy equal opportunities officer for head office was pitied and teased by some of her male colleagues. « We ring her up. « I am black, disable, Jewish, female and lesbian. Why aren't I chairman of the board ? » She gets a lot of ragging from us. I think there's a general impression it (EO) has been overdone. »* (p.66-67, cas High Street Retail).

Aussi, les politiques initialement prévues pour aider les femmes à dépasser les inégalités afin d'évoluer peuvent avoir, en plus d'un effet stigmatisant, un effet de « *retour de bâton* » (Bender et Pigeyre, 2003, p.207).

Ainsi, malgré leur efficacité au regard de la mixité dans les organisations, ces politiques essuient de nombreuses critiques de détracteurs, pour qui la fin, aussi louable soit-elle, ne justifie pas tous les moyens et notamment celui de fouler au pied la méritocratie. C'est, selon Laufer (2009), en réaction notamment à cet écueil que le concept de la diversité a vu le jour.

### 2.1.2 La diversité

Le concept de diversité, à l'inverse de celui de l'égalité, valorise les différences.

Ici, on ne raisonne pas en termes de groupe social mais en termes d'individu. Une personne, différente qui va apporter une valeur ajoutée à la société grâce à cette différence.

Faire de la différence un avantage concurrentiel au lieu d'une tare, permet à l'organisation, dans l'idéal bien entendu, d'instaurer un climat de bien-être pour les salariés, favorisant ainsi leurs performances. Bereni (2009) qualifie ce concept de « *managérialisation du droit* » (p.90) car à son origine se trouve des professionnels qui recyclent les obligations juridiques des lois anti-discrimination à leur avantage en faisant la promotion de l'intérêt économique de la mise en place de telles pratiques. Ainsi à l'origine, contrairement au concept d'égalité qui se base sur une recherche de justice sociale, celui de la diversité se base sur la justification économique.

C'est la justification du *Business Case* : opter pour la diversité est profitable à l'entreprise à plusieurs niveaux (Landrieux-Kartochian, 2007). Cependant le lien entre performance et gestion de la diversité ne fait pas consensus (Bender et Pigeyre, 2004). Bruna et Chauvet (2013), le confirment en précisant qu'il existe différents niveaux de performance : individuelle/collective, économique/sociétale, politique/systémique. D'après ces auteurs, et comme le mentionnent Chanal et al. (2003), une démarche de diversité ne garantit aucunement la performance d'une organisation, c'est la manière dont la démarche est pensée et mise en place qui aura, ou pas, un impact sur la performance de l'entreprise. C'est aussi la conclusion de Kochan et al. (2003) pour qui la diversité est une question stratégique, se devant d'être traitée comme telle par les organisations qui auront tout intérêt à intégrer les valeurs de la diversité dans leur culture d'entreprise. Ces derniers soulignent que la nature du lien entre la diversité et la performance de l'organisation dépend essentiellement du contexte.

Pour Cornet et Warland (2008), il existe deux types de justification à la mise en place d'une démarche de diversité : la justification économique (*business case*) et la justification sociale. Ces auteurs réalisent en 2008 un travail de synthèse des différents arguments justifiant la mise en place d'une politique de diversité. Ainsi, la justification économique de ce genre de politique se fera sur des arguments liés à l'image que l'entreprise veut donner d'elle-même et des retours positifs que causera cette image, à la conformation au cadre juridique qui évite les contentieux et enfin aux gains d'efficacité et d'efficience qu'elle permet. Quant à la justification sociale, elle se base sur des arguments liés à la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) mais aussi à la recherche de justice sociale via des actions en faveur de l'inclusion et de la non-discrimination. Enfin, est rattaché à cette justification la volonté de l'entreprise d'être le miroir de son environnement. Pour Barth (2007) la diversité peut être assimilée à une ressource (logique économique) et/ou à une croyance (logique sociale). Selon cette dernière, la gestion de la diversité serait un moyen pour les organisations d'augmenter leur légitimité auprès de leurs parties prenantes si, et seulement si, leur démarche n'est pas cosmétique.

Pour Bender et Pigeyre (2004), le succès d'une démarche diversité tient à la réflexivité que les acteurs exercent au regard de leurs pratiques : « *Un tel changement passe par des prises de conscience des membres de l'entreprise du prisme ou « moule » culturel dominant, par la découverte et la valorisation d'autres façons de penser et de se comporter, bref par une importante ouverture sur soi et sur les autres, qui s'organise autour de séances collectives de formation et de discussions (Thornburg, 1994).* » (p.63).

C'est un changement de paradigme qui n'est pas simple à mettre en place. D'ailleurs Konrad et Linnehan (1995) dans leur étude, que nous détaillons plus bas, insistent sur les biais des

managers qui affectent leurs prises de décisions. Ils vont jusqu'à préconiser aux pouvoirs publics américains de renforcer les obligations relatives aux EEO-AA, car leurs résultats montrent que les pratiques de GRH qui favorisent un groupe en particulier (*Identity Conscious*) diminuent les effets des biais dans la prise de décision. Ces pratiques de GRH améliorent la situation des minorités (femmes et minorités ethniques) au sein des organisations.

## 2.2 Vers un modèle hybride ?

Pour Bender (2004), les concepts d'égalité et de diversité, présentés à priori comme diamétralement opposés, peuvent être complémentaires. Liff (1999), qui analyse les pratiques de British Telecom ayant reçu une distinction pour son engagement en faveur de l'égalité, nuance ce propos : « *The analysis developed above has suggested that this combination is not as straightforward as those accounts which see diversity as a logical extension of equal opportunities have suggested. But in terms of preserving what has been successful about equal treatment approaches it is probably a safer option than one that argues for the abandonment of all that has gone before in favour of a new, untried paradigm.* » (p.74)

Ainsi, la combinaison de ces deux approches relève plus, selon cette dernière, d'une volonté de ne pas perdre les bénéfices que les politiques d'égalité ont obtenus.

Cette complémentarité est cependant plus parlante à l'analyse de la synthèse que proposent Bender et Pigeyre (2004) des pratiques identifiées et classées sous les termes *Identity Blind* (IB) et *Identity Conscious* (IC) par Konrad et Linnehan (1995).



**Tableau 2 : Pratiques universelles et catégorielles de Konrad et Linnehan (95), réalisé par Bender et Pigeyre (2004)**

IB ou « pratiques universelles »	IC ou « pratiques catégorielles »
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Politique officielle d'égalité des chances et de lutte contre le harcèlement</li> <li>– Descriptions de postes écrites</li> <li>– Plan de succession managérial</li> <li>– Programme de hauts potentiels</li> <li>– Conseil et développement des carrières pour tous</li> <li>– Programme de développement des cadres et mentoring</li> <li>– Formation des cadres à l'évaluation</li> <li>– Flexibilité des horaires, temps partiels pour le management</li> <li>– Aides diverses aux salariés, dont aide à la garde des enfants, congé parental</li> <li>– Recrutement non dirigé vers certains groupes, effectué selon des règles non discriminantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Suivi du turnover des groupes minoritaires</li> <li>– Identification de personnes à potentiel parmi ces groupes</li> <li>– Suivi de leur accès aux postes qui conduisent aux postes d'encadrement</li> <li>– Service spécifique en charge de l'égalité des chances</li> <li>– Objectifs de représentation des groupes minoritaires dans le recrutement et les promotions, information de l'encadrement sur ces objectifs et prise en compte dans sa performance</li> <li>– Formations et programmes de mentoring spécifiques aux groupes minoritaires</li> <li>– Encouragement de réseaux internes de ces groupes</li> <li>– Séminaires sur l'encadrement d'une main d'œuvre diverse / multiculturelle</li> <li>– Recrutement dans des écoles ou journaux spécifiques selon les groupes</li> </ul>

Source (Bender et Pigeyre, 2004)

Dans leur contribution de 1995, Konrad et Linnehan s'intéressent aux effets que des pratiques de GRH formalisées peuvent avoir sur l'amélioration de la situation professionnelle des femmes et des personnes issues d'une minorité ethnique. L'enquête se passe aux Etats-Unis plus de 20 ans après la promulgation des EEO – AA acts<sup>40</sup> concernant les femmes et les minorités. Après avoir construit un questionnaire par le biais d'entretiens avec sept professionnels des RH, dont cinq DRH adjoints de grandes entreprises, ils envoient ce dernier à un échantillon de 350 DRH adjoints et reçoivent 138 réponses. Cette contribution offre un large panel de pratiques RH relatives à la question de l'égalité en entreprise. Ces pratiques sont classées en deux catégories, les pratiques *Identity Blind* et les pratiques *Identity Conscious* que Bender et Pigeyre (2004) traduiront par *pratiques universelles* et *pratiques catégorielles*. Quand les premières s'attachent à formaliser des pratiques générales sur le principe d'égalité, les secondes favorisent un groupe social en particulier. Konrad et Linnehan (1995) montrent que les EEO –AA acts ont un impact sur la création de pratiques catégorielles dans les organisations. Selon leurs résultats, au sein des entreprises travaillant avec le gouvernement, s'observe une amélioration de la situation professionnelle des minorités concernées par l'enquête. Par ailleurs, selon ces derniers, plus il

<sup>40</sup> Equal Employment Opportunities – Affirmative Action. La loi concernant les femmes les minorités est promulguée en 1963.

y a de pratiques catégorielles, plus la situation des minorités se trouve améliorée et enfin plus les managers sont en ligne avec cette démarche des EEO-AA plus la situation des minorités s'améliore.

Or, ces pratiques catégorielles sont très mal perçues aux Etats-Unis et les entreprises sont plus enclines à mettre en place des pratiques universelles bien que moins efficaces. Au vu de leurs résultats, Konrad et Linnehan (1995) préconisent un renforcement de la régulation relative aux EEO-AA.

Ainsi, ces auteurs concluent au succès des lois coercitives aux Etats-Unis, tout comme Allemand et al (2016) concluent au succès de la loi Copé-Zimmerman de 2011 concernant la féminisation obligatoire de 40% des effectifs des conseils d'administration.

Cependant, les entreprises françaises doivent composer avec le cadre législatif qui les régie. Ce dernier ne permet la mise en place d'actions positives, basées sur les compétences, que pour trois exceptions : l'égalité femmes-hommes, le handicap et le lieu de résidence et la situation économique. Le droit français tolère les actions positives (à compétences égales) pour ces trois critères mais prohibe toute forme de discrimination dès lors qu'elle se base sur un des 25 critères interdits par la loi.

### 2.2.1 La gestion de la diversité en France

Si les principes d'égalité de droit, des chances et de traitement, sont encadrés par la loi, celui de la diversité ne l'est pas en France. Comme susmentionné, ce concept originaire des Etats-Unis a été importé dans l'hexagone par des professionnels (Bereni, 2009) qui le présentent comme un levier de performance pour les entreprises. Selon Cornet et Warland (2008), il s'inspire des théories marketing des années 1990 qui vantent l'importance de l'adaptation de l'entreprise à sa clientèle et à son environnement. Ainsi, les organisations évoluant dans un environnement économique turbulent et fortement concurrentiel, ne peuvent raisonnablement pas se passer de presque la moitié du vivier de recrutement que représentent les femmes. Ainsi comme le souligne Point (2007) : « (...) *la diversité constitue bien plus qu'un élément clé : elle correspond désormais à une question de survie (...)* » (p.223). Ces dernières, en se positionnant comme un miroir d'une société de plus en plus hétérogène (Barth, 2007), vont faire évoluer leurs pratiques de GRH en essayant de ne pas franchir la limite ténue qui sépare la gestion de la diversité de la discrimination.

Cependant, selon Point, qui analyse en 2007 l'approche diversité de 241 organisations européennes et Suisses via leurs sites internet, peu d'organisations donnent une définition claire de la diversité et près de 50% d'entre-elles n'utilisent même pas le terme sur leur site internet

et ne justifient pas leur volonté de mettre en place ce type d'approche. Or, comme nous le verrons plus loin dans ce chapitre, l'engagement fort des parties prenantes et particulièrement de la direction semble jouer un rôle important dans l'appropriation des outils de gestion relatifs à l'égalité professionnelle.

Concernant la manière dont la diversité est perçue par les organisations présentes sur le sol français, les travaux de Bender et Pigeyre (2004) donnent quelques éléments de réponse. En effet, les auteures proposent une classification de ces dernières en fonction du degré d'internalisation de leur démarche de diversité.

Tout d'abord, elles distinguent les « *Pionières américaines* » filiales des groupes américains<sup>41</sup>, qui combinent le concept d'égalité en mettant en place des mesures universelles, qui s'adressent à tous leurs employés, ainsi que des mesures catégorielles, qui s'adressent à une groupe social spécifique, pour assurer une diversité à différentes étapes (recrutement, évolution de carrière). Ces politiques sont l'affaire de tous et intégrées dans la gestion quotidienne. Une veille de l'application des politiques de diversité est tout de même nécessaire.

Ensuite sont décrites les « *Internationales* »<sup>42</sup>, novices de la diversité, qui sont d'origine allemande, anglaise ou néerlandaise et qui communiquent sur l'intérêt pour la performance de l'entreprise de mettre en place une politique de gestion de la diversité. Dans les faits, elles mixent le concept d'égalité et celui de diversité en appuyant leurs politiques sur la méritocratie avec un système d'évolution identique pour tous les employés tout en communiquant sur l'importance d'avoir une main d'œuvre diversifiée. Ces pratiques sont moins intégrées que pour les pionnières américaines.

Enfin, la troisième et dernière catégorie d'entreprises est celle appelée « *Les Franco-françaises d'envergure internationale* ». Pour illustrer cette catégorie, les auteures vont étudier le cas de deux entreprises françaises dont les contextes au regard de la gestion de la diversité diffèrent fortement.

Quand l'une vient seulement de s'internationaliser (A), avec tous les changements organisationnels que cela suppose, l'autre jouit d'une tradition à l'international (B). La question de l'égalité professionnelle est plus ancrée dans les pratiques RH de l'entreprise B alors que l'entreprise A se heurte, selon les auteures, à une réserve du personnel concerné et notamment du management. Les pratiques sont en conséquence bien différentes : l'entreprise A mise sur un plan d'action faisant appel à des méthodes que les auteures qualifient d'indirectes, afin de ménager les salariés, à l'inverse de l'entreprise B.

---

<sup>41</sup> HP, IBM, SCHLUMBERGER

<sup>42</sup> BP, SHELL, DUTCH BANK

Bender et Pigeyre tirent trois points de convergence dans la manière dont les organisations susmentionnées appréhendent la diversité. Tout d'abord, elles prônent une approche contextuelle de la diversité s'appuyant sur un audit précis et un plan d'action assez large. Ensuite, s'observe une gestion « *centralisée* » (p.74) de la diversité pour laquelle les RH sont mobilisées. Enfin, ces organisations semblent avoir fait le choix de ne pas faire se confronter deux groupes sociaux en proposant des actions discrètes, universelles, profitant à tout le monde. Pour Bruna (2016) si une politique de diversité «  *vise la promotion de l'égalité (des droits, de traitement et des chances) et la prévention des discriminations dans l'enceinte professionnelle* » (p.121), sa vocation première est de transformer la pensée représentationnelle des acteurs concernés par la mise en place de nouvelles pratiques managériales invitant à la réflexivité.

La transformation de la différence, vue comme une faille, en avantage pour l'organisation est la pierre angulaire du concept de diversité. L'égalité des chances n'ambitionne pas le changement des mentalités, elle ambitionne un rattrapage et une prise de conscience du partage asymétrique des tâches domestiques, pour atteindre l'égalité *stricto sensu*. Pour autant, les outils préconisés par la littérature pour lutter contre les phénomènes discriminatoires et ségrégatifs qui handicapent les femmes dans leurs évolutions de carrière, sont semblables dans les travaux orientés diversité et dans ceux orientés égalité des chances.

## 2.2.2 Gestion de la diversité ou égalité professionnelle ?

Pour Laufer (2009), l'ambition de changer les mentalités est alléchante puisque c'est là que réside la base du problème. Cependant, l'intégration de la question de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans une politique de gestion de la diversité au même titre que d'autres minorités risque de la noyer dans la masse : «  *En premier lieu, il faut souligner que la différence entre hommes et femmes n'est pas une diversité comme les autres. Le développement de politiques de diversité englobant l'ensemble des discriminations visées par la loi (origine, sexe, âge, handicap, orientation sexuelle), comporte le risque de voir les différences de sexe et le genre être considérées comme une « diversité parmi d'autres » et la revendication d'égalité entre les hommes et les femmes se dissoudre dans un ensemble de revendications fragmentées selon les différentes discriminations.*  » (Laufer, 2009,p.48).

En effet pour cette dernière, qui s'appuie sur les travaux de Fassin (2002), le sexe et le construit social qui l'entoure représentent une supra-catégorie qui supprime les 24 autres critères prohibés par le cadre légal anti-discrimination. Pour l'auteure, les personnes discriminées seront toujours d'une manière ou d'une autre, un homme ou une femme. Pour Falcoz (2018), ce qui

plaide en la faveur d'une action spécifique pour l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes c'est l'omniprésence des rapports sociaux de sexe dans le quotidien.

Par ailleurs, à cette limite des politiques de gestion de la diversité soulevée par Laufer (2009), Cornet et Warland (2008) ajoutent le risque d'instrumentalisation des différences, pouvant, selon Barth (2007), renforcer les stéréotypes; le risque d'exclusion d'une frange de la population dans la recherche d'adaptation aux besoins de la clientèle ; la difficulté de gérer des équipes diverses (Chanal et al., 2003) et enfin le risque lié à la tentation de mettre en place une politique de gestion de la diversité cosmétique par effet de mode (Barth, 2007) ou d'isomorphisme.

Cette partie de l'état de l'art avait pour objet de présenter les logiques aux philosophies opposées que sont l'égalité (de droit, des chances, de traitement) et la diversité.

Lorsque l'une ambitionne de mettre tous les salariés sur un pied d'égalité, via des mesures universelles pour l'égalité de droit et par des mesures catégorielles temporaires pour l'égalité des chances et de traitement, l'autre ambitionne de changer les mentalités en faisant de la différence, alors considérée comme une faille, un avantage concurrentiel. Les deux philosophies ambitionnant de lutter contre les discriminations. Si le concept d'égalité, principalement mû par l'éthique et la justice sociale, est reconnu par le cadre juridique français, tel n'est pas le cas du concept de diversité. Ce dernier, repose sur un principe de non-discrimination, mais invite au traitement différencié des individus en fonction de leurs différences dans le but premier de maximiser leurs performances, c'est du moins la raison historique au concept, puis dans une optique d'action sociale. Or, le cadre légal français n'admet pas la discrimination positive et tolère les actions positives (basées sur une logique de compétence) pour l'égalité femmes/hommes, le handicap et le lieu de résidence/situation économique<sup>43</sup>. Ainsi, il est impossible pour les entreprises françaises d'appliquer *stricto sensu* les méthodes étatsuniennes au risque d'être hors la loi. Selon Bender et Pigeyre (2004) les entreprises présentes sur le sol français, quel que soit leur origine, appliquent un modèle hybride composé à la fois de mesures universelles et de mesures catégorielles, lorsque cela est possible. Ce modèle hybride pose cependant un problème quant à l'intégration de l'égalité femmes/hommes dans les politiques de gestion de la diversité au regard du brouillage de signal qui ferait passer l'égalité femmes/hommes pour un critère « classique » alors qu'il supplante les autres puisque si l'on peut être discriminé sur un ou plusieurs des 25 critères prohibés par

---

<sup>43</sup> Il existe des applications spécifiques prévues par les articles 1133-1, 1133-2 et 1133-3 du Code du Travail. Ces actions ne renvoient pas au concept d'action positive mais permettent de favoriser un groupe social dans des cas très précis.

la loi, on sera de toutes façons un homme ou une femme. Omniprésents dans notre quotidien, les rapports sociaux de sexe font de l'égalité professionnelle femmes/hommes un objet qu'il convient de traiter indépendamment des autres. En outre, le contexte entourant la question de l'égalité professionnelle joue en la faveur d'une action spécifique au sein des organisations. En effet, l'égalité professionnelle fait partie d'une des trois exceptions prévues par la loi pour la mise en place d'actions positives, on observe une course à la coercition du cadre juridique la concernant, il existe une prise de conscience croissante de l'importance de la lutte contre les pensées représentationnelles justifiant la séparation des sphères et enfin on constate l'émergence d'une justification économique quant aux bienfaits de la mixité sur les performances de l'entreprise.

Dans les parties suivantes nous nous intéresserons aux outils de l'égalité professionnelle à destination des organisations, tels que conseillés dans les travaux académiques. En premier lieu et en nous appuyant sur l'approche sociale des outils de gestion, dont nous aborderons les grands principes, nous donnerons une définition de ce que sont les outils de gestion. Ensuite, en raison de l'indissociabilité de la technique et du social ainsi que de l'aspect aléatoire des usages faits par les acteurs, nous traiterons de la question du rôle pivot que tient l'encadrement intermédiaire dans la réussite d'application des politiques d'entreprise. Enfin nous analyserons les différents outils relatifs à l'égalité professionnelle préconisés par la littérature en sciences de gestion, en nous attardant sur ceux visant la modification des représentations sociales justifiant la division sexuelle du travail voulant la femme en charge de la sphère privée et l'homme en charge de la sphère publique.

### 2.3 Les outils de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes

Cette partie de notre revue de littérature a pour objet l'analyse des différents outils de gestion préconisés par les recherches traitant de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes ou de la gestion de la diversité dans laquelle est intégrée la question des inégalités professionnelles subies par les femmes.

Cependant, avant même de présenter ces outils, il nous semble indispensable d'en définir la nature en nous appuyant sur l'approche sociale des outils de gestion qui, au vu de notre objet de recherche, nous paraît tout à fait pertinente. Cette approche spécifie que l'on ne doit pas séparer la technique du social car les outils sont avant tout créés par des êtres humains pour des êtres humains, dont l'utilisation, telle que prévue par les concepteurs, est aléatoire en fonction des différents contextes dans lesquels les acteurs se trouvent au moment de les utiliser. Par la

suite, nous nous attarderons sur le rôle pivot que joue le management intermédiaire au niveau de la mise en œuvre d'une politique d'égalité professionnelle. Ceci donnera au lecteur des clés de compréhension pour les parties présentant les outils de gestion des ressources humaines préconisés par la littérature en sciences de gestion qui entrent, selon nous, dans quatre catégories distinctes.

### 2.3.1 Qu'entend-t-on par outil de gestion ?

#### 2.3.1.1 L'approche sociale des outils de gestion

L'importance grandissante de la technique dans l'évolution des sociétés humaines a fait naître des débats entre ses promoteurs et ses détracteurs. Quand les premiers vantent les bienfaits de la technique et s'émerveillent à chaque innovation, les seconds s'inquiètent de sa place grandissante et du revers de la médaille, trop peu considéré. Ainsi, le cœur du débat n'est pas au final la technique au sens propre, mais bien son rapport à l'homme. Si pour les premiers, elle apporte une réponse aux problématiques de l'humanité, en conférant par ailleurs un pouvoir de contrôle, pour les seconds, elle l'aliène. Pour Chiapello et Gilbert (2013), tout l'intérêt de l'analyse sociale est de sortir de ce débat en proposant une approche critique du rapport entre technique et social. C'est cette perspective que nous avons choisi d'adopter en raison de la nature de notre objet d'étude car elle considère que la technique et le social ne doivent pas être dissociés : « Réencastrant la gestion dans les sciences sociales, l'analyse sociale considère la technique comme un fait social total. Elle est en cela particulièrement redevable à la sociologie. Celle-ci lui permet de s'interroger sur les dimensions non directement rationnelles des actes de gestion : les représentations sociales, les systèmes de valeurs, les règles du jeu, les rapports de force qui éclairent les actes de gestion, voire les expliquent. ». (Chiapello et Gilbert, 2013, p.13).

Selon ces derniers, les travaux d'anthropologues comme Haudricourt (1955) et d'historiens comme Gille (1978), dans la lignée de Marcel Mauss (1872-1950) constituent un apport central dans ce champ de recherche en montrant qu'il n'existe pas qu'une seule manière d'appréhender un objet technique qui par ailleurs s'insère dans un système constitué notamment d'autres objets techniques. Ce dernier doit être envisagé dans son contexte propre et dans ses interactions avec l'homme, qui l'utilise et dont il est le produit (Gastaldi et Gilbert, 2007). En effet, la prise en compte des utilisateurs dans l'analyse des objets techniques est tout aussi centrale que la prise en compte de l'environnement et du système au sein duquel ces objets évoluent.

D'ailleurs, selon Martineau (2012), qui interroge les usages d'outils de gestion dans le secteur hospitalier, il n'existe pas qu'une seule manière d'utiliser un objet technique, ici un outil de gestion, car « (...) *une multitude de logiques propres à la situation des individus vont conditionner des usages conformes ou non à la volonté d'un concepteur.* » (p.234). Ceci plaide en la faveur de l'impossible dissociation de la technique et du social soutenue par l'approche que nous avons choisie. En effet, l'aspect aléatoire des usages faits par les acteurs concernés, pour des raisons diverses, infirme l'hypothèse que ces outils soient neutres et que l'on puisse les analyser sans prendre en considération le facteur humain. D'ailleurs pour Aggeri et Labatut (2010) les outils de gestion sont des instruments porteurs d'enjeux politiques dont la conception et les usages sont les marqueurs.

### 2.3.1.2 Définition des outils de gestion

Moisdon (1997) donne une définition des outils de gestion comme étant : « *un ensemble de raisonnements et de connaissances reliant de façon formelle un certain nombre de variables issues de l'organisation qu'il s'agisse de quantités, de prix, de niveau de qualité ou de tout autre paramètre, et destiné à instruire les divers actes classiques de la gestion, que l'on peut regrouper dans les termes de la trilogie classique : prévoir, décider, contrôler.* » (p.7).

Ce dernier propose une catégorisation des finalités des outils de gestion à savoir l'anticipation, la prise de décision et le contrôle. A ces trois catégories, Chiapello et Gilbert (2013) en se basant sur les travaux de Fayol (1916) ajoutent : l'organisation, le commandement et la coordination. Pour de Vaujany (2006/3) : « *Un outil de gestion est un ensemble d'objets de gestion intégrés de façon systématique et codifiée dans une logique fonctionnelle (ou toute autre logique d'acteur) et respectant un certain nombre de règles de gestion.* » (p.113). Selon ce dernier, les objets de gestion qui composent ces outils servent à « *faciliter l'action collective et micro-sociale* » (p.113).

Cependant, pour que les objets de gestion facilitent cette action collective, il faut qu'ils soient appliqués. Parce qu'ils ont été créés pour être utilisés (de Vaujany, 2006/3 ; Labatut et Aggeri, 2010), la conception ainsi que l'usage constituent deux concepts clés ici. Puisque dans le cadre de notre travail de thèse nous souhaitons comprendre les mécanismes sous-jacents qui limitent l'effet des outils de gestion sur lesquels repose la politique d'égalité professionnelle, nous nous sommes naturellement tournés vers l'approche des outils de gestion s'intéressant à leur appropriation.



### 2.3.1.3 La perspective appropriative des outils de gestion

Selon Grimand (2012/4), c'est à la fin des années 1990, plus de 10 ans après les travaux *princeps* de Berry (1983), que les recherches s'intéressant à la manière dont les acteurs s'approprient les outils de gestion et les conséquences de cette appropriation sur «les dynamiques organisationnelles » (p.238) s'accélérent. Ces recherches, en considérant l'acteur comme une personne dotée d'un libre-arbitre et par extension d'un pouvoir de résistance, prennent à contre-pieds le courant « *représentationniste* » (p.238), alors dominant. Selon de Vaujany (2006/3), ces dernières pensent l'outil de gestion comme un « *vecteur d'apprentissage* » (p.110) qui s'insère dans un système constitué d'une multitude d'outils de gestion. L'auteur inscrit sa démarche scientifique dans ce qu'il appelle une perspective appropriative qui postule que les organisations, en raison de pressions normatives croissantes mais aussi du développement du capitalisme, se voient dans l'obligation d'intégrer de nombreux outils de gestion que les managers doivent mettre en place. Se pose alors, selon ce dernier, la question de l'appropriation de cette multitude d'outils par les acteurs. Son approche repose sur les quatre piliers que sont les outils de gestion et les objets de gestion dont les définitions ont été données plus haut, ainsi que les règles et les dispositifs de gestion. De Vaujany (2006/3) définit la règle de gestion comme « (...) *un discours ou une pratique interne ou externe à destination des membres de l'organisation et dont la visée est explicitement normative (...)* » (p.113), alors que le dispositif est un : « (...) *ensemble d'éléments de design organisationnel porté par une intention stratégique, produit et géré par le centre ou le pivot d'un collectif organisé, et qui vise à intégrer les outils et les acteurs de façon cohérente, et dans le respect de certaines règles de gestion.* » (p.113).

De Vaujany de préciser, qu'une règle de gestion peut devenir un outil de gestion, via son intégration concrète dans les pratiques des acteurs, et qu'un outil de gestion peut devenir un dispositif dès lors qu'il devient porteur d'enjeux stratégiques et qu'il propose une articulation cohérente entre les acteurs et la technique, en vue d'atteindre les objectifs fixés par la direction. L'auteur, en s'appuyant sur la théorie de la régulation sociale de Reynaud (1988), avance que la régulation de contrôle que représentent les dispositifs de gestion, puisqu'émanant de la direction, est transmise aux acteurs qui « (...) *pourront se réapproprier à leur tour les outils, objets et dispositifs de gestion tournés vers eux, « jouer » avec les règles de gestion, détourner les outils de gestion proposés par la régulation de contrôle, éviter l'utilisation de certains objets de gestion, inventer des objets de gestion complémentaires afin de palier à des insuffisances du système* » (de Vaujany, 2006/3, p.114).

A la lecture du passage ci-dessus, il est évident que l’auteur reconnaît l’existence d’une régulation autonome conférant aux acteurs n’appartenant pas à la direction, un certain pouvoir dans l’organisation.

Ainsi, selon lui, pour comprendre le processus d’appropriation d’un outil de gestion il est nécessaire de s’intéresser à la fois à la manière dont les concepteurs ont construit cet outil, c’est l’approche rationnelle, mais aussi de se glisser dans la peau des utilisateurs pour comprendre, d’une part, l’effort d’apprentissage nécessaire à l’utilisation de l’outil (approche sociocognitive), et d’autre part, les enjeux que ces outils créent pour ces derniers en anticipant et analysant les micro-politiques qui peuvent être mises en place au niveau des utilisateurs (approche socio-politique).

C’est en partant de cette analyse que l’auteur propose une théorie permettant d’analyser le processus d’appropriation des outils de gestion qui se base sur les quatre postulats suivants :

**Tableau 3. Principes de la théorie de l’appropriation des outils de gestion, De Vaujany (2005)**

L’appropriation des objets, outils, règles et dispositifs de gestion est contingente.	Postulat 1
Qu’il y ait une participation ou non des acteurs dans la création des outils de gestion, ces derniers se caractérisent par une flexibilité instrumentale et interprétative.	Postulat 2
La compréhension conjointe (concepteurs et utilisateurs) est indispensable à l’appropriation	Postulat 3
Le processus d’appropriation se fait sur le long terme, commence en amont de la création et continue malgré l’émergence des premières routines utilisatrices.	Postulat 4

Les postulats 2 et 4 renvoient au processus d’adoption d’un objet ou d’un outil de gestion tel que l’a défini de Vaujany en 2005 et notamment aux évolutions inévitables de cet objet ou de cet outil dans le temps : « *Sans ces deux types de flexibilité, les outils ne peuvent être « détournés », ré-interprétés et même plus simplement instrumentés.* » (de Vaujany, 2006/3, p.117).

Si l’on revient sur la perspective sociocognitive de l’appropriation, puisque c’est ce qui nous intéresse ici, ce même auteur en 2005 s’appuie sur les travaux d’Argyris (1995) pour expliquer l’importance dans le processus d’appropriation de la remise en question des valeurs et

croyances sur lesquelles reposent les quatre éléments constituant l'approche appropriative<sup>44</sup>. La présence d'une dissonance cognitive entre les théories sur lesquelles se basent les éléments susmentionnés et celles utilisées, active alors un mécanisme de défense compliquant l'apprentissage en double boucle, c'est-à-dire celui permettant selon Argyris (1995) l'évolution des représentations. Pour de Vaujany (2005) : « *Les théories en usage produisant au niveau individuel des stratégies d'esquive et de dissimulation, elles peuvent, à l'échelle de l'organisation, déboucher sur une myopie stratégique, empêchant tout processus d'acquisition de nouvelles connaissances.* » (p.51).

Aussi, la modification des représentations semble indispensable au processus d'appropriation dès lors que sont activées ces « *routines défensives* » (p.50). L'auteur préconise comme objet de gestion les cartes cognitives individuelles et collectives permettant l'analyse des représentations notamment de la direction, dans le but de maximiser la réussite du processus d'appropriation.

Les cartes cognitives permettent selon Pralong (2008), qui s'appuie sur le concept de schéma cognitif emprunté à la fois à la psychologie générale mais aussi à la psychologie sociale, de représenter de manière pragmatique les structures mentales des individus. Constituées d'éléments cognitifs liés en réseaux, elles permettraient de comprendre notamment les relations de cause à effet qui existent entre les différents cognèmes<sup>45</sup>. Au niveau organisationnel, elles seraient capables de réguler les actions. La construction de ces cartes repose sur différents courants méthodologiques constitués de techniques de recueil plus ou moins complexes, dont l'analyse discursive serait au cœur. Cependant, malgré tout l'intérêt que peut recouvrir l'approche cognitive via ces cartes, elle se heurte à des limites remettant en question sa pertinence. Selon Laroche et Nioche (2015), cet objet de gestion est long et coûteux à mettre en place ce qui le rend impropre à une utilisation courante qui demanderait une baisse de « *rigueur méthodologique* » (p.111). Ensuite, la volonté de représenter synthétiquement la pensée d'un individu en se basant notamment sur son discours tend à simplifier des systèmes de pensée complexes : « *En fait, on est bien loin de pouvoir saisir et décrire avec précision des processus cognitifs aussi complexes que ceux mis en jeu dans des décisions stratégiques. Aussi, il semble qu'on ne puisse raisonnablement soutenir que les cartes cognitives représentent de manière empiriquement réaliste le processus de pensée des managers.* » (p.112). Par ailleurs, sont recensées par Pralong (2008) deux limites habituellement adressées à la technique des cartes cognitives : le biais d'interprétation des chercheurs et la difficulté de permettre la

---

<sup>44</sup> Objet, outil, règle, dispositif de gestion

<sup>45</sup> Éléments cognitifs

comparaison entre les différentes cartes en raison de l'absence d'éléments de quantification. Ces observations se retrouvent aussi chez Cossette (2008/3) qui souligne aussi que cet outil pose des difficultés aux praticiens lorsqu'ils doivent expliquer la marche à suivre aux personnes interrogées.

Quant aux problématiques liées à l'interprétation des chercheurs en amont de la quantification, Pralong (2008), propose une technique permettant à cette interprétation d'avoir lieu après la quantification, via la pré-sélection de cognèmes par le chercheur qui seront fournis sous forme de questionnaire aux répondants afin de déceler les éléments centraux.

Cependant, considérant notre sujet de recherche, ce qui pour nous constitue la limite méthodologique la plus importante, c'est la perspective plus individualiste que collective de la carte cognitive. En effet, cette technique interroge quant à sa capacité à rendre compte du processus de pensée collectif d'un groupe, et ce, malgré la manière dont la présente de Vaujany (2005) en citant la recherche effectuée par Laroche en 2001 : « *Elément de compréhension voire de dévoilement des routines ou croyances fondamentales de l'organisation (cartographie cognitive collective), les cartes cognitives constituent ainsi un levier d'appropriation de la stratégie.* » (p.52). Or, Pour Laroche et Nioche (2015), l'inscription de l'approche cognitive dans une perspective individualiste ou holiste représente un enjeu de taille car si elle opte pour la première : « *Les processus organisationnels seraient vus comme une simple agrégation des décisions individuelles, ce qui apparait, par rapport aux enseignements des travaux empiriques, tant en sociologie qu'en science politique ou en gestion comme une régression.* » (p.115). Si elle opte pour la seconde : « *On risque alors bien souvent de transposer au niveau organisationnel des concepts pertinents au niveau individuel et ce faisant, de reproduire l'assimilation, maintes fois critiquée dans plusieurs champs, de l'organisation à un individu.* » (p.115).

Par ailleurs, si pour de Vaujany (2005), la compréhension des représentations des individus est primordiale pour qu'une stratégie soit appropriée, il déplore la focalisation des recherches appartenant au champ de l'apprentissage organisationnel sur le dirigeant et invite à s'intéresser au concept de communautés de pratiques : « *qui permet d'envisager la stratégie comme une création et une mise en forme collective* » (p.53).

En outre, selon Mazars (2000), il est nécessaire, si l'on souhaite étudier le processus d'adoption d'un outil de gestion, d'analyser les rôles des différentes catégories d'acteurs impliqués dans ce processus. Pour cette dernière, tous les acteurs n'ont pas la même importance lorsqu'il s'agit de faire adopter un outil. Ainsi, dans sa monographie portant sur l'adoption d'un outil relatif à la qualité dans une organisation appartenant au secteur de l'énergie, Mazars (2000), identifie

deux catégories d'acteurs venant s'ajouter à celles des décideurs et des utilisateurs : les facilitateurs et les champions : « *Outre les acteurs décisionnaires de l'adoption d'un nouvel outil de gestion et les acteurs utilisateurs de ce même outil, il apparaît que des acteurs champions de l'adoption du nouvel outil et des acteurs facilitateurs de cette adoption ont un rôle à jouer dans le processus. Ces derniers sont une sorte de « fantassins » qui par leurs actions concrètes ont permis l'adoption du nouvel outil. Les premiers sont les porte- drapeaux de l'adoption : ils sont le porte-parole du décisionnaire notamment.* » (Mazars, 2000, p.19).

Ces deux dernières catégories d'acteurs jouent donc un rôle important dans la réussite de la mise en place d'un nouvel outil de gestion. Ainsi, à la lumière des travaux mobilisés jusqu'ici, la compréhension des représentations qu'ont les acteurs de la nouvelle règle, ou du nouvel outil, objet ou dispositif de gestion, semble être indispensable à l'appropriation, et ce, afin de limiter leurs résistances ou « *routines défensives* » (de Vaujany, 2005, p.50). Pour ce faire, il semble important de s'adosser à un cadre théorique permettant l'analyse de systèmes de pensées complexes au niveau groupal et de s'appuyer sur des outils méthodologiques fiables. D'autant plus, comme nous le démontrons dans le premier chapitre de cette thèse, lorsqu'il s'agit des inégalités professionnelles handicapant les femmes dans leurs évolutions de carrière, dont la persistance est due aux représentations sociales de la femme et de sa place dans la société qui justifient la division sexuelle du travail voulant cette dernière affectée à la sphère domestique.

C'est en partant du constat que les outils de gestion créent des résistances qui amènent à des applications différentes de celle initialement prévue par le concepteur, que des auteurs comme Bruna (2013/2, 2016/1, 2016/5) ou encore Bielby (2000) appellent, pour la première, à la mise en place d'une réflexivité de la part des managers sur leurs pratiques, en espérant que cette prise de conscience les fasse évoluer, et pour le second, au contrôle des décisions managériales.

Ces auteurs spécialisés sur les questions relatives à la diversité mettent en lumière le rôle pivot du management et plus précisément du management intermédiaire dans la réussite d'application des politiques de gestion de la diversité. Ces travaux, bien qu'ils ne traitent pas uniquement de cet aspect, s'inscrivent dans le champ de recherche sur le pouvoir des hiérarchies intermédiaires dans le cadre de la gestion du changement.

### 2.3.2 Le rôle pivot du management intermédiaire

En effet, si l'on considère les outils de gestion comme un système de régulation de l'organisation dont les usages diffèrent en raison de la régulation autonome des acteurs, d'aucun pourrait penser que plus ces derniers ont du pouvoir dans l'organisation plus cette potentielle

déviance sera importante et impactera le devenir des politiques organisationnelles qui reposent sur l'utilisation, telle que voulue par les concepteurs, des outils de gestion. Hors de nombreux travaux en sciences de gestion (Kanter, 1982 ; Nonaka, 1988, Floyd et Wooldridge, 2000) démontrent que ce n'est pas le pouvoir en tant que tel qui confère aux middle-managers ce rôle important dans la conduite du changement mais bien leur position stratégique « *de médiateurs entre le top management et le reste de la communauté* » (Guilmot et Vas, 2011, p.4).

En dehors de la revue de littérature qui appelle au respect des termes employés par les auteurs lorsque ceux-ci renvoient à des concepts spécifiques, nous avons pris le parti d'utiliser dès à présent les termes *management* ou *encadrement* pour désigner une fonction hiérarchique, c'est-à-dire le fait de gérer des subordonnés puisque c'est cette fonction, faisant la jonction entre le top management et le terrain, qui confère un rôle de médiateur. En outre, lorsque nous désignons les personnes campant ces fonctions nous avons choisi de n'utiliser que le terme de *manager* et non de *cadre*. En effet, le terme de *cadre* est une originalité française dont la définition est le fruit d'une construction historique comme le relatent les travaux de Bouffartigue et Gadéa (2000). Selon ces derniers, si les prémices de la catégorie des cadres s'observent dès le 17<sup>ème</sup> siècle, c'est à partir des années 30 que sa formalisation débutera avec l'émergence des CSP<sup>46</sup> et sera entérinée par les arrêtés Parodi-Croizat de septembre 1945. Ces derniers définissent la fonction en précisant son rôle hiérarchique ainsi que les conditions d'accès au statut. Cependant, si le statut cadre permet l'encadrement de subordonnés, on peut être cadre sans pour autant faire de l'encadrement. Pour preuve, il suffit de lire la partie de nos résultats portant sur l'audit égalité.

Les travaux *princeps* sur management intermédiaire, dans les années 80, montrent que c'est l'aspect unique de son rôle, cumulant une logique descendante, lorsqu'il promeut les politiques organisationnelles issues de la direction, et une logique ascendante lorsqu'il remonte la réalité des opérationnels sur le terrain (Vignal, 2013), qui confèrerait à l'encadrement intermédiaire une position clé dans l'organisation. Par ailleurs, selon Dutton et al. (1997) et Johnson et al. (2003), les organisations, à la recherche de flexibilité en raison de facteurs contextuels, notamment décrits par Atkinson (1984), décentralisent la prise de décision pour plus de réactivité et se reposent en partie sur l'expertise de terrain des middle-managers, ce qui plaide aussi en la faveur de l'aspect stratégique de leur position. Les travaux de Balogun (2003), dans la veine de l'école de la fabrique de la stratégie, identifient quatre rôles principaux qui incombent au middle-managers : l'implémentation des changements au sein de leurs services, le maintien de l'activité, le changement d'état d'esprit au niveau personnel et au niveau de son

---

46 Catégories socioprofessionnelles

équipe. Ces deux derniers points, dans un contexte de changement, renvoient au besoin de création de sens afin d'accepter et d'intégrer les nouvelles règles et pratiques venant de la direction.

Comme nous l'avons démontré dans le premier chapitre de notre revue de littérature, les représentations sociales liées aux femmes et à leur place dans la société, toujours actives à ce jour, sont très anciennes et sont à la base des phénomènes inégalitaires handicapant ces dernières au niveau professionnel. Comme nous le verrons plus loin lorsque nous aborderons le cadre théorique que nous avons choisi pour nous aider à répondre à notre problématique, les représentations sont des structures évolutives sur lesquelles il est possible d'agir. Cependant, la temporalité liée à cette modification peut être très longue. D'autant plus que les stéréotypes de genre qui composent en partie ces représentations sociales sont très stables en raison de leur fonction identitaire. Ainsi, la création de sens, nécessaire à la remise en question des représentations sociales des managers et de leurs subordonnés, n'est pas une mince affaire. D'où l'importance de s'équiper d'une méthodologie adaptée afin de créer des outils permettant cette évolution.

Certains chercheurs se sont intéressés à définir à quel niveau de l'organisation se trouvent les managers intermédiaires. A ce titre, Wooldridge et Floyd considèrent en 1990 que les middle-managers se trouvent deux à trois niveaux en dessous de la direction : « *The second- and third-level managers comprised the potential respondents for this study. Seven to 20 such individuals were found in each organization. To ensure comparability the mix of second- and third-level managers was balanced across organizations, and job titles and responsibilities were reviewed.* » (p.233). Cette définition varie en fonction des travaux, par exemple pour Thakur (1998) : « (...) *a middle manager was defined as one step below the vice president and two steps above the first-line supervisor.* » (p.734), alors que pour Huy (2002) le top management se situe au niveau du PDG, ainsi les middle-managers seront ceux situés entre ce dernier et les opérationnels. Enfin, et c'est l'orientation qui nous semble la plus pertinente, si Payaud (2003) identifie sur son terrain d'enquête que le middle-management se trouve deux niveaux en dessous du DG et au-dessus des opérationnels, cette dernière de préciser que l'identification de l'encadrement intermédiaire varie d'une organisation à une autre. Dans cette logique, Balogun (2003) et Wooldridge et al. (2008) identifient la place du middle-manager en se basant non pas sur les niveaux de responsabilité mais sur son rôle de médiateur se situant à la confluence entre une logique *top-down* et une logique *bottom-up*. C'est en se basant sur ces définitions que nous identifierons les différentes strates hiérarchiques de notre terrain d'enquête.

Comme nous le verrons dans les parties suivantes, la question de l'implication de toutes les parties prenantes dans une démarche égalité serait, selon la littérature en sciences de gestion, un facteur clé de succès. Ainsi, toutes les strates du management sont concernées par ces préconisations. Pour autant certains outils de gestion sont pensés spécifiquement pour les personnes qui participent à la prise de décision RH et notamment, dans le cadre du partage de la fonction RH : les managers intermédiaires. Ces outils, à destination des managers intermédiaires, ambitionnent la réduction de l'impact de leurs représentations sociales, via notamment la formalisation des pratiques et le contrôle des décisions managériales, ainsi que la modification de ces représentations sociales par le biais de l'exercice d'une réflexivité à l'encontre de leurs pratiques, rendue possible par différentes formes de formations.

D'une part, au vu de la rareté des travaux qui existent, à notre connaissance, sur le rôle du management intermédiaire dans le cadre d'une politique d'égalité professionnelle ou à défaut de gestion de la diversité alors que deux des quatre rôles qui lui incombent selon Balogun (2003) renvoient au changement d'état d'esprit au niveau individuel et collectif et d'autre part, au regard de l'ancrage profond et ancien des représentations sociales liées au genre féminin, il nous semble plus que pertinent d'inclure ces questions dans notre enquête de terrain.

Après avoir défini ce que sont les outils de gestion sur lesquels reposent les politiques d'entreprise et le rôle pivot que tient le management intermédiaire dans la mise en place de ces politiques, voyons désormais les différents outils de gestion des ressources humaines recommandés par la littérature en sciences de gestion.

A l'analyse de ces outils, nous avons identifié quatre catégories dans lesquelles ces derniers peuvent être classés. La première catégorie porte sur la création et la mise en œuvre d'une démarche d'égalité. Elle se démarque des autres car a priori, elle ne semble pas être liée directement aux représentations sociales relatives à la femme et à sa place dans la société ou à la division sexuelle du travail qu'elles justifient. Pour autant, les outils qui la composent ont, de l'avis général, un impact significatif sur la réussite de la mise en place d'une démarche d'égalité professionnelle. En outre, parce qu'ils invitent à une prise de conscience générale via l'implication de toutes les parties prenantes dans ce processus et à une approche contingente des inégalités via la réalisation d'un audit précis de la situation des femmes dans les organisations dont l'investigation des écarts entre les faits et les discours fait partie, ils adressent tout de même indirectement la question des représentations sociales. La seconde catégorie renvoie quant à elle, aux pratiques permettant de limiter l'impact des représentations sociales susmentionnées. Pour ce faire, la littérature préconise notamment une formalisation des pratiques RH ainsi qu'un contrôle des décisions managériales. La troisième catégorie rassemble



des outils qui visent à modifier ces représentations sociales. C'est sur cette catégorie que nous nous attarderons. Quant aux outils composant la quatrième et dernière catégorie, ils ont vocation à permettre aux femmes, plus impliquées dans la sphère domestique que les hommes notamment au regard de la garde et de l'éducation des enfants, de faire carrière. Les outils composant cette catégorie sont liés aux aides à la garde, à l'organisation du travail ou encore à la mobilité géographique.

Notons qu'une typologie d'outils a été proposée par Berthe et al. (2016) dans leur contribution portant sur le rapport possible entre le sentiment de culpabilité et les inégalités professionnelles. Les auteurs, en se basant sur l'analyse de 48 accords égalité proposent une catégorisation basée sur l'action sur les attentes sociales, action pour agir sur les rôles sexués, action sur les conflits travail-famille. Malgré tout l'intérêt de ce travail d'analyse, les relations existantes entre ces trois concepts rendent, selon nous, les catégories peu étanches, ce qui prête à confusion.

Commençons notre analyse de ces préconisations avec la première catégorie ayant trait à la création et à la mise en place d'une démarche d'égalité professionnelle.

**Tableau 4 : Proposition de classification des outils de l'égalité professionnelle**

	Création et mise en œuvre	Outils limitant l'impact des RS	Outils pour faire évoluer les RS	Outils de rééquilibrage de la sphère domestique
<b>Falcoz 2018</b>	<p><b>Diagnostic quantitatif (BDES)</b> et qualitatif avec perceptions des employés et étude des valeurs de l'entreprise, de la stratégie RH et business</p> <p>Implication des parties prenantes : candidats, syndicats, clients.</p> <p>Engagement fort des dirigeants et des parties prenantes</p>	<p><b>Monitoring du processus de recrutement</b> : CV anonyme, testing</p> <p>Purge du SIRH des données interdites</p> <p>Formation des managers</p> <p>Interdiction des demandes de recrutement sexuées</p> <p>mixation de la hiérarchie</p> <p>Rattrapages des écarts de salaires (avec traitement des causes de ces écarts)</p> <p>Garantir accès égal à la formation</p> <p>Réseaux féminins</p> <p>Mentoring</p> <p>Retrait des stéréotypes de sexe dans tous les écrits de l'organisation (communication, formation, recrutement, accords, conventions...)</p> <p>Travail sur la gestion des carrières : valorisation de l'expertise, remise en question des attentes normatives d'évolution</p>	<p><b>Actions de promotion dans les écoles</b></p> <p><b>Etude des perceptions</b> des salariés et du management (top, middle, proximité) par questionnaire et entretien peu directif des enjeux, outils et pratiques en matière d'égalité</p> <p><b>Sensibilisation</b> : formations courtes en mode ateliers dispensées par binômes mixtes et équipes de formés mixtes (sexe et CSP), rappels à la loi, rappel des engagements de l'organisation</p>	<p><b>Formation</b> : aménagement des horaires, proximité géographique, système de garde, pas plus de 2 jours consécutifs, elearning, prévenir très en amont</p> <p><b>Organisation des conditions de travail</b> : horaires de réunion, télétravail, horaires flexibles, temps <b>partagé, droit à la déconnexion</b></p> <p><b>Outils de conciliation/conciergerie</b> : droit aux congés simultanés pour les parents employés dans la même entreprise, absences pour parents <b>en fin de vie</b></p> <p><b>Dispositifs liés à la parentalité</b> : crèche interentreprise, horaires aménagés pour la rentrée scolaire, absences prénatales (mères et pères), absences enfants malades, dispositions pour familles monoparentales ou en garde alternée.</p>
<b>Cornet et Warland 2008</b>	<p><b>Audit approfondi</b> : données quantitatives (BDES, enquêtes et BDD interne)</p> <p>donnée qualitatives (testing, audit par couple, analyse des pratiques, entretiens, focus groupes, analyse documentaire)</p> <p><b>Plan diversité détaillé</b> : objectifs généraux et spécifiques, identification des responsables, échéancier, moyens techniques, financiers et humains, indicateurs de suivi</p> <p><b>Culture organisationnelle</b> : engagement de la direction, règles et vocabulaire communs, sensibilisation ciblée, temps d'échanges, réseaux internes et externes, relation clients</p>	<p><b>Recrutement</b> : retrait des critères discriminatoires, CV anonyme, formalisation détaillée de la fiche de poste, formation des recruteurs à la discrimination, formation pour les candidats, jurys diverses, présentation et introduction auprès des équipes, livret d'accueil, coaching, mentorat</p> <p><b>Equité salariale</b> : relexion sur les biais possibles dans l'identification et la valorisation des critères utilisés pour la classification de fonctions, rattrapages salariaux, grille de saikares.</p> <p><b>Evolutions</b> : transparence des process, retrait des critères subjectifs</p> <p><b>Communication</b> : retraits stéréotypes dans la communication interne et externe.</p>	<p><b>Sensibilisation et prise de conscience</b> sur les stéréotypes,</p> <p>Elle espère (la formation) également à changer les représentations et cadres de références qui structurent les jugements et stéréotypes.</p> <p><b>Formations ciblées</b> sur les stéréotypes, les représentations et les attitudes.</p> <p><b>Feedback et suivi de ces formations.</b></p> <p><b>Evaluation des contenus</b> des formations</p>	<p>Modes d'organisation du travail qui permettent d'améliorer la conciliation vie privée/vie professionnelle</p>
<b>Bender et Pigeyre 2004</b>	<p>Politique officielle d'égalité des chances et de lutte contre le harcèlement</p>	<p><b>Pratiques universelles</b> :</p> <p>Descriptions de postes écrites</p> <p>Plan de succession managérial</p> <p>Programme de hauts potentiels</p> <p>Conseil et développement des carrières pour tous</p> <p>Programme de développement des cadres et mentoring</p> <p>Formation des cadres à l'évaluation</p> <p>Recrutement non dirigé vers certains groupes, effectué selon des règles non discriminantes</p> <p><b>Pratiques catégorielles</b> :</p> <p>Suivi du turnover des groupes minoritaires</p> <p>Identification de personnes à potentiel parmi les minorités</p> <p>Suivi de leur accès aux postes qui conduisent aux postes d'encadrement</p> <p>Service spécifique en charge de l'égalité des chances</p> <p>Objectifs de représentation des groupes minoritaires dans le recrutement et les promotions, information de l'encadrement sur ces objectifs et prise en compte dans sa performance</p> <p>Formations et programmes de mentoring spécifiques aux groupes minoritaires</p> <p>Encouragement de réseaux internes de ces groupes</p> <p>Séminaires sur l'encadrement d'une main d'oeuvre diverse / multiculturelle</p>		<p>Flexibilité des horaires, temps partiels pour le management</p> <p>Aides diverses aux salariés, dont aide à la garde des enfants, congé parental</p>

<b>Falcoz 2007</b>	Fort engagement de la hiérarchie Inclusion des valeurs de la diversité dans la culture d'entreprise Travail en profondeur sur les minorités visibles et invisibles.	Interdiction de la discrimination sans materer les employés de appels à la règle Communication honnête sur la diversité : enrichissement pour l'entreprise mais gestion complexe d'une équipe diverse Maintenir la cohésion des équipes	Formation encourageant la réflexivité des managers : simulation de situations discriminantes, renversement des rôles, théatralisation par l'humour. Pointer du doigt les expressions empreintes de préjugés et stéréotypes de façon pédagogique et individualisée.	
<b>Sabeg, Charlotin 2006</b>	<b>Phase d'appropriation</b> du sujet au moment de l'accord <b>Phase de réalisation</b> au moment du constat : diagnostic interne basé sur des données qualitatives qui s'appuient sur des constats quantitatifs <b>Phase de mise en œuvre</b> Maillage de référents (BT), Implication de l'entreprise : chartes Engagement management	Mise en place de réseaux spécialisés Mentoring Coaching Féminisation du management Refonte des procédés de recrutement : non-discriminant et basé sur les compétences, méthode de simulation Un communication interne/externe non stéréotypée et large. Visibilité des actions Création d'un comité interne de suivi Mise en place d'indicateurs (BDES) Contrôle des décisions managériales Mise en place d'actions visant à diversifier le vivier de recrutement Accès égal aux promotions : CV interne standardisé, questionnaire 360° pour les cadres	<b>Sensibilisation</b> via des modules de formation et d'ouverture à la diversité : actions symboliques, formations descendantes, communication non stéréotypée, groupes de discussion, serious games, jeux de rôles, entretiens filmés <b>Rappel à la règle</b>	Coaching accéléré pour retour de congé maternité Dispositifs pour équilibre vie pro/perso ouverts à tous mais dont les femmes sont les destinataires privilégiées : aides à la garde. Organisation du travail flexible : temps partiel, semaine de 4 jours, télétravail.
<b>Bruna 2013/2</b>	Engagement fort de la direction, experts diversité désignés par leur position marginale sécante, maillage via des référents diversité pour garantir une logique bottom up en plus de la logique top down Inclusion des valeurs de la diversité dans la culture d'entreprise		Importance d'une réflexivité sur les mentalités et les pratiques	
<b>Bruna et al. 2016/1</b>	Sortir de l'isomorphisme normatif Accepter la période de déstabilisation de l'organisation nécessaire au renouvellement de ses pratiques Accepter que les résultats d'une démarche de diversité ne soit pas immédiats et l'inscrire dans la durée Management inclusif Inclusion des valeurs de diversité dans la culture d'entreprise Une politique adaptée à la réalité du terrain : top down et bottom up		Pratiquer la réflexivité et l'apprentissage collectif Apprentissage en double boucle pour contester les croyances organisationnelles	
<b>Bruna 2016/5</b>	La diversité est une innovation managériale qui s'inscrit dans la RSE, impulsée par la direction, pilotée par des spécialistes et relayée par des référents garantissant les retours "terrain" Implication de toutes les parties prenantes dans la création des politiques diversité Impiquer les partenaires externes de l'entreprise dans la démarche diversité Implication indispensable du management intermédiaire et de proximité		Apprentissage en double boucle : stimulation de la réflexivité Développement des réseaux et communautés de pratiques Attribution d'un rôle de contribution à la démarche (désignation ou volontariat) Pratique du discernement, distanciation critique, rationalisation retrospective via des formations à destination du management en co-training, enracinées, ateliers d'échanges, working labs, creativity games, fab-labs) Développement de routines innovatrices	

<b>Melnik-Olive et Couprie 2017/1</b>	Mise en place d'une politique d'égalité professionnelle structurée	Transparence et circulation de l'information Décisions basées sur des critères objectifs Création d'espaces d'échanges entre les salariés et leurs représentants Mises en place de formations spécifiques (en condition de travail) : plan de formation, évaluation des compétences et qualifications requises, communication interne sur le DIF et l'évaluation des besoins en formation lors des entretiens professionnels		
<b>Charbeau et de Larquier 2010</b>	Audit longitudinal préalable à une démarche d'égalité est incontournable pour rendre compte des inégalités			
<b>Garner-Moyer 2006</b>	Engagement formel : accords d'entreprise, charte, labels Suivi des accords Désignation d'un responsable diversité Engagement fort de la direction	Refonte des procédés de recrutement (CV anonyme, simulation) Recherche d'innovation au regard de la diversité Développement du vivier de recrutement Communication interne large Action spécifique auprès des manager intermédiaires	<b>Sensibilisation et formation</b> : diversité, gestion des conflits, lutte contre les discriminations, promotion de l'égalité des chances, formation linguistique dans la langue nationale	
<b>Berthereau et al 2017</b>	Les stéréotypes sont identifiés comme étant à l'origine des inégalités professionnelles mais peu de travaux sur l'étude de leur contenu		<b>Analyse du contenu des stéréotypes de genre</b> observation non participante, entretiens semi-directifs questionnaire auprès des managers pour évaluer leur adhésion aux stéréotypes de genre	
<b>Bielby 2000</b>	Monitoring de la situation des minorités au niveau de la ségrégation des emplois, des écarts de salaire et des évolutions de carrière Retours systématique des employés quant aux phénomènes inégalitaires qu'ils observent. Evaluation des managers sur l'atteinte des objectifs d'égalité des chances	Formalisation des procédés Contrôle des décisions managériales Analyse systématique des postes en amont de toute communication sur ces postes. Mise en place d'un outils permettant la communication des intérêts et qualifications des candidats aux recruteurs (managers)		
<b>Kochan et al. 2003</b>			<b>Formation des managers et des salariés</b> à la diversité Formation pour tous visant l'institutionnalisation de l'entente mutuelle et de la coopération	
<b>Anderson et al, 2002</b>	Un management compréhensif et encourageant			Horaires flexibles, aides à la garde
<b>Kalev et al 2006</b>	Plan d'action Equipe dédiée à l'égalité Comité de suivi Référents égalité et service égalité		Pas de pratiques posées car même si la cause des inégalités se trouve dans les biais managériaux et l'isolation des femmes ce n'est pas l'angle d'attaque choisi par les auteurs	
<b>Scharnitzky 2015</b>	Engagement des dirigeants Intégration de l'égalité aux valeurs de l'entreprise chartes et labels	Mixité des métiers, services, équipes Gestion des talents CV anonymes/ Tri des CV Protocoles d'entretiens identiques	Actions de communication externe (ex écoles) Actions de communications internes : - Livres de sensibilisation à l'égalité - actions extraprofessionnelles sur le lieu professionnel - coaching/bilan de compétences - mesure des stéréotypes par TAI (Test d'association implicites) - Mentoring / rôles modèles - sanctions et reconnaissances - Déconstruction de stéréotypes au niveau individuel Réseaux féminins	

### 2.3.3 Création et mise en place d'une démarche d'égalité professionnelle : une approche contingente.

Malgré l'existence d'un marché de « la recette miracle » en GRH, dont les nombreux ouvrages qui vantent les bienfaits de pratiques universalistes à destination des praticiens en sont la preuve selon Cadin et Guérin (2015), de nombreux auteurs spécialisés sur l'égalité professionnelle<sup>47</sup> alertent sur l'écueil des isomorphismes mimétique et normatif (Dimaggio et Powell, 1983) en la matière.

Ainsi, la première étape, en amont de la création d'une politique d'égalité professionnelle, est la réalisation d'un diagnostic de la situation comparée des deux sexes dans l'organisation. Prérequis indispensable afin de répondre aux problématiques spécifiques de cette dernière.

Si l'exercice peut réellement se compliquer lorsqu'il s'agit de certains critères prohibés par les lois anti-discrimination pour lesquels il est interdit de réaliser des statistiques<sup>48</sup>, cela n'est pas le cas lorsque l'on travaille sur l'égalité professionnelle entre les sexes.

En effet, l'accès aux statistiques relatives à la situation comparée des hommes et des femmes est facilité d'une part car leur constitution n'est pas interdite mais aussi car toutes les organisations de plus de 50 employés sont dans l'obligation de fournir chaque année à la DIRECCTE<sup>49</sup> une analyse des 41 indicateurs imposés par décret, intégrée dans la BDES<sup>50</sup>. Cette analyse quantitative, est plébiscitée, malgré l'existence de débats à propos des indicateurs qui la composent, en ce qu'elle permet d'identifier des phénomènes tels que le plafond de verre ou encore le tuyau percé. Pour Sabeg et Charlotin (2006) c'est sur la base d'une analyse quantitative que peut être réalisée une étude qualitative. Cependant, cette analyse statistique ne rend pas compte de l'application des outils de l'égalité et ne rend pas compte non plus des conditions de travail, de la culture d'entreprise, d'éventuelles identités professionnelles, ainsi que de la discrimination indirecte (Guillaume et Pochic, 2009) qui affectent les évolutions des carrières des femmes. Pour ce faire, 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 manière dont les choses se déroulent sur le terrain (Cornet et Warland, 2008). Pour Charbeau et Larquier (2010), c'est par l'étude des parcours des salariés que les

---

47 (Falcoz, 2018 ; Bruna, 2016/1 ; Cornet et Warland, 2008 ; Sabeg et Charlotin, 2006)

48 Des critères comme : l'appartenance ou non-appartenance vraie ou supposée à une ethnie, une nation, une race ou encore la religion.

49 Direccte : Direction régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi

50 Base de données économique et sociale

inégalités peuvent être appréhendées, l'audit s'attachera donc à être longitudinal. Pour Bruna (2013, 2016/1), l'adoption d'une logique *bottom up*, impliquant une remontée d'information du terrain à la hiérarchie, est indispensable 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. Ce point rejoint celui de Bielby (2000) qui souligne l'importance des témoignages des salariés quant aux phénomènes inégalitaires qu'ils observent. Toujours selon Bruna, les organisations ont tout intérêt à mettre en place une logique *bottom up* et *top down*<sup>51</sup> et ce afin de permettre un échange constructif débouchant sur une stratégie adaptée à la situation spécifique de l'organisation qui, parce qu'elle se fait en collaboration avec les parties prenantes, limitera des résistances éventuelles à son application. Ainsi, adopter une politique standard aura, dans le meilleur des cas, peu de chances d'être efficace et risquerait, dans le pire des cas, de renforcer les inégalités. Selon la littérature, une bonne politique d'égalité ne l'est pas en soi, elle ne l'est que si elle est adaptée au contexte de l'organisation. 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, ainsi que d'objectifs nominatifs à court, moyen et long terme qui 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 (Bruna 2013/2, Falcoz, 2018), l'implication des IRP dès le début semble tout aussi indispensable (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, 2016/5). La structuration de la démarche d'égalité est, selon Melnik-Olive et Couprie (2017/1), une condition de son succès. Ainsi, une approche contingente de l'égalité, couplée à un maillage conséquent de référents permettant l'application en cascade de la politique et des outils de l'égalité (Sabeg et Charlotin, 2006) ainsi que la mise en place d'un système permettant la remontée des expériences du terrain, sont présentés par de nombreux travaux comme des facteurs clés de succès.

L'inclusion des valeurs et des apports de la diversité<sup>52</sup> dans la culture de l'organisation (Bruna 2016/1) assortie d'un engagement matérialisé par la signature de *soft laws* comme la charte de

---

<sup>51</sup> Top-down : se dit d'une politique descendante, impulsée par la direction

<sup>52</sup> Dans laquelle est incluse l'égalité femmes-hommes du point de vue de Bruna (2016/5)

la diversité (Garner-Moyer, 2006) ou ici de l'égalité ainsi que l'obtention de labels (Perugien et Barth, 2016), sont des marqueurs légitimant l'engagement de la direction. Tendre vers l'égalité professionnelle au sein des organisations, c'est en changer les pratiques, tout du moins en partie. Pour limiter les résistances inhérentes au changement, surtout lorsqu'il s'agit d'un sujet aussi ancien et ancré dans les consciences que celui du genre et de la division sexuelle du travail, il semble que l'intégration d'un maximum d'acteurs dans le processus (Falcoz, 2018 ; Falcoz, 2007) 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. En somme, une démarche d'égalité professionnelle intégrée à la stratégie de l'organisation, assumée et communiquée, structurée, adaptée aux problématiques de cette dernière, incluant toutes les parties prenantes concernées, dont le plan d'action est raisonné et raisonnable, appliquée auprès des équipes qui feront remonter leurs expériences auprès des référents désignés, qui fait l'objet d'un suivi, aura toutes les chances de porter ses fruits. Si toutefois les outils mis en place sont pertinents et les résistances contournables. Voyons désormais les différents types d'outils dont la littérature académique fait état.

#### 2.3.4 Les outils visant la limitation de l'impact des représentations sociales

S'agissant de la deuxième catégorie, c'est-à-dire celle relative aux outils visant la limitation de l'impact des représentations de la hiérarchie handicapant les femmes au niveau professionnel, celle-ci se subdivise en trois sous-catégories : celle liée à la prise de décision (recrutement, évolutions, formations), celle liée à la socialisation des femmes dans l'organisation puis celle liée aux écarts salariaux.

Ici, nous retrouvons à la fois des pratiques universelles qui, comme nous le mentionnons plus haut ne favorisent pas un groupe par rapport à un autre, ainsi que des pratiques catégorielles, qui favorisent temporairement et à compétences égales, puisque la discrimination positive est interdite en France, le sexe sous-représenté.

Concernant la première sous-catégorie relative à la prise de décision, elle renvoie à une vision bureaucratique de la GRH (Bielby, 2000). En effet, les pratiques qui la composent visent la limitation de l'impact des représentations sociales liées à la femme et à sa place dans la société en formalisant les processus et en neutralisant les critères discriminants. La littérature académique proposera alors des pratiques telles que la concrétisation écrite de tous les procédés liés à la prise de décision RH, permettant de limiter l'autonomie des managers qui devront

désormais suivre des procédures formelles et argumenter leurs décisions. Décisions qui seront par la suite contrôlées (Bielby, 2000). Ceci concourant à un effort de transparence (Cornet et Warland, 2008 ; Melnik-Olive et Couprie, 2017/1) tout comme les programmes pour les hauts potentiels et les plans de succession managériale relatés par Bender et Pigeyre (2004). Quant à la neutralisation de critères discriminants, l'état de l'art conseillera par exemple l'anonymisation des CV (Lacroux, Martin-Lacroux, 2017), le recrutement par simulation (Garner-Moyer, 2006), le retrait de critères subjectifs dans les évaluations, discriminatoires dans les écrits et illégaux présents dans les SIRH<sup>53</sup> (Falcoz, 2018). En parallèle les organisations veilleront à maintenir une mixité dans les jurys de sélection (Cornet et Warland, 2008). Une attention particulière sera portée sur l'accès des femmes aux formations professionnelles pour lequel la mise en place d'un plan de formation formalisé sera un atout.

La seconde sous-catégorie, renvoie à la socialisation des femmes dans les organisations. En effet, de nombreux auteurs attirent l'attention de praticiens sur le phénomène d'isolement dont sont victimes les femmes au niveau professionnel (Falcoz, 2018 ; Sabeg et Charlotin, 2006 ; Cornet et Warland, 2008). Ces derniers préconisent alors la création de réseaux spécifiques et la mise en place d'un système de parrainage permettant aux femmes souhaitant faire carrière d'être soutenues par des personnes jouissant d'une situation respectée dans l'entreprise. *« Tandis que plusieurs recherches soulignent que l'une des causes du « plafond de verre » serait le manque de réseaux et de mentors qui caractériserait davantage les femmes (CATALYST, 2002), la présente recherche conduit à souligner que pour les femmes, comme pour les hommes, la capacité à mobiliser des réseaux et des mentors est en effet associée au succès dans la carrière, ces réseaux et ces mentors étant ici essentiellement masculins »* (Laufer, 2005, p.38). Ainsi, cette sous-catégorie semble ne pas devoir être sous-estimée dans une démarche d'égalité.

Enfin, la troisième sous-catégorie a trait aux écarts salariaux entre femmes et hommes. Ici les pratiques sont celles relatives aux mesures de rattrapage des écarts, à l'analyse et au traitement des fondements de ces écarts, notamment au niveau des différences de valorisation des caractéristiques individuelles et enfin à la mise en place de grilles de salaires qui renvoient ici encore à une formalisation des procédés. (Falcoz, 2018 ; Cornet et Warland, 2008). Si les actions de rattrapage des écarts de salaire font partie des mesures catégorielles, la mise en place d'une grille de salaire est une mesure universelle.

---

<sup>53</sup> Système d'information des ressources humaines



Intéressons-nous désormais à la troisième catégorie des outils GRH de l'égalité professionnelle : celle contenant les outils visant l'évolution des représentations sociales.

### 2.3.5 Les outils visant l'évolution des représentations sociales

A la lumière de la démonstration que nous faisons dans le premier chapitre de notre revue de littérature désignant les représentations sociales relatives à la femme et à sa place dans la société, ou bien un de leurs constituants, comme étant à la base des phénomènes inégalitaires la défavorisant au niveau professionnel, le peu d'outils de gestion visant leur modification, préconisés par la recherche académique, nous interpelle.

#### 2.3.5.1 Choix de l'unité d'analyse : stéréotypes ? Représentations sociales ?

De nombreux travaux en sociologie et en sciences de gestion désignent majoritairement les stéréotypes comme étant à l'origine des inégalités professionnelles basées sur le genre (Bruna, 2016; Belghiti-Mahut et Landrieux-Kartochian 2008, Bertereau et al. (2017)). Pour Falcoz, (2018) : « *Les stéréotypes constituent le niveau pertinent puisqu'ils se situent avant la formation des préjugés, expression plus agglomérée, négative et hiérarchisée que ces derniers.* » (p.207). Selon, Bruna et al. (2017) « *Les stéréotypes jouent un rôle-clé dans les processus discriminatoires.* » (p.443).

Notons que selon Légal et Delouée (2015) depuis les travaux fondateurs de Lipmann (1922), la définition des stéréotypes a évolué et est désormais largement partagée comme étant : « (...) *un ensemble de caractéristiques attribuées à un groupe social (...)* » (p.14). Ces mêmes auteurs définissent les préjugés comme étant : « (...) *un jugement a priori, une opinion préconçue relative à un groupe de personnes donné ou à une catégorie sociale. En psychologie, le terme de préjugé est généralement associé à une valence négative* » (p.15).

Il est vrai que les stéréotypes sont des construits sociocognitifs stables et utiles puisqu'ils ont une fonction identitaire. Cependant, selon Deschamps et al (2012), les stéréotypes sont déterminés socialement et font partie, avec d'autres « savoirs pratiques » (Seca, 2010, p.13) tels que les préjugés, les images ou encore les croyances, du système organisé qu'est la représentation sociale (RS). Plus précisément, selon Moliner et Vidal (2003), les stéréotypes se trouvent majoritairement au centre de la représentation (le noyau) mais leur centralité est plus résistante aux pratiques dissonantes que leur stéréotypie. Autrement dit, les stéréotypes sont plus résistants au changement parce qu'ils sont au centre de la représentation et non pas en

raison de leur nature de stéréotype. Et ce, malgré toute la stabilité que l'on confère aux stéréotypes.

L'approche structurale de la théorie des RS de Moscovici (1961), initiée par Abric en 1976, nous montre qu'il existe une hiérarchie dans les composants d'une RS et qu'il est indispensable de la connaître pour envisager de faire évoluer cette RS. Chaque zone de la représentation jouant un rôle spécifique. « *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).

Par ailleurs, dans les travaux qui préconisent des outils de gestion visant l'évolution des stéréotypes, d'autres termes sont régulièrement cités (cf. Tableau 5). Si certains auteurs donnent des définitions des différents construits socio-cognitifs sur lesquels ils basent leurs préconisations, d'autres semblent les utiliser comme synonymes. Or, comme nous le verrons plus en détail dans la partie de notre manuscrit consacrée au cadre théorique que nous avons choisi, des termes comme stéréotypes, préjugés, images, croyances, opinions renvoient à des concepts différents définis par la psychologie sociale.

Ainsi, dans cette perspective, ne considérer que les stéréotypes dans l'analyse, quand il y a une analyse, ne semble pas pertinent.

A ce jour, nous n'avons pas été en mesure de trouver des travaux en sciences de gestion s'intéressant au contenu et à la structure des représentations sociales liées à la femme et à sa place dans la société.

**Tableau 5 : Aperçu des différents termes utilisés dans la littérature gestionnaire émettant des préconisations d'outils de gestion visant l'évolution des représentations sociales.**

Travaux	Falcoz 2018	Cornet et Warland 2008	Falcoz 2007	Sabeg, Charlotin 2006	Bruna et al. 2016/1	Bruna 2016/5	Elnik-Olive et Couprie 2017/1	Garner-Moyer 2006	Berthereau et al 2017	Kochan et al. 2003	Kalev et al 2006
Termes employés	stéréotypes représentations préjugés croyances opinions	représentations stéréotypes jugements	stéréotypes préjugés croyances valeurs	stéréotypes préjugés valeurs	stéréotypie croyances valeurs	stéréotypes croyances préjugés représentations valeurs	stéréotypes représentations sociales	stéréotypes représentations croyance valeurs	stéréotypes représentations représentations sociales préjugés structures représentationnelles croyances valeurs	stereotypes belief biases perceptions	bias

Source : auteur

En outre, parmi les recherches en sciences de gestion s'intéressant aux stéréotypes, rares sont celles qui tentent de mettre en place une pluri-méthodologie préconisée en psychologie sociale, indispensable à l'investigation de systèmes de pensée complexes (Apostolidis, 2003). Les pratiques se limitent alors à un questionnaire suivi ou non, par des entretiens ou encore plus

rarement par le passage du test d'association implicite (TAI) dont la pertinence divise. Ce qui, comme nous le verrons plus tard dans cette revue de littérature n'entre plus en cohérence avec les préconisations méthodologiques faites en psychologie (Dellacolette et al., 2010) et en psychosociologie (Apostolidis, 2003; Abric, 2003; De Rosa, 1995, 2003).

Notons que la dernière contribution présente dans le tableau 4 listant les outils de gestion préconisés par la littérature en sciences de gestion, porte principalement sur les stéréotypes, elle est écrite par un consultant spécialisé sur les questions liées à la diversité, titulaire d'un doctorat en psychologie sociale. Nous avons intégré cet ouvrage car il fait état de différents outils de gestion ne visant pas l'évolution des stéréotypes mais leur « *la domestication* » (p.159) afin de répondre à la temporalité de l'entreprise qu'il considère de rapide. Une technique d'analyse de contenu proposée ici est le test d'associations implicites (TAI). Cependant, cette technique est vivement critiquée par Oswald et al. (2013). En outre, les préconisations managériales présentes dans l'ouvrage de Scharnitzki (2015), sont cohérentes avec les recommandations issus des travaux de sciences de gestion listées dans ce même tableau.

#### 2.3.5.2 Quelles préconisations pour faire évoluer les RS ?

Les outils préconisés pour modifier les construits sociocognitifs mentionnés par les différents auteurs, relèvent principalement de la formation. Selon Bruna (2016/5), une politique de diversité appelle à la mise en oeuvre d'une dynamique d'apprentissage organisationnel en double boucle assortie de la création d'une régulation spécifique et d'une « *discipline sociale* » (p.122). Cette dernière fait alors référence à l'approche de l'apprentissage organisationnel initiée par Argyris et Schön en 1978 qui met en lumière trois types d'apprentissage : celui en simple boucle, en double boucle puis le deutero-apprentissage. Contrairement à l'approche en simple boucle basée sur une routine apprenante, et réactive aux changements, l'apprentissage en double boucle renvoie quant à lui, à une prise de recul et à la remise en cause de l'existant (pratiques, valeurs, normes) en vue de mettre en place des schémas d'action innovants. Cette approche combine le niveau individuel et le niveau organisationnel. Toujours selon Bruna : « *La contestation des croyances initiales (avec son aéropage d'us et coutumes rattachés) s'avère être un gage d'effectivité et de viabilité d'une politique de changement. Elle permet, en effet, une transformation du patrimoine axiologique (et une révision potentielle des desseins téléologiques) de l'organisation. La pratique systémique, procédurale et bienveillante du discernement, de la distanciation critique et de la rationalisation rétrospective s'avère un outil essentiel de refondation de la culture d'organisation.* » (p.127)

Ainsi, si l'on transpose cette logique aux inégalités professionnelles basées sur le genre ou plus exactement sur les représentations sociales liées à la femme et à sa place dans la société qui justifient une division sexuelle du travail inégale en raison d'une domination masculine « *Transhistorique et universelle* » (Bidet-Mordrel, Bidet, 2010, p.16), cette contestation ne semble pas aisée.

Pourtant, les outils proposés par cette dernière pour initier la réflexivité des managers ne font pas état d'une investigation des éléments sociocognitifs à l'origine des comportements discriminatoires: « *Le déploiement de programmes implicationnistes de formation [reposant sur le co-training (plutôt que sur la sensibilisation descendante), la formation enracinée (approche inductive et pragmatique sise sur l'analyse des pratiques et la théorisation rétrospective) et la stimulation de la réflexivité et de la créativité] s'avère l'une des conditions d'apprentissage managérial de la diversité, et une clé d'édification d'un agir agile et inclusif.* » (p.129).

Sabeg et Charlotin (2006) quant à eux, encouragent la *formation descendante* assortie à des *serious games*, des *jeux de rôles* et des *entretiens filmés*. Falcoz propose quant à lui en 2007, un *renversement des rôles* et une *théâtralisation par l'humour*.

A ces différents types de formation, s'ajoutent les rappels à la loi (Falcoz, 2018 ; Sabeg et Charlotin, 2006) ainsi que des actions symboliques en faveur de l'égalité.

Pour Bruna (2016/5), la discussion et le travail collectif, récurrents, inciteraient à la remise en question de ces représentations.

En définitive, en dehors de ces dernières préconisations relatives à l'organisation du travail, les autres pratiques visant l'évolution des représentations sociales, recommandées par la littérature, ne renvoient qu'à la formation. S'il semble important qu'elle ne soit pas exclusivement descendante, qu'elle privilégie les interactions et qu'elle se base sur l'expérience des intéressés, elle n'a, selon Moliner et Guimelli (2015), psycho-sociologues spécialistes de l'approche structurale de la théorie des représentations sociales (Abric, 1976), qu'un effet temporaire. Ce qui n'est pas suffisant pour faire évoluer les RS. En effet, selon Flament (2003), c'est la multiplication de pratiques dissonantes (schèmes étranges)<sup>54</sup> qui finira par faire évoluer les représentations sociales. Les mécanismes de défense de ces dernières ne pouvant « *rien contre l'insistance des faits* » (Moliner, 2001, p.40). Encore faut-il connaître le contenu et la structure de ces représentations afin de mettre en place une stratégie de transformation adaptée au contexte de l'organisation. Les schèmes étranges étant des éléments présents dans les

---

<sup>54</sup> Dans l'optique d'une transformation incrémentale des RS et non radicale ce qui semble bien plus probable au vu du sujet de ces représentations.

périphéries. Ainsi, la connaissance de la structure entière de la représentation, et non pas seulement le noyau où se trouvent très probablement les stéréotypes, est indispensable.

En outre, selon Bielby (2000), les formations ont un effet limité sur les stéréotypes : « *The research found that while being informed about the invalidity of stereotypes reduced the propensity to stereotype by half, it did not eliminate it, nor it increase subject's reliance on individuating information (Nelson, Acker and Manis, 1996).* » (p.22).

Toujours selon Moliner et Guimelli (2015), la formalisation des processus de décision RH via la mise en place d'outils de gestion peut avoir un effet mais aura l'inconvénient majeur d'occasionner de fortes résistances. Ces derniers de préconiser une approche duale combinant l'approche structurale des RS (Abric, 1976) avec une technique de transformation comportementale issue de la théorie de l'engagement (Kiesler, 1971), comme « *le pied dans la porte* » mise en avant par Freedman et Fraser (1966) et utilisée en combinaison par Eyssartier et al. (2007).

Ce constat laisse à penser que les sciences de gestion ne se sont pas emparées à bras le corps de la question des outils visant l'évolution de la pensée représentationnelle qui, comme nous le démontrons, est à la base des phénomènes inégalitaires susmentionnés et qui pourtant est modifiable à moyen / long terme.

A nos yeux et au vu des travaux mobilisés jusqu'ici, la mise en place d'une stratégie s'appuyant sur l'effet temporaire des formations, l'effet positif de la formalisation des processus relatifs à la prise de décision RH, malgré les résistances, couplés à une analyse du contenu et de la structure des RS, basée sur des outils méthodologiques reconnus et éprouvés en psychologie sociale, ainsi qu'à une ou plusieurs techniques de changement comportemental nous semble tout à fait pertinente. Nous nous attacherons bien entendu à détailler tout cela dans la partie de notre revue de littérature consacrée à notre cadre théorique et dans celle consacrée à notre approche méthodologique.

En somme, les arguments présentés dans cette sous partie de notre second chapitre de l'état de l'art plaident en la faveur de l'étude à la fois du contenu et de la structure des représentations sociales (RS) en amont de la création d'une politique d'égalité professionnelle.

### 2.3.6 Les outils aidant à l'équilibre des temps de vie

Enfin, la quatrième catégorie est la prise en compte de l'asymétrie d'implication dans le travail domestique<sup>55</sup> pour faciliter les évolutions de carrières des femmes. Sont alors indiquées des

---

<sup>55</sup> Se référer au premier chapitre de cette revue de littérature.

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 afin d'éviter des problématiques de garde, 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.

## Conclusion du chapitre 2

Ce second chapitre avait pour objet de faire un état des lieux de la manière dont la littérature en sciences de gestion s'empare de la question des inégalités qui handicapent les femmes dans leurs trajectoires professionnelles.

Dans un premier temps il nous paraissait important d'approfondir les concepts d'égalité (de droit, des chances, de traitement, universelle) et de diversité ainsi que les enjeux qu'ils recouvrent pour les organisations. En effet, la littérature nous montre que pour ces dernières le concept de diversité est assez flou (Point, 2007) et qu'elles ont plutôt tendance à appliquer un modèle hybride dans lequel se retrouvent à la fois des pratiques universelles, qui ne favorisent aucun groupe social en particulier, et des pratiques catégorielles, qui favorisent à compétences égales un groupe social, mais théoriquement, de façon temporaire (Bender et Pigeyre, 2004). Devant le débat opposant les détracteurs de l'introduction de la question des inégalités femmes/hommes dans la diversité et ses promoteurs, nous avons, au vu des arguments présentés par Laufer (2009) mais aussi, et surtout, par Falcoz (2018), décidé de nous positionner en faveur d'une action spécifique pour lutter contre les inégalités professionnelles basées sur le genre.

Si nous préférons une action différenciée pour la question de l'égalité professionnelle femmes/hommes, les pratiques catégorielles préconisées dans le cadre d'une politique de diversité ou dans le cadre de l'égalité des chances sont semblables. C'est l'objectif qui diffère. La diversité entend valoriser la différence alors que l'égalité des chances est une étape pendant laquelle un groupe social sera privilégié par rapport à un autre, à compétences égales et dans l'objectif d'atteindre, à terme, l'égalité universelle. Quant au concept d'égalité de traitement, il se rapproche de celui de la diversité dans sa manière de vouloir remettre en cause les schémas existants, mais il vise lui aussi, au bout du compte, l'égalité universelle. Ici encore, le but diffère mais pas la manière.

Précisons tout de même que le concept de gestion de la diversité s'appuie en France sur les lois antidiscriminatoires, que la discrimination positive est tout autant interdite que les autres formes de discrimination, que des actions positives, où la décision se base en premier lieu sur les compétences, ne peuvent être mises en place que pour trois critères dont l'égalité femmes/hommes fait partie. Il n'est donc pas étonnant que des pratiques hybrides se soient développées.

Sur la base des travaux que nous avons mobilisés dans cette partie, nous proposons une catégorisation des outils de l'égalité comme suit : ceux liées à la création et la mise en place

d'une démarche égalité, ceux limitant l'impact des représentations sociales, ceux visant l'évolution de ces RS et enfin ceux aidant à l'équilibre des temps de vie.

Ce sont les outils de la troisième catégorie qui nous intéressent particulièrement ici.

En effet, malgré tout l'intérêt que représentent les outils préconisés par la littérature en sciences de gestion, au vu de la persistance des inégalités qui est exposée dans le constat chiffré du chapitre 1 ainsi qu'au vu du rôle central joué par les représentations sociales liées à la femme et à sa place dans la société, force est de constater que leurs effets sont limités. L'état de l'art abonde d'outils visant la limitation des effets des représentations sociales sur les décisions managériales. En revanche, ceux liés à la volonté de faire évoluer les représentations sociales, ou un de leurs composants comme les stéréotypes puisque c'est l'unité d'analyse choisie par les auteurs des travaux émettant des préconisations à ce sujet, sont peu développés.

Il faut admettre que les stéréotypes sont des éléments cognitifs stables et utiles qui font partie comme d'autres éléments cognitifs d'une représentation sociale (Seca, 2010). Leur nature leur confèrera très probablement une place dans le noyau, centre névralgique d'une représentation sociale. Ce noyau est pourvu de mécanismes de défense (Moliner, 2001) qui rendront le changement très difficile. Selon Flament (2003), les éléments cognitifs qui composent les deux périphéries entourant le noyau d'une représentation sont quant à eux, négociables et adaptables. Il sera donc plus aisé de les faire évoluer que les éléments centraux. De plus, il est aussi possible que les éléments centraux ne soient pas uniquement des stéréotypes. Ainsi l'investigation du contenu et de la structure d'une RS est indispensable pour mettre en place une stratégie de modification pertinente. D'autant plus que selon Moliner et Vidal (2003), ce n'est pas la nature des éléments cognitifs qui leur confère une forte résistance au changement mais leur place dans le noyau.

Ainsi, à la lumière de ces éléments, que nous approfondirons dans la partie de ce manuscrit consacrée à notre cadre théorique, l'analyse des représentations sociales apparaît comme incontournable si l'on souhaite, comme préconisé par la littérature en sciences de gestion, adopter une démarche contingente de l'égalité professionnelle. En effet, de nombreux travaux insistent sur l'importance de la réalisation d'un diagnostic en amont de la mise en place d'une démarche d'égalité. C'est de ce diagnostic que découlera un plan d'action détaillé, raisonnable et raisonné (Cornet et Warland, 2008). L'analyse du contenu et de la structure d'une RS doit ainsi être réalisée en amont de la création du plan d'action.

En revanche, analyser des systèmes de pensée complexes, appelle à la mise en place d'une pluri méthodologie se basant sur des outils méthodologiques développés et éprouvés en psychologie sociale (Apostolidis, 2003). Or, à notre connaissance, le peu de travaux s'intéressant au contenu



des stéréotypes en sciences de gestion adoptent des méthodologies constituées d'un questionnaire et d'entretiens mais ne s'appuient pas sur de tels outils.

La grande majorité des préconisations visant à modifier les stéréotypes, puisqu'il n'est pas question de RS dans ces travaux, ont trait de près ou de loin à la formation (formations descendantes, formations basées sur l'échange en mode ateliers, rappels à la loi).

Alors que l'approche de l'analyse sociale des outils de gestion montre que l'utilisation de ces derniers par les salariés ne correspond pas toujours à la manière dont la direction les a conçu (Martineau, 2012), que les managers intermédiaires, en raison du rôle pivot qu'ils occupent dans l'organisation (Guilmot et Vas, 2011), se doivent de changer les états d'esprit (le leur et celui de leurs équipes) (Balogun, 2003), il existe finalement peu de travaux, à notre connaissance, qui se concentrent sur leur rôle dans l'application d'une politique de diversité et encore moins d'une politique d'égalité. Pourtant le changement d'état d'esprit est stratégique dans ce type de politique et peu aisé lorsque l'on parle de représentations très anciennes et ancrées dans nos sociétés.

Pour autant, certains travaux mobilisés dans cette partie de notre revue de littérature, insistent sur l'importance d'adapter les formations aux différents publics impliqués dont le management intermédiaire tient une place importante. D'ailleurs, les outils visant à limiter l'impact des représentations sociales sur la prise de décision RH, les concernent directement. Citons pour exemple la mise en place de contrôles des décisions managériales ou la formalisation des procédés RH les invitant à suivre des procédures écrites pour plus de transparence.

Ceci plaide en la faveur d'une investigation du rôle du management intermédiaire dans la réussite d'application des outils de gestion sur lesquels s'appuie la politique d'égalité professionnelle de notre terrain d'étude. En parallèle, seront réalisées une analyse de la structure des représentations sociales relatives à la femme et à sa place dans la société qu'ont les managers et les cadres non-managers ainsi qu'une analyse documentaire permettant de comprendre notamment la politique d'égalité et les outils de gestion sur lesquels elle s'appuie. Pour les psychosociologues Moliner et Guimelli (2015), la mise en place d'outils de gestion, parce qu'ils engendrent de fortes résistances, ont une efficacité limitée pour faire évoluer les représentations. De même que les formations qui, elles, n'ont qu'un effet temporaire. Selon ces derniers, pour agir sur une représentation sociale il faut déjà en connaître le contenu et la structure et coupler cette analyse avec une technique de changement comportemental comme le démontrent Eyssartier et al. (2007). Il nous incombera alors d'inclure dans notre étude de terrain ces réflexions.

C'est à la lumière de tous ces éléments que nous formulons notre problématique comme suit :

**« Quels sont les apports de l'analyse du contenu et de la structure des représentations sociales pour améliorer les pratiques de GRH visant leur modification et ainsi la réduction des inégalités femmes/hommes ? »**

Afin de répondre à cette problématique, nous mobilisons l'approche structurale de la théorie des représentations sociales de Moscovici (1961), développée par Abric en 1976 et nommée la théorie du noyau central.

Aussi, la dernière partie de cette revue de littérature est consacrée à la présentation de notre cadre théorique.

### Chapitre 3. La théorie des représentations sociales de Moscovici (1961) et son approche structurale

Dans les deux premiers chapitres de notre revue de littérature, nous montrons, en mobilisant de nombreux travaux académiques pluridisciplinaires, qu'à l'origine des phénomènes inégalitaires handicapant les femmes dans leurs évolutions professionnelles, se trouvent les représentations sociales, ou certains éléments cognitifs qui les composent, liées à ces dernières et à leur place dans la société. Cependant, si l'on s'intéresse spécifiquement à la littérature en sciences de gestion, il s'avère qu'à notre connaissance, très peu de travaux s'intéressent au contenu de la pensée représentationnelle, alors que ceux-ci confirment son rôle central et formulent des préconisations pour la faire évoluer. Nous n'avons trouvé que quelques recherches analysant le contenu des stéréotypes de genre. C'est en partant du constat que les inégalités perdurent malgré ces préconisations alors que le cadre légal s'étoffe et devient plus coercitif, que nous avons commencé à remettre en question ces dernières et notamment l'unité d'analyse choisie : le stéréotype. La question du genre étant par essence une question sociale puisqu'elle oppose deux groupes sociaux<sup>56</sup>, nous avons donc orienté nos recherches vers la psychologie sociale. Nous découvrons alors la théorie des représentations sociales de Serge Moscovici (1961) et notamment son approche structurale, développée par Abric (1976). Celles-ci nous semblent particulièrement intéressantes en raison des fondements conceptuels sur lesquels elles s'appuient mais aussi en raison de l'intérêt que cette dernière, la théorie du noyau central d'Abric (1976), peut apporter aux gestionnaires.

Ainsi, ce troisième et dernier chapitre de notre revue de littérature a pour objet de présenter dans un premier temps la théorie des représentations sociales telle qu'elle est développée par Serge Moscovici en 1961, puis son approche structurale portée par Abric en 1976. Nous aborderons donc en détails leurs fondements conceptuels et leurs postulats puis nous montrerons l'intérêt que la théorie du noyau central d'Abric (1976) peut avoir pour les gestionnaires qui souhaitent étudier et transformer les représentations sociales présentes dans les organisations en créant des politiques organisationnelles adaptées aux problématiques de l'entreprise et des outils sur lesquels elles reposent, les plus pertinents possibles.

---

<sup>56</sup> Cf. Chapitre 1

### 3.1 Origine et concepts clés de la théorie des représentations sociales (Moscovici, 1961)

Cette section a pour intention de présenter dans un premier temps les fondements conceptuels sur lesquels s'est construite la théorie des représentations sociales de Moscovici (1961), puis dans un second temps nous nous intéresserons à ses postulats. Ensuite, nous montrerons que l'objet « égalité professionnelle femme-homme » est source de représentation sociale car il répond à tous les critères mis en lumière par le théoricien et complétés par Moliner (2001). Enfin nous présenterons les trois courants de recherche issus de la théorie des représentations sociales. Le dernier point sur l'approche structurale sera volontairement allégé puisque nous la détaillerons dans la seconde section de ce troisième chapitre.

#### 3.1.1 Les fondements conceptuels de la théorie des représentations sociales

A l'origine de la théorie des représentations sociales se trouve les travaux *princeps* réalisés par Serge Moscovici dans le cadre de sa thèse de doctorat, soutenue en 1961, ayant pour objet l'analyse de la pensée naïve relative à la psychanalyse, science encore peu connue au début des années 50, ainsi qu'à l'aspect dynamique des représentations sociales. Ce travail de thèse marquera un moment décisif pour la psychologie sociale débouchant sur la création d'un courant de pensée qui prendra son essor au début des années 80 et ne se limitera pas à la France (Lo Monaco et al., 2016).

L'utilisation d'une théorie, d'autant plus quand elle n'est pas dans sa discipline, impose selon nous la compréhension des concepts qui sont à son origine. Concernant la théorie des représentations sociales, ceux-ci sont multiples. Nous allons dans les lignes suivantes essayer de retranscrire le cheminement de pensée de Moscovici.

##### 3.1.1.1 De la représentation collective à la représentation sociale

###### 3.1.1.1.1 Le concept durkheimien de représentation collective

Le premier concept qui servira de base de réflexion à Moscovici, fût formulé par Emile Durkheim en 1898. C'est la **représentation collective**.

Selon Moscovici (1989), ce dernier oppose les représentations individuelles qui sont par nature temporaires et instables, aux représentations collectives qui, elles, sont objectives en raison d'une adhésion univoque. Ces dernières perdurent dans le temps grâce à leur stabilité ainsi que de leur capacité de reproduction, et ce, malgré leur caractère contraignant. Pour le sociologue,

les représentations individuelles se nourrissent des représentations collectives et non l'inverse : « *Ensuite les représentations individuelles ont pour substrat la conscience de chacun et les représentations collectives, la société dans sa totalité.* » (p.64). Une des plus grande critique que Moscovici adresse au concept de représentation collective de Durkheim est son incontestabilité et son immuabilité, puisqu'étant le produit du fait social. Durkheim, en conférant à la société une objectivité indubitable s'imposant aux individus, rend le concept de représentation collective rigide et ainsi peu à même, selon Moscovici (1961), d'expliquer les évolutions des sociétés actuelles caractérisées « (...) *par l'intensité et la fluidité des échanges et communications, (...) fondées sur la pluralité et la mobilité sociale.* » (Valence, 2010, p.16). En effet, pour Durkheim, la représentation collective est une « *intelligence unique* » (Moscovici, 1989, p.65) qui peut varier d'une société à l'autre : « *Il propose une notion de représentations collectives en considérant qu'il y a des représentations qui sont partagées par tout le monde, donc collectivement, du simple fait de l'appartenance des individus à une société donnée* » (Delouée, 2016, p. 44). Il faudra attendre une cinquantaine d'années avant que ce concept ne soit retravaillé par le sociologue et anthropologue français Lévy-Bruhl (1951). Ce dernier, dans la lignée de Durkheim, montre, en s'intéressant aux mentalités civilisées et primitives, que l'abord des faits sociaux par le prisme individuel n'est pas pertinent. Ainsi, tout comme le souligne Laroche et Nioche (2015) au sujet des cartes cognitive<sup>57</sup>, Deloué (2016) précise que « *Les représentations collectives ne sont pas égales à la somme des représentations individuelles.* » (p.44). Selon Moscovici (1989), un des apports les plus intéressants des travaux de Lévy-Bruhl (1951), réside dans la démonstration qu'il fait de l'existence de cadres sociaux différents (primitif/civilisé) constitués de représentations spécifiques que l'on ne peut pas comparer. La comparaison se faisant sur la base de nos propres représentations collectives établies dans la société à laquelle nous appartenons. Par ailleurs, et c'est un apport majeur, Lévy-Bruhl met en évidence qu'au sein même des représentations se trouvent des « (...) *structures intellectuelles et affectives (...)* » (p.69). Une représentation serait donc constituée de différents éléments.

Un autre scientifique aura une influence sur les travaux de Moscovici, c'est le psychologue suisse Jean Piaget. En effet, ce dernier en 1972, cherche à comprendre la manière dont les enfants se représentent leur environnement. Il montre qu'en fonction de leur âge, ou plutôt de leur développement psychique, les enfants en grandissant adoptent des modes de raisonnement différents faisant évoluer leur cadre normatif et voient la réalité changer. Si pour Durkheim, la

---

<sup>57</sup> Se référer au point 2.3.1.3 du Chapitre 2 de ce manuscrit.

contrainte est une caractéristique de la représentation collective qui lui confère un pouvoir de cohésion, Piaget démontre que la coopération, c'est-à-dire les échanges sociaux, ont un impact sur l'évolution des représentations collectives. Il donne l'exemple du système de représentation d'un enfant et d'un adolescent. Pour le premier, le monde est constitué de règles imposées par les adultes, qu'il ne discute pas. Le second, en revanche, remet en cause le système de règles qui le contraint (émancipation) et par le biais des échanges sociaux avec des acteurs de son âge, il établit un nouveau système de régulation basé sur la coopération. Ainsi, au sein même d'une société existe des représentations différentes. Pour Piaget (1972), les représentations de l'enfant sont composées d'éléments empruntés à son environnement mais aussi de sa propre production imaginaire. Ce constat rappelle celui de Freud qui, lorsqu'il s'intéresse aux théories sexuelles de l'enfant en 1908, explique que les plus farfelues de celles-ci sont toujours basées sur une part de réel. La déviance de pensée opérée par les enfants au regard de celle imposée par les adultes, va créer une tension qui, selon Moscovici (1989), est indispensable à formation d'un savoir.

Ainsi, du concept durkheimien de représentation collective, qui nourrit les représentations individuelles, qui est objective voire indiscutable, stable et qui par son caractère contraignant maintient une cohésion entre les membres d'une société donnée, Lévy-Bruhl (1951) montre l'existence de différents cadres sociaux (primitif/civilisé) au sein desquels existe un système de représentation spécifique composé de structures intellectuelles et affectives. Piaget (1972) quant à lui, en interrogeant les représentations que les enfants ont du monde, montre qu'il existe au sein même de notre société, des modèles de pensée différents qui évoluent grâce aux interactions sociales. Ce dernier, dans la lignée de Freud (1908) met en lumière la composition de la pensée primitive, enfantine, qui certes est constituée d'une part d'imagination mais aussi d'une part de réalité. Partant de ces concepts, et contrairement aux disciplines des auteurs susmentionnés, tout le travail de la psychologie sociale sera selon Moscovici (1989) de comprendre comment, alors que les avancées technologiques en termes de communication rendent facilement accessible la pensée scientifique, la pensée profane se crée et fait office de réalité pour les groupes sociaux.

#### 3.1.1.1.2 Le processus de conventionnalisation sociale de Bartlett (1932)

Selon Delouvé (2016), Moscovici va également s'inspirer des travaux du psychologue anglais Frederic C. Bartlett (1932) pour conceptualiser les deux processus grâce auxquels se créent les représentations sociales : l'objectivation et l'ancrage. En effet, c'est grâce à l'invention de la

technique de la reproduction sérielle, qui selon Cerisier et al. (2017/5): « *consiste à présenter un matériau à un groupe et à observer son évolution à mesure qu'il est transmis de façon discursive à l'intérieur de celui-ci et que s'élabore une chaîne associative.* » (p.327), que Bartlett mettra en évidence le processus de conventionnalisation sociale. Ce dernier présente à un groupe de personnes des documents nouveaux avec d'une part des informations ne correspondant pas aux normes sociales des participants et d'autre part des informations conformes à leurs normes. Il observe ainsi la manière dont l'information est transmise oralement et son évolution. Le psychologue met alors en évidence le rôle prépondérant des échanges sociaux permettant la transformation d'un objet, en vue de le rendre conforme aux normes d'une société. Il souligne l'influence sur ce processus de la proximité physique des individus et des tendances persistantes caractéristiques d'une société donnée (Delouée, 2016). Fort de ses observations, Bartlett (1932) met à jour le processus suivant :

**Tableau 6. Les 4 étapes du processus de conventionnalisation sociale de Bartlett (1932)**

Étapes	Actions réalisées
Assimilation	Le contenu est transformé pour répondre aux standards sociaux du groupe
Simplification	Les détails du contenu n'étant pas en accord avec les standards sociaux du groupe sont éliminés
Conservation	Les détails allant dans le sens des standards sociaux du groupe sont conservés
Construction sociale	Choix d'une orientation pour les 3 étapes précédentes afin d'intégrer le contenu modifié dans les standards sociaux

Source : Delouée, 2016

Selon Duveen (2000), Bartlett démontre que les interactions sociales occupent une place centrale et que la transformation des éléments se fait dans un objectif de cohérence avec les normes sociales du groupe. : « *For Bartlett the idea of social constructiveness expresses his conviction that social groups do not simply accept or receive social elements from outside, but actively transform them to produce new cultural elements. But this activity of transformation is undertaken in relation to the existing structure of the group, so that elements are drawn into existing projects and reshaped or reworked to make them of service to these projects.* » (p.207) Serge Moscovici s'est ainsi appuyé sur de nombreux travaux pluridisciplinaires d'auteurs européens pour construire sa théorie des représentations sociales. Il les réactualise en prenant comme pierre angulaire la communication qui est une des évolutions les plus majeures des sociétés modernes.

« Toutes les recherches que l'on croyait closes<sup>58</sup> dans un domaine se rouvrent ainsi et nous permettent de transférer à la société moderne une notion qui semblait réservée aux sociétés traditionnelles. La notion elle-même a pourtant changé, les représentations collectives cédant la place aux représentations sociales. On voit aisément pourquoi. D'un côté il fallait tenir compte d'une certaine diversité d'origine, tant dans les individus que dans les groupes. De l'autre côté, il était nécessaire de déplacer l'accent sur la communication qui permet aux sentiments et aux individus de converger, de sorte que quelque chose d'individuel peut devenir social et vice versa. En reconnaissant que les représentations sont à la fois générées et acquises, on enlève ce côté préétabli, statique, qu'elles avaient dans la vision classique. Ce ne sont pas les substrats, mais les interactions qui comptent. » (Moscovici, 1989, p.83)

Voyons désormais en détail les postulats de la théorie des représentations sociales tels que Moscovici les décrit ainsi que les deux processus qui permettent à ce type de représentation de prendre forme : l'objectivation et l'ancrage.

### 3.1.2 Les concepts clés de la théorie des représentations sociales (Moscovici, 1961)

L'objectif de cette partie de notre revue de littérature est de présenter de la manière la plus claire et complète possible les principaux concepts de la théorie des représentations sociales de Moscovici. Ainsi, nous aborderons tout d'abord le fait que dans ce paradigme, le sujet et l'objet sont indissociés puisque le dernier est déterminé par le premier. Ensuite nous développerons l'idée de dualité d'une représentation sociale qui est à la fois un processus social et cognitif, puis nous soulignerons son aspect contingent. Par la suite nous détaillerons les quatre fonctions d'une RS et enfin nous détaillerons les mécanismes d'objectivation et d'ancrage.

#### 3.1.2.1 Indissociation entre le sujet et l'objet d'une représentation

Contrairement au courant behavioriste de la psychologie dont l'américain John Broadus Watson (1913) est à l'origine, la théorie des représentations sociales de Moscovici ne dissocie pas le sujet de l'objet d'une représentation. Selon Abric (2001) : « (...) un objet n'existe pas en lui-même, il existe pour un individu ou un groupe et par rapport à eux. » (p.12). En effet, comme le montre Bartlett (1932), il existe un processus de modification de l'objet pour assurer sa cohérence avec les normes sociales qui régissent une société. Pour Moscovici, la manière dont

---

<sup>58</sup> L'auteur fait ici référence aux cinquante années pendant lesquelles le concept de représentation collective a été abandonné avant d'être retravaillé par Lévy-Bruhl en 1951, mais aussi à Piaget qui a délaissé la question des représentations.



est appréhendé un objet par un groupe social ou un individu aura une influence directe sur l'objet lui-même. Ce dernier étant déterminé par le sujet (Abric, 2001). Avancer qu'un sujet peut être une personne ou une collectivité peut désarçonner puisqu'il est question de représentations sociales. Cependant, Moliner (2001) apporte quelques précisions: « *En mettant l'accent sur les processus de communication qui impliquent les individus en permanence, Moscovici va décrire la notion de représentation comme une passerelle entre l'individuel et le collectif. La représentation est alors sociale parce que son élaboration repose sur des processus d'échange et d'interaction qui aboutissent à la construction d'un savoir commun, propre à une collectivité, à un groupe social ou à une société tout entière.* » (p.8). Comme nous le mentionnions précédemment, la communication est l'élément central de la théorie des représentations sociales de Moscovici car c'est grâce à celle-ci que la pensée scientifique est diffusée puis transformée, grâce aux interactions intergroupes, pour devenir la pensée profane, le sens commun. Tout ceci invalide selon Abric (2001) le concept d'une réalité unique qui s'impose aux individus. En effet, le processus de modification en vue d'une assimilation d'un objet aux normes sociales, culturelles, d'un individu ou d'un groupe fait que la réalité est représentée. Mais qu'est-ce qu'une réalité représentée, qu'entend Moscovici par représentation sociale ?

Selon Gaffié (2004): « *Une représentation sociale se présente comme un ensemble de connaissances, croyances, schèmes d'appréhension et d'action à propos d'un objet socialement important. Elle constitue une forme particulière de connaissance de "sens commun" qui définit la réalité pour l'ensemble social qui l'a élaborée dans une visée d'action et de communication.* » (p.7). Ainsi, la représentation donne du sens aux individus appartenant au groupe qui l'a construite et conditionne leurs actions. Selon Abric (2001), il existe deux types de facteurs qui vont avoir un effet sur cette « *organisation signifiante* » (p.13), ce sont les facteurs situationnels et sociétaux. Quand les premiers renvoient à la situation elle-même, les seconds renvoient aux cadres sociaux ainsi qu'aux enjeux qu'ils revêtent mais aussi au rôle joué par l'individu dans la société et la place qu'il y occupe.

Voyons à présent en détails le contenu de la théorie des représentations sociales de Moscovici (1961) en nous basant notamment sur les 6 points proposés par Abric dans son ouvrage de 2001 intitulé : « *Pratiques sociales et représentations* ».

### 3.1.2.2 La RS comme système sociocognitif

Le premier point important qu'aborde Abric (2001) lorsqu'il s'affaire à définir la théorie des représentations sociales de Moscovici (1961) est la dualité de leur construction. En effet, pour ce dernier, les représentations sociales se démarquent des autres construits cognitifs car elles sont conditionnées par le contexte social dans lequel elles se construisent. Ainsi, elles ne peuvent se comprendre correctement que par la prise en compte de leur aspect cognitif et de leur aspect social. Pour Moscovici (1976), la notion de RS est complexe en raison de facteurs historiques et de « (...) sa position « mixte », au carrefour d'une série de concepts sociologiques et d'une série de concepts psychologiques. » (p.39). Selon ce dernier il faut : « (...) envisager la représentation sociale aussi bien en tant que texture psychologique autonome, qu'en tant qu'elle est propre à notre société, à notre culture. » (Moscovici, 1976, p.43). Ce dualisme permet d'après Abric (2001) d'appréhender des pensées qui peuvent paraître à première vue incohérentes mais qui sont en réalité structurées et logiques.

### 3.1.2.3 La RS comme système contextualisé

Ainsi, les représentations sociales sont des construits cognitifs, déterminés par le contexte social et culturel dans lequel elles se construisent. Elles sont aussi porteuses de sens et de fait conditionnent l'action. Cette fonction de signification est, selon Abric (2001), impactée par le contexte discursif et le contexte social. Comme susmentionné, la communication est centrale dans la théorie des représentations sociales. Le discours scientifique, expert, sert de base à la construction du sens commun qui a pour objectif de servir les intérêts du groupe social à son origine. La manière dont se construit et se transmet ce sens commun affecte sa signification. De même le système d'idées qui régit le groupe ainsi que sa place où celle de ses membres dans la société ont un effet sur la signification de la représentation, c'est ce que l'auteur appelle le contexte social.

Ainsi, la représentation sociale est un système socio-cognitif contextualisé. Elle a aussi, toujours selon Abric (2001), quatre fonctions : de savoir, identitaire, d'orientation et de justification.

### 3.1.2.4 La fonction de savoir de la RS

La représentation sociale à une fonction de savoir. En effet, selon Jodelet (2003), c'est en créant des savoirs par le biais des interactions sociales que l'individu est à même de comprendre

l'environnement dans lequel il évolue, de communiquer avec ses pairs et donc de s'intégrer dans un groupe social. Comme nous l'avons vu précédemment, la représentation sociale est un système contextualisé et c'est en se basant sur des éléments contextuels contingents et généraux (Abric, 2001) que le sens commun est créé. Pour Moliner (2001) : « *Les représentations sont donc des ensembles de connaissances, attestées ou illusives, relatives à l'environnement des individus. Ces connaissances ont la particularité d'avoir été collectivement produites selon des processus socialement déterminés.* » (p.8) Le doute étant inconfortable pour l'être humain, ce dernier préfère adopter un prêt à penser, une représentation sociale, élaborée par son groupe de référence. Ce qui n'est pas sans rappeler l'allégorie de la caverne de Platon. Les discours scientifiques ou techniques dispensés par des experts jouissant d'un pouvoir de communication, d'une représentativité médiatique, d'une reconnaissance relative à propos d'un objet pouvant être source de RS, seront utilisés et transformés pour servir les intérêts des groupes. Le sens commun est donc co-construit. Pour Moliner et al. (2002) : « *Les échanges interindividuels et l'exposition aux communications de masse permettent aux membres d'un groupe de mettre en commun les éléments qui vont constituer la représentation sociale. Cette mise en commun favorise l'émergence de consensus en même temps qu'elle confère une validité sociale aux diverses opinions, informations et croyances.* » (p.13). Cette même source précise que si les concepts de penser, savoir et croire sont différents, les individus ont du mal à distinguer une opinion, d'une information ou d'une croyance. C'est la raison pour laquelle, la théorie des représentations sociales ne fait pas cas des différences entre ces notions. Si l'on prend l'exemple du genre, Bodiou (2013) avance que l'officialisation des genres masculins et féminins date de l'antiquité. Des documents écrits ont été retrouvés dans lesquels des médecins hippocratiques, décrètent qu'en raison de la fonction de reproduction des femmes celles-ci n'ont pas leur place dans la cité, mais au foyer. Ainsi, ils utilisent leur position de sachant pour justifier l'organisation sociale androcentrique quand laquelle ils évoluent. C'est ce que Bourdieu (1998) appelle « (...) la socialisation du biologique, et la biologisation du social. » (p.15) De ce discours scientifique émerge la pensée naïve, le sens commun. La représentation sociale n'a cependant pas uniquement une fonction de savoir, elle a aussi une fonction identitaire.

### 3.1.2.5 La fonction identitaire de la RS

D'un objet, qui répond à certains critères comme nous le verrons plus loin, se crée une représentation sociale qui est co-construite grâce aux échanges sociaux entre les membres d'un même groupe. C'est un savoir partagé par ces individus, un prêt à penser qui donne du sens et

de ce fait assure la cohésion du groupe. Une des caractéristiques qui fait que d'un objet peut se créer une RS est qu'il est porteur d'enjeux pour des groupes à intérêts divergents qui s'affrontent à son endroit. Ainsi, se déclenche un processus cognitif permettant l'adaptation de cet objet aux normes et valeurs des groupes en vue d'une assimilation. Ceci permet d'assurer la sécurité du groupe et participe à création d'une identité sociale spécifique. « *Ainsi la représentation de son propre groupe est-elle toujours marquée par la surévaluation de certaines de ses caractéristiques ou de ses productions (Mann, 1963 ; Bass, 1965 ; Lemaine, 1966), dont l'objectif est bien de sauvegarder une image positive de son groupe d'appartenance.* » (Abric, 2001, p.16). Selon cette même source, la fonction identitaire permet aux groupes de se comparer entre eux. Pour Moliner (2012), les RS ont effectivement une fonction identitaire puisque chaque groupe se fait une représentation ce qu'il pense être et surtout se représente sa place comparativement aux autres groupes. C'est en se basant sur ces deux éléments que l'individu, membre d'un groupe, peut se comparer à un autre individu. Moliner (2012) de préciser que la représentation qui a une fonction identitaire est aussi instrumentalisée pour servir les intérêts du groupe.

### 3.1.2.6 La fonction d'orientation de la RS

Les représentations sociales, en raison de leur pouvoir signifiant, conditionnent l'action. Pour Moliner (2001) : « *Elles orientent les perceptions de l'environnement, les actions individuelles ou collectives et les communications.* » (p.8). Selon Abric (2001), la signification de la RS permet de conditionner les individus à adopter un type de démarche cognitive par rapport à un sujet précis. Elle permet aussi de trier les informations et de les rendre cohérentes avec la représentation et enfin elle a un rôle de prescription quant aux actions des individus.

### 3.1.2.7 La fonction justificatrice de la RS

Si la fonction d'orientation des actions intervient par définition avant que la dite action n'ait lieu, sa fonction de justification, elle, intervient une fois l'action réalisée. Ainsi dans le cadre de relations intergroupes, Abric (2001) précise que les RS vont justifier des comportements basés sur le type de relations entretenu avec les autres groupes. Ceci conforte la position sociale du groupe et entretient ses spécificités.

Les points précédents nous ont permis de comprendre qu'une représentation sociale se trouve au carrefour de la psychologie et de la sociologie, que les contextes discursif et social dans lesquels elle se construit déterminent sa signification, qu'elle est un savoir co-construit par le

biais d'interactions sociales permettant aux membres d'un groupe de comprendre leur environnement et de communiquer pour mieux s'intégrer, que, de fait, elle a une fonction identitaire qui permet la comparaison sociale, qu'elle guide les actions individuelles et collectives, qu'elle justifie par la suite ces actions, afin d'asseoir la position du groupe qui l'a construite.

### 3.1.2.8 Les thémata

Alors que la théorie des représentations sociales s'intéresse au processus de création et de transformation des connaissances en pensée profane, certains chercheurs de ce champ, dont Moscovici lui-même, interrogent l'origine de cette dernière et introduisent le concept de *théma*. En effet, selon Moloney et al. (2016), Moscovici, s'inspire des travaux de Holton (1981) traitant de l'impact des *thémata* sur la construction de la pensée scientifique. Ces auteurs font état de la définition imagée que donne le théoricien de ce concept : « (...) Moscovici (1993) a proposé l'analogie d'un cintre qui donne forme et structure à la manière dont un enjeu est socialement compris. » (p.220). Toujours selon cette source, les *thémata* se fondent sur le principe de l'antinomie qui, faisant partie du processus d'ancrage, participe à la création de la pensée profane. D'après Gamby-Mas et al (2012/4), les *thémata* forment aux côtés des valeurs, normes et croyances générales, l'idéologie. Ils sont pour Markova (2000), la preuve que la pensée sociale s'inscrit dans un contexte socioculturel. Selon Moloney et al. (2016), il existe deux types de *thémata* : les fondamentaux et les symboliques. La différence se faisant sur la discontinuité potentielle des *thémata* symboliques et leur caractère moins central pour l'homme.

Si, pour Gamby-Mas et al (2012/4), « *Le théma est l'un de ces principes générateurs de représentations sociales. Il permet d'organiser et de faire tenir ensemble un ensemble de valeurs, de normes et de croyances (Rouquette, 1996). Ces éléments, présents au niveau idéologique, alimentent directement le contenu des représentations sociales, qu'elles déterminent, organisent et justifient.* » (p.33). Pour Moloney et al. (2016) peu de travaux s'intéressent à la manière dont les *thémata* créent les RS, en revanche ils témoignent de l'importance que le passé a sur l'élaboration et la limitation de ces dernières. « (...) il y a dans nos cognitions ordinaires, et sur la longue durée, l'empreinte de postulats ancrés dans des croyances. » (Moscovici et Vignaux, 1994, p.68)

Ainsi, les représentations sociales se baseraient sur des préconceptions anciennes fondées sur une opposition telle que masculin/féminin qu'Héritier (1996) définit comme un : « (...) *butoir ultime de la pensée, sur lequel est fondée une opposition conceptuelle essentielle : celle qui*

*oppose l'identique au différent, un de ces themata archaïques que l'on retrouve dans toute la pensée scientifique, ancienne comme moderne, et dans tous les systèmes de représentation. »* (p.19-20). Le *théma* masculin/féminin serait alors fondamental.

Dans le cadre de notre analyse du contenu et de la structure des RS liées aux inégalités professionnelles basées sur le genre au sein de notre cas exemplaire, nous nous attacherons à investiguer des traces potentielles de ce *théma* au sein de la représentation.

Voyons à présent dans le détail, les deux processus qui, selon Moscovici (1961), permettent de créer une représentation sociale : l'objectivation et l'ancrage.

### 3.1.2.9 Les mécanismes d'objectivation et d'ancrage

Comme nous le mentionnions précédemment en nous appuyant sur les travaux de Delouvé (2016) Moscovici s'est inspiré notamment des travaux de Bartlett pour conceptualiser ces processus. Nous verrons très clairement cette inspiration dans les deux points suivants.

#### 3.1.2.9.1 L'objectivation

Le premier processus permettant la création d'une RS est l'objectivation. Dans la seconde édition révisée de sa thèse (1976), Moscovici en donne la définition suivante : *« L'objectivation conduit on le sait, à rendre réel un schéma conceptuel, à doubler une image d'une contrepartie matérielle, résultat qui a d'abord un ressort cognitif : le stock d'indices et de signifiants qu'une personne reçoit, émet et brasse dans le cycle des infra-communications peut devenir surabondant. Pour réduire l'écart entre la masse de mots qui circulent et les objets qui les accompagnent, et comme on ne saurait parler de « rien », les « signes linguistiques » sont accrochés à des « structures matérielles » (on tente d'accoupler le mot à la chose). »* (p.107-108). Ainsi, l'objectivation (ou réification) concrétise des concepts souvent issus de la pensée scientifique, ce faisant, elle le défait de ce *stock d'indices et de signifiants surabondant*.

Pour Seca (2010), il existe 3 étapes dans le processus d'objectivation :

- **la sélection**
- **la formation d'un schéma figuratif**
- **la naturalisation.**

C'est lors de la phase **de sélection** que seront abandonnés tous les détails dissonants de l'objet par rapport aux standards sociaux du groupe à l'origine de la RS. A ce même moment s'opère une modification assurant la cohérence de cet objet avec les standards susmentionnés. Ceci n'est pas sans rappeler les étapes d'assimilation, de simplification et de conservation du

processus de conventionnalisation sociale de Bartlett (1932). La seconde phase de **formation d'un schéma figuratif**, se déroule en parallèle à la première, une image concrète et porteuse de sens pour le groupe à l'origine de la RS, est accolée à l'objet. On retrouve ici le processus de simplification mais aussi un processus « *de matérialisation* » (Seca, 2010, p.70). Enfin la phase de **naturalisation** consiste à intégrer ce schéma figuratif et le sens qui lui est lié, à la réalité des membres du groupe et serviront de base aux échanges sociaux. Rappelant ainsi l'étape de construction sociale du processus de conventionnalisation sociale de Bartlett (1932). Pour illustrer ce qu'est l'objectivation, nous reprendrons l'exemple limpide donné par Moliner (2001): « *Ainsi, par exemple, lorsque nous interrogeons des sujets à propos du monde de l'entreprise (Moliner, 1994a), ils ne se contentent pas d'évoquer la notion de « hiérarchie », ils l'objectivent dans des formes plus concrètes ; « la direction », « le patron », etc. »* (p.19) Ce dernier d'expliquer qu'on assiste au glissement du technique (hiérarchie) vers l'empirique (patron). Comme le montre cet exemple, le concept d'objectivation comprend la personnification, quand on matérialise un concept par une personne, et la réification, lorsqu'on matérialise un concept par une chose.

Voyons à présent le second mécanisme permettant la création d'une représentation sociale : l'ancrage.

### 3.1.2.9.2 L'ancrage

L'objet à présent intelligible et conforme aux standards du groupe, va, par le processus d'ancrage, être rattaché à un élément qui lui est familier, permettant sa compréhension et faisant office de guide d'interprétation. Reprenons l'exemple très parlant de Séca (2010) : « (...) au début de son apparition, le sida a été qualifié de « peste du XXème siècle » ». (p.73). On explique un objet nouveau, qui n'a pas encore de référentiel, par un objet faisant sens pour notre groupe. Comme le précise l'auteur, il peut arriver que l'objet soit tellement dissident qu'il ne s'intègre pas dans le cadre social et culturel du groupe et force son évolution. Ce cas de figure est d'ailleurs développé par Flament (2003), pour qui ces changements radicaux de mentalité restent une exception. Nous reviendrons en détail sur ce point lorsque nous traiterons de la dynamique des RS.

Par ailleurs, le choix de ce référentiel n'a rien de neutre. Il permet de positionner le groupe par rapport à un objet qui remet en question la manière dont il se représente. Le choix se fait donc par intérêt. Moliner (2001) donne ainsi l'exemple du PaCS, qui a suscité bien des émois dans la population lors de sa création : « *On peut raisonner sur le PaCS en termes de citoyenneté*

*(droits et devoirs), en termes d'économie sociale (droit au bail, protection sociale), en termes amoureux (sentiments, sexualité) ou biologiques (reproduction de l'espèce). Il est évident que les inférences que l'on produira alors ne seront pas les mêmes selon le cadre de référence choisi. » (p.19)*

L'ancrage permet donc donner un référentiel à tous les membres d'un groupe et ainsi permettre leur cohésion.

Dès lors que l'objet est rendu intelligible grâce au processus d'objectivation et familier grâce au processus d'ancrage dont la référence sera choisie en fonction de l'intérêt qu'elle apporte au groupe, il est modifié par des mécanismes sociocognitifs comme la catégorisation afin d'assurer sa cohérence avec les schémas culturels et sociaux de ce même groupe.

D'autre part, nous avons évoqué précédemment qu'un objet doit répondre à certains critères pour qu'il soit source de RS. Voyons dès à présent quels sont ces critères et si, de notre objet d'étude peuvent se créer des représentations sociales.

### 3.1.3 L'égalité professionnelle femme-homme : objet de représentations sociales

Selon Moscovici (1976), tous les objets ne sont pas source de représentation sociale. Pour ce faire il faut que ces derniers répondent à trois conditions :

- **La dispersion de l'information**
- **La focalisation**
- **La pression à l'inférence**

Concernant **la dispersion de l'information**, il faut que cette dernière soit accessible en quantité et qu'elle soit diversifiée en termes de sources mais aussi en termes de qualité. En effet, selon l'auteur : « *Les données dont disposent la plupart des personnes pour répondre à une question, pour former une idée à propos d'un objet précis, sont généralement à la fois insuffisantes et surabondantes.* » (p.248) Ce dernier de préciser que le niveau d'éducation importe peu ici car on ne peut pas être expert dans tous les domaines. Toute personne expérimente ce que Moscovici appelle « *le décalage constitutif* » (p.249) qui est en fait la variation entre les connaissances que celle-ci possède sur un objet et ce qu'il aurait fallu qu'elle possède pour le maîtriser.

La seconde condition, **la focalisation**, renvoie au besoin de positionnement d'un individu ou d'un groupe par rapport à un objet qu'il prendra soin de conditionner afin qu'il réponde à ses « *orientations profondes* » (Moscovici, 1976, p.250).



La troisième et dernière condition mise en lumière par l'auteur est **la pression à l'inférence**. Selon lui, cette condition bouleverse le processus cognitif classique car elle presse le groupe ou l'individu à adopter rapidement une posture par rapport à l'objet. Alors que l'individu membre d'une collectivité fondera sa réflexion sur ses interactions sociales, celui-ci se retrouve à devoir accélérer sa prise de position. Pour Guimelli (1999), cette inférence renvoie à l'action de consensualisation de l'information afin de la conformer aux normes du groupe de référence auquel il appartient.

Ces critères vont être complétés par les travaux de Moliner et al. (2002), pour qui l'objet doit, **dépasser l'individu** et être **sujet à interactions sociales**, être **porteurs d'enjeux** pour les groupes sociaux qui s'opposent à son endroit car il menace leur identité ou leur cohésion, et pour finir ne doit pas dépendre de ce qu'il appelle un « **système orthodoxe** » (p. 31) qui, en raison de sa parole incontestable, empêche les interactions sociales.

A la lumière de tous ces éléments, nous pensons que l'objet « inégalités professionnelles basées sur le genre » remplit toutes les conditions faisant de lui une base de construction des représentations sociales. En effet, c'est un objet qui a suscité et suscite toujours une demande sociale à l'origine de la promulgation de lois pour l'égalité professionnelle indiquant l'opposition de deux groupes sociaux à propos des enjeux qu'il revêt pour chacun des groupes (Kergoat, 2010). Il est à l'origine d'interactions intragroupes dont l'émergence de réseaux professionnels, scolaires ou encore associatifs sont la preuve. L'accès à l'information, sa quantité et la diversité de ses sources remplissent la condition de dispersion de l'information. La virulence des affrontements et la manière dont sont interprétées les informations ne laissent aucuns doutes quant à la complétude des conditions de focalisation et de pression à l'inférence. Enfin, la contestation féministe de la domination masculine et des inégalités qui en découlent, indique que dans les pays où elle s'observe ne se pratique pas l'orthodoxie de pensée.

La théorie des représentations sociales de Moscovici a révolutionné la psychologie sociale et selon Garnier (2015), elle : « (...) *occupe en sciences sociales une place considérable et sa contribution dans nombre de disciplines académiques n'est pas à remettre en cause* » (p.8). Malgré le fait que, comme à l'accoutumée, elle essuie à ses débuts des critiques car elle remet en cause le courant de recherche dominant qu'est la sociocognition, celle-ci s'appuie sur des bases théoriques solides issus des travaux de penseurs européens que l'on ne présente plus comme Durkheim, Bartlett, Piaget ou encore Freud. Sa richesse conceptuelle a inspiré de nombreux chercheurs et d'après Delouée (2016), dès les années 70 de nombreuses publications se basant sur cette théorie vont lui donner de la visibilité et considérablement l'enrichir. Pour ce dernier : « (...) on constatera qu'il est loin de s'agir d'une théorie franco-

française, que les filiations sont nombreuses, que les débats sont toujours nombreux et que les discussions et les échanges sont nécessaires. » (Delouée, 2016, p.50). D'ailleurs, de Rosa livre en 2016 l'analyse de l'impact international de la théorie et montre qu'il ne s'agit pas d'une théorie strictement française. En effet, cette dernière montre que sur 1082 articles, ayant pour objet les représentations sociales, indexés par Thomson et Reuters et Scopus-Elsevier, 66,82% sont européens, 12,10% viennent d'Amérique du Nord, 11,92% d'Amérique du Sud puis 4,07% d'Asie et 0,36% d'Afrique. Si l'on détaille les 66,82% d'articles européens, 39,7% sont issus de Grande Bretagne. Du côté de l'Amérique du nord, 78,63% des productions viennent des Etats-Unis.

La théorie des représentations sociales de Moscovici (1961) dépasse donc les frontières françaises et a donné lieu à trois courants majoritaires de recherches : l'approche sociogénétique ou école de Genève, l'approche linguistique et enfin l'approche structurale ou école d'Aix en Provence. Voyons à présent quelles sont les spécificités de ces trois courants.

#### 3.1.4 Les principaux courants de recherche issus de la théorie des représentations sociales.

Comme le mentionnais déjà Jodelet en 1989 : « *Quiconque regarde le champ de recherche aujourd'hui cristallisé autour de la notion de représentations sociales ne manquera pas de relever trois particularités saillantes : la vitalité, la transversalité et la complexité.* » (p.38).

En effet, la théorie des représentations sociales de Moscovici, aussi appelée approche sociogénétique (Deschamps et Moliner, 2008), par tout l'intérêt qu'elle représente, a attiré des nombreux chercheurs en psychologie sociale qui l'ont développée et enrichie, donnant naissance à trois approches spécifiques.

Commençons par l'**approche sociodynamique** développée par Doise en 1990, qui selon Deschamps et Moliner (2008), s'appuie sur la théorie des principes organisateurs dont il est à l'origine. Cette théorie postule que les interactions sociales définissent un métasystème qui conditionne la manière de pensée des individus dont les représentations sociales diffèrent en fonction de leur place dans la société. Notons que ces mêmes représentations influencent les interactions sociales elles-mêmes à l'origine du métasystème. Selon Palmonari et Emiliani (2016) : « *L'objectif principal de ce champ de recherche était de montrer l'influence des régulations sociales sur les formes de pensée et sur l'acquisition cognitive des enfants. Les résultats de nombreuses études conduites dans cette perspective démontrent l'étroite interdépendance entre les conditions sociales et le fonctionnement mental.* » (p.154) Cette approche s'intéresse donc à la manière dont se créent les RS ainsi qu'à l'influence du contexte

social sur les processus mentaux des individus. Le processus d'ancrage tient une place d'importance dans ce champ de recherche.

Le second courant issu de la théorie des représentations sociales de Moscovici, est l'**approche dialogique** développée par Markova (2007). Ce courant, s'intéresse lui aussi à la manière dont se forment les représentations sociales, en se basant cependant sur le principe de dialoguicité. Ce principe, selon Moliner et Guimelli (2015) repose sur la relation qu'un individu (Ego) entretient avec autrui (Alter) et la manière dont il va adapter sa réalité en prenant en compte la vision potentiellement différente de l'autre. Ainsi, selon cette approche, une collectivité (Ego) bâtit des représentations sociales par rapport à un objet en intégrant, volontairement ou non, la vision de l'autre collectivité (Alter) avec laquelle il existe des tensions sur cet objet en particulier. Toujours selon cette source, l'étude de la dialoguicité repose notamment sur l'analyse du langage et si la perspective semble pertinente, les auteurs déplorent les difficultés méthodologiques auxquelles l'approche est confrontée.

Ces deux approches sont très intéressantes malgré le fait que la première soit bien plus développée et équipée méthodologiquement que la seconde. Cependant, dans le cadre de notre thèse en sciences de gestion, nous ne les avons pas retenues car elles se placent en amont de la représentation sociale puisqu'elles s'intéressent à sa construction. Or, tout l'intérêt de l'**approche structurale** d'Abric (1976), qui se place en aval, puisqu'elle analyse le contenu et la structure de la RS à un instant T, est de permettre au gestionnaire de cerner une problématique liée à un objet source de RS, afin d'essayer d'agir dessus via une politique organisationnelle reposant sur des outils de gestion. Ces derniers seront adaptés aux RS actives dans l'organisation au moment de l'étude. Ce qui va dans le sens de l'approche contingente de l'égalité professionnelle préconisée par la littérature en sciences de gestion mobilisée dans le chapitre 2 du présent manuscrit.

Alors que la littérature pluridisciplinaire que l'on retrouve dans le premier chapitre de notre thèse, pointe du doigt les RS comme étant à l'origine des phénomènes inégalitaires handicapant les femmes dans leurs évolutions professionnelles et de leur persistance, nous n'avons pas trouvé de travaux en sciences de gestion s'intéressant spécifiquement aux représentations sociales et encore moins à leur contenu. Quelques travaux basent leur réflexion et leurs préconisations sur les stéréotypes mais, comme nous l'avons expliqué précédemment, l'étude unique des stéréotypes dans une démarche de modification n'est pas adaptée car selon la démonstration de Moliner et Vidal en 2003, la résistance d'un élément cognitif est plus importante du fait de sa place au sein du noyau d'une représentation sociale que du fait de sa nature de stéréotype. Dans la même lignée, d'après Doutré (2012) : « *Cependant, les stéréotypes*

*de genre découlant essentiellement de l'observation des rôles sociaux des hommes et des femmes, il devient possible de penser qu'à mesure que les rôles sociaux s'équilibrent, les représentations sociales se modifient également et que les différences évaluatives et les comportements correspondants s'estompent dans le temps.* » (p.16). Ici, l'auteure qui s'intéresse aux effets que les stéréotypes de genre peuvent avoir sur les RS d'étudiants en écoles d'ingénieurs, implique que c'est par la modification des RS, amorcée par les évolutions des sociétés, que les stéréotypes de genre se modifient. Ceci plaide en la faveur d'une action sur les RS qui sont composées, entre autre, de stéréotypes. Par ailleurs, comme nous le verrons en détail plus loin, la connaissance des éléments périphériques est indispensable pour amorcer le changement d'une RS, qui est rarement radical et bien plus fréquemment incrémental. (Flament, 2003). Intéressons-nous à présent à la théorie du noyau central d'Abric (1976) aussi appelée approche structurale de la théorie des représentations sociales de Moscovici (1961).

### 3.2 La théorie du noyau central d'Abric (1976)

Cette partie du chapitre 3 de notre revue de littérature a un double objectif. Bien entendu, son but premier est de présenter la théorie du noyau central d'Abric (1976) mais aussi d'argumenter notre choix de la mobiliser dans le cadre de notre thèse.

#### 3.2.1 La RS est une structure hiérarchisée : noyau et périphéries

L'approche structurale de la théorie des représentations sociales de Moscovici (1961) matérialisée en la théorie du noyau central, dont Jean-Claude Abric (1976) est à l'origine, a retenu notre attention par son aspect pragmatique et sa démarche contingente. En effet, Pour Abric (2003) : « *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* ». (p.59). Ainsi, si l'on souhaite faire évoluer les représentations sociales liées aux inégalités professionnelles basées sur le genre, il convient d'analyser le contenu et l'organisation de celles en action sur notre terrain d'enquête au moment de l'étude. L'aspect pragmatique de cette théorie se traduit par un panel de méthodes robustes de recueil et d'analyse de données, testées en laboratoires, et par son accessibilité pour des non spécialistes. Par ailleurs, nous qualifions la démarche de contingente car elle invite à l'analyse contextualisée des RS, ce qui entre en cohérence avec les préconisations académiques abordées précédemment.

Aussi, dans cette partie de notre manuscrit nous vous présenterons dans un premier temps, les principes fondateurs de la théorie du noyau d'Abric (1976) puis dans un second temps les postulats sur lesquels elle s'appuie.

### 3.2.2 Les principes fondateurs

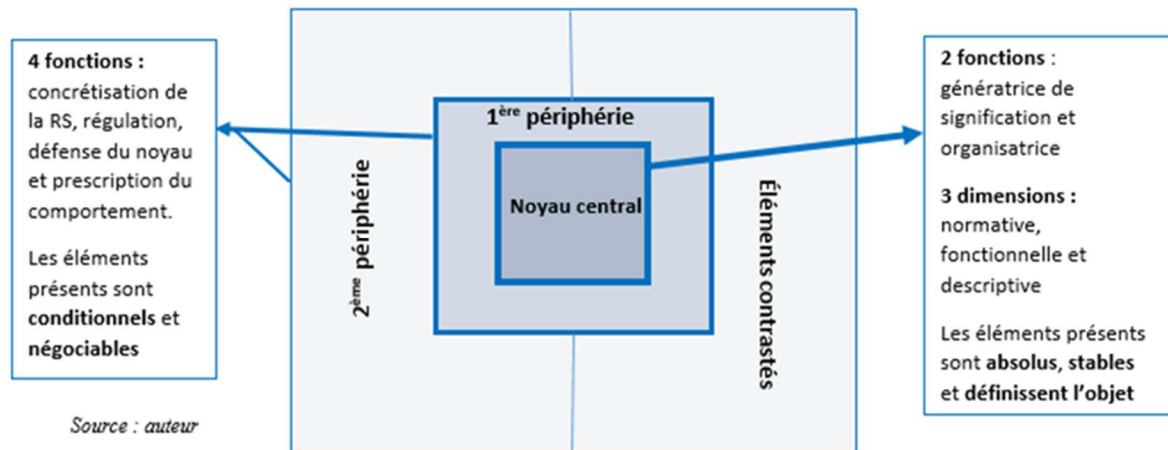
Dans son ouvrage de 1994, Abric évoque les travaux qui l'ont inspiré lors de la construction de sa théorie. Bien entendu, son point de départ est la théorie des représentations sociales de Moscovici et notamment le processus d'objectivation. En effet, les différentes étapes de ce processus, détaillées précédemment, permettent aux individus ou aux collectivités de se constituer, comme le mentionne Abric (2001), un « *noyau figuratif* » (p.21). Ce dernier, parce qu'il est le résultat des étapes susmentionnées est : « *simple, concret, imagé et cohérent, il correspond également au système de valeurs auquel se réfère l'individu, c'est-à-dire qu'il porte la marque de la culture et des normes sociales ambiantes.* » (p.21)

Cependant Abric n'appuie pas sa réflexion uniquement sur les travaux de Moscovici, il se base également sur les contributions des psychologues autrichien F. Heider (1927) et polonais S.E. Asch (1946). De la théorie de l'attribution causale développée par Heider en 1927, Abric (2001) retient l'idée d'unité nodale, à laquelle les individus se réfèrent lorsqu'ils rencontrent des éléments nouveaux, qui, parce qu'elle leur donne du sens, leur permet de comprendre leur environnement social. De ce fait et selon Abric (2001), elle constitue la pensée sociale. Quant à Asch, ce sont ses travaux de 1946 sur la formation de l'impression qui vont influencer le théoricien. En effet, le psychologue polonais met en place une étude portant sur une personne imaginaire à laquelle 4 groupes d'individus distincts doivent, sur la base de descriptions contenant 7 traits de personnalité dont un seul diffère pour chaque groupe, lui attribuer des traits supplémentaires. Les quatre traits différents sont : chaleureux, froid, poli et insensible. Ainsi chaque groupe reçoit une liste de 7 qualificatifs dont celui du milieu sera soit chaleureux, soit froid, soit poli ou soit insensible. Les résultats de cette enquête montrent qu'en changeant un seul terme à la liste, se produit une modification de l'impression que les membres des groupes ont de la personne imaginaire. Alors qu'il existe une différence importante entre les impressions du groupe ayant eu le trait « chaleureux » et de celui ayant eu le trait « froid », tel n'est pas le cas entre les qualificatifs « poli » et insensible ». Ceci montre qu'il existe des traits qui vont avoir un effet important sur la perception d'un groupe alors que d'autres auront un effet moindre. Asch de conclure qu'il existe des traits centraux et des traits secondaires.

Ces travaux inspirent donc à Jean-Claude Abric (1976) la théorie du noyau central dont nous détaillons ci-dessous les postulats.

### 3.2.3 La structure de la représentation sociale

**Graphique 6. La représentation sociale selon Abric (1976)**



Pour Abric (2001), une représentation sociale est une structure hiérarchisée qui est constituée d'un noyau central où l'on retrouve les éléments les plus importants, ainsi que de deux périphéries, où se trouvent des éléments dont l'importance décroît à mesure de l'éloignement du noyau, mais qui sont néanmoins utiles. Selon cette même source, les éléments centraux jouissent d'une stabilité et d'une incontestabilité qui permet à la représentation de perdurer. L'auteur précise d'ailleurs qu'une étude comparative de représentations sociales ne peut se faire que lorsque le noyau central est investigué car si des représentations peuvent partager des éléments périphériques, les éléments centraux, eux, seront automatiquement différents. Les cognitions centrales sont définies non pas en raison du nombre de fois que les individus interrogés vont les citer mais, comme nous le verrons dans la partie consacrée à notre méthodologie, par un rapport entre fréquence et rang d'importance ou rang d'apparition. Par ailleurs, pour Abric (2003) : « Une représentation sociale est un ensemble organisé d'informations, d'opinions, d'attitudes et de croyances à propos d'un objet donné. Socialement produite, elle est fortement marquée par des valeurs correspondant au système socio-idéologique et à l'histoire du groupe qui la véhicule pour lequel elle constitue un élément essentiel de sa vision du monde. » (p.59) La représentation sociale est donc déterminée par le

contexte dans lequel elle se construit. Ainsi, prédire son contenu sans qu'une étude de sa teneur et de son organisation ne soit réalisée paraît peu pertinent.

Afin d'avoir une meilleure compréhension du fonctionnement du noyau central, intéressons-nous, à ses diverses fonctions, dimensions et typologies.

#### 3.2.3.1.1 Le noyau central : fonctions, dimensions et typologies

Le noyau central a deux fonctions principales : une fonction génératrice et une fonction organisatrice (Abric, 2003).

La **fonction génératrice** signifie que le noyau donne du sens aux autres éléments de la représentation alors que la **fonction organisatrice** signifie que le noyau gère les relations qui lient tous les éléments de la représentation.

Ainsi, grâce à ces deux fonctions le noyau définit la signification globale de la représentation dans un objectif de stabilité et de cohérence.

Cependant, selon Abric (2001), le noyau central qui définit l'objet de la représentation, peut, en fonction de ce dernier, revêtir deux dimensions : **fonctionnelle** ou **normative**.

Un noyau dont la dimension sera **fonctionnelle**, aura pour objectif d'orienter le comportement des individus en vue de guider une action. L'organisation des éléments de la RS se verra impactée puisque seront priorisés les éléments les plus utiles pour conditionner les comportements. Pour Flament (2001), se retrouveront dans ce noyau des cognitions prescriptives : « *L'aspect prescripteur d'une cognition est le lien fondamental entre la cognition et les conduites censées y correspondre.* » (p.38). En revanche, un noyau dont la dimension est **normative**, aura pour objectif de réguler la manière dont les individus (ou le groupe) doivent appréhender l'objet de la représentation. Selon l'auteur, les éléments qui occuperont une place nodale seront ceux ayant une nature que l'on pourrait qualifier d'absolue : « *Dans ce type de situations, on peut penser qu'une norme, un stéréotype, une attitude fortement marquée seront au centre de la représentation* » (Abric, 2001, p.23). Ce dernier illustre la dimension normative avec l'exemple de l'étude menée par P.H Chombart de Lauwe (1963) portant sur la représentation des femmes dans la société en fonction du milieu social. Cette étude montre qu'en guise d'éléments centraux se trouvent « (...) *des stéréotypes à forte valeur affective* (...) » (Ibid., p.23). Notons tout de même que la méthodologie utilisée était constituée uniquement d'un questionnaire et malgré les résultats susmentionnés, ce dernier n'avait pas vocation à analyser des systèmes de pensée complexes (Lanfant, 1964). Alors qu'Abric fait une différence entre ces deux dimensions, fonctionnelle et normative, pour Flament (2001) il n'y en a

pas : « Une prescription est une norme, c'est-à-dire une règle d'action » (p.38). En outre, Flament adresse en 2001 une critique du modèle bidimensionnel proposé par Moliner (1995b) qui fait état d'une double dimension des éléments cognitifs formant une RS : « Moliner (1994) propose un modèle bidimensionnel : l'une de ces dimensions, dite évaluative, oppose le « pôle descriptif » au « pôle évaluatif » qui réfère au « champ des normes » (Moliner, 1995, p.38). Un tel modèle revient à supposer une corrélation négative forte entre les deux pôles. Ce qui est directement contraire à notre analyse considérant que « descriptif » et « prescriptif » (ou : « normatif ») sont deux aspects sous lesquels un même schème peut se manifester. » (Flament, 2001, p.38-39). De plus en se basant sur l'étude de Rateau (1995), ce dernier arrive à la conclusion qu'un même élément cognitif a trois dimensions : normative, fonctionnelle et descriptive. Si l'une ou l'autre de ces dimensions peut être moins développée, selon Flament, elles coexistent systématiquement. D'après Rateau et Lo-Monaco (2016), il n'y a pas de consensus sur cette question mais le modèle de Moliner a le mérite de permettre le rapprochement entre la théorie des représentations sociales et de celle des attitudes, qui, comme nous l'aborderons plus loin, apporte des éléments très intéressants au niveau de la dynamique des RS. En effet, pour Moliner une RS est bidimensionnelle car les éléments qui la composent possèdent à la fois une dimension structurale, qui a trait à la place qu'ils occupent dans la représentation (noyau/périphéries), et une dimension évaluative qui renvoie, quant à elle, à leur aspect positif ou négatif. C'est en se basant sur ces deux dimensions que Moliner modélise quatre types d'éléments :

**Tableau 7. Le Modèle bidimensionnel des représentations sociales (Moliner, 1995b)**

		COGNITION	
		Central	Peripheral
Descriptive pole	<i>Field of DEFINITIONS</i> Characteristics defining all objects processed through the representation (e.g. Hierarchy)		<i>Field of DESCRIPTIONS</i> Object's most frequent and most probable characteristics. (e.g. Research and Creation)
Evaluative pole	<i>Field of NORMS</i> Criteria for evaluating the object (e.g. Profit)		<i>Field of EXPECTATIONS</i> Desired characteristics of the object (e.g. Personal Fulfilment)

Source : Moliner, 1995b, p.38

Ainsi, selon ce modèle, dans une représentation sociale se trouvent ces quatre types d'éléments. Les éléments appartenant au **champ des définitions** sont centraux et peu évaluatifs et donnent



du sens à l'objet de la représentation. Ceux appartenant **au champ des normes**, en plus de donner du sens à l'objet de la représentation prennent position par rapport à lui. Ils sont à ce titre évaluatifs. Les éléments **du champ descriptif** appartiennent à la périphérie et sont peu évaluatifs. Selon Rateau et Lo Monaco (2016) : « *Les éléments appartenant au champ des descriptions correspondent à la partie opérationnelle du système périphérique. Ils permettent l'action et la compréhension dans la multitude des situations rencontrées par les individus.* » (p.122). Quant aux éléments que l'on retrouve dans **le champ des attentes**, on les retrouve dans les périphéries et sont évaluatifs. Ils donnent la possibilité aux membres du groupe à l'origine de la RS de se positionner individuellement vis-à-vis de l'objet en lui attribuant diverses attentes (Rateau et Lo Monaco, 2016). Si ce modèle retient toute notre attention, l'analyse de Flament (2001) quant aux liens très étroits et la simultanéité qui existent entre la prescription et la description nous semble tout aussi intéressante. Son exemple sur le péage est en effet assez parlant : « *Par exemple, un « péage », est un « guichet où il faut payer (...)* » (p.38). Ici le terme « guichet » est une description et l'action de payer est une prescription. Il semble que le point de débat se situe sur la nature même des éléments présents dans la représentation sociale. Pour Flament il s'agit de schèmes cognitifs. Pour définir ce terme il s'appuie sur la théorie des scripts de Schank et Abelson (1977) : « *Un script (en bon français : un scénario) est la description d'une séquence d'actes essentiels dans une situation comme par exemple (Bower et al., 1979) le script « aller au restaurant » qui peut se résumer par « entrer, commander, manger, payer, sortir.* » (Flament, 1989, p.209). Ainsi, pour Flament, derrière un mot se trouve un enchaînement d'actions.

Selon cet auteur (2001), ces schèmes peuvent être conditionnels ou non conditionnels. Pour lui, dans leur grande majorité ils sont conditionnels, c'est-à-dire qu'ils ne s'activent que dans un contexte précis. La prise en compte de cette conditionnalité est indispensable à l'analyse pertinente d'une RS. Il donne alors l'exemple de l'importance que les chasseurs donnent à l'accès à l'eau du gibier en période de canicule et se base pour ce faire sur les travaux de Guimelli (1988) portant sur la chasse : « *Par exemple, tous les chasseurs (cf. Guimelli, 1988) pensent que le gibier doit pouvoir d'abreuver plus ou moins normalement pendant les étés secs. Les chasseurs opérants dans un territoire ultrasec aménageront des abreuvoirs ; ceux opérant près d'une rivière pas totalement à sec ne se préoccuperont pas de ce genre de problème. Un chercheur qui se contenterait d'enregistrer pratiques et discours aurait fortement tendance à conclure à l'existence de deux représentations sociales et donc de deux populations distinctes.* » (p.43). Ici le schème relatif à l'accès à l'eau du gibier semble être une vérité générale dans le discours de « *tous les chasseurs* » alors qu'elle est conditionnelle au niveau mental puisqu'en

fonction du contexte les actions des chasseurs, relatives à cet accès à l'eau, seront différentes. Ainsi Flament (2001) met en lumière le concept de biais discursif qui invite à l'analyse systématique de la structure d'une RS.

En revanche, si l'écrasante majorité des schèmes sont conditionnels, certains ne le sont pas. Et ce sont ces schèmes inconditionnels qu'il appelle « *principes organisateurs* » (p.44).

C'est en se basant sur la situation de ces principes organisateurs qu'il définira deux typologies de représentations sociales : les **autonomes** et les **non autonomes**. « *Si l'ensemble des prescriptions absolues d'une représentation sociale forme un système unique, nous parlerons de noyau central, et dirons que la représentation sociale est autonome (Flament, 1989). Au contraire, si les prescriptions absolues forment plusieurs ensembles organisateurs, on parlera d'une représentation non autonome.* » (Flament, 2001, p.45). Les représentations sociales non autonomes sont selon Abric (2001) des sous-représentations dépendant d'une méta-représentation.

Ainsi, le noyau central qui est constitué de principes organisateurs, c'est-à-dire de cognitions inconditionnelles, définit l'objet de la représentation. Ces principes organisateurs sont les cognitions les plus importantes. Elles prescrivent les comportements et leur indubitabilité est source de stabilité pour la RS dans son ensemble. En outre, le noyau occupe deux fonctions, il donne son sens à la représentation et organise les liens entre les éléments constitutifs de cette dernière. Les cognitions ou schèmes y ont une finalité normative, fonctionnelle mais aussi descriptive. Pour Moliner (1995b), les RS ont une double dimension : structurale et évaluative. Enfin, ce noyau définit l'objet de la représentation qui peut être autonome si tous les principes organisateurs s'y trouvent ou non autonome si : « (...) *le noyau central se situe hors de l'objet lui-même, dans une représentation plus globale dans laquelle l'objet est intégré.* » (Abric, 2001, p.24).

L'investigation des éléments présents dans le noyau central est donc indispensable à la compréhension de la représentation sociale étudiée. Ainsi, s'intéresser au contenu sans s'intéresser à l'organisation de cette RS ne semble pas pertinent. Si l'analyse du noyau central est incontournable, celle des périphéries l'est tout autant.

Intéressons-nous à présent à cette partie de la représentation sociale que sont les périphéries.

### 3.2.3.1.2 Les périphéries de la représentation sociale

Une représentation sociale est, comme le montre le graphique 6, une structure composée d'un centre névralgique, le noyau, et de deux périphéries. Ce dernier, en raison de ses fonctionnalités, génératrice de signification et organisatrice, détermine tous les éléments qui constituent la représentation sociale. Abric (2001) précise : « *Autour du noyau central s'organisent les éléments périphériques. Ils sont en relation directe avec lui c'est-à-dire que leur présence, leur pondération, leur valeur et leur fonction sont déterminés par le noyau.* » (p.25). Toujours d'après cette même source, les éléments qui sont présents dans les périphéries sont organisés en fonction de leur importance. Ainsi, plus ils seront proches du noyau plus leur rôle dans la représentation sera important. Selon lui, les éléments présents dans la première périphérie permettent de concrétiser le sens donné par les principes organisateurs alors que ceux présents dans la seconde périphérie complèteront cette concrétisation via des illustrations, des exemples mais surtout ils la justifient.

Pour Lo Monaco et Guimelli (2008), les éléments périphériques « (...) *peuvent être considérés comme l'interface entre le noyau central et la réalité quotidienne.* » (p.36). Tout comme le noyau central, les périphéries sont dotées de fonctions. Abric (2001) en relève trois : **la fonction de concrétisation, la fonction de régulation et la fonction de défense.**

#### **La fonction de concrétisation :**

Selon le théoricien, les éléments périphériques permettent à la représentation sociale de s'adapter aux évolutions son environnement en absorbant les nouvelles informations et en les concrétisant. Ces éléments « (...) *directement dépendant du contexte, ils résultent de l'ancrage de la représentation, et permettent son habillage en des termes concrets, immédiatement compréhensibles et transmissibles.* » (Abric, 2001, p.25)

#### **La fonction de régulation :**

Cette fonction renvoie à la négociabilité des éléments périphériques. Ils sont conditionnels (Flament, 2001) et de ce fait permettent une adaptation aux changements environnementaux. Par ailleurs, cette dernière rend possible l'intégration de schèmes dissonants avec l'orientation que donne le noyau central. Ces schèmes seront alors soit remodelés pour entrer en cohérence, autant que faire se peut, avec la RS, soit ils seront minorés, soit ils seront tolérés exceptionnellement.

### **La fonction de défense :**

Comme le noyau central définit l'objet de la RS, s'il se modifie alors la représentation se modifie. La périphérie, quant à elle, tient le rôle de rempart afin de préserver le noyau. Elle y arrive grâce à sa capacité à intégrer des informations dissonantes et à les traiter afin qu'elles n'entrent pas en conflit direct avec le noyau.

Ces trois fonctions des éléments périphériques jouent un rôle indispensable à la survie de la représentation sociale. En effet, pour Flament (1989) : « *Les schèmes périphériques assurent le fonctionnement quasi instantané de la représentation comme grille de décryptage d'une situation : ils indiquent de façon parfois très spécifique ce qui est normal (et par contraste, ce qui ne l'est pas), et donc, ce qu'il faut faire, comprendre, mémoriser...* » (p.209)

Une représentation sociale est donc un prôt à penser qui, **conditionne les comportements** des membres du groupe à son origine, et ce, grâce aux principes organisateurs présents dans le noyau mais aussi aux éléments périphériques. Pour Abric (2001), en plus de ce rôle de prescription de l'action, les éléments périphériques, en raison de leur conditionnalité permettent aux individus, dans les limites de ce que permet le noyau, **d'adapter la représentation** à leurs besoins ou en fonction du contexte. Enfin, ces éléments périphériques jouent aussi un rôle de **protection du noyau**.

Concernant le dernier point, d'après Moliner (2001), il existe deux mécanismes de défense du noyau : la réfutation et la rationalisation. Si le premier décide de ne pas considérer l'objet dissonant, le second quant à lui permet de l'adapter à la représentation, de façon plus ou moins réussie. La modification de la RS implique donc de dépasser ces mécanismes. De nombreux travaux de chercheurs appartenant à l'école aixoise se sont intéressés à la dynamique des représentations sociales. Ainsi, la prochaine partie abordera la question de leur évolution. Cette partie intéressera particulièrement les gestionnaires qui pourront s'inspirer de la littérature mobilisée s'il souhaite mettre en place des stratégies visant l'évolution des représentations sociales qui handicapent les femmes dans leurs évolutions professionnelles.

### 3.2.4 La dynamique des représentations sociales

Cette dernière partie du chapitre 3 de notre revue de littérature, consacré au cadre théorique, a pour objet d'aborder un point central de notre argumentation : comment faire évoluer une représentation sociale ? Ainsi nous verrons dans un premier temps qu'une RS est évolutive par nature, puis qu'il existe différents stades d'évolution. Ensuite, grâce aux travaux de Flament (1989, 2001), nous aborderons les différentes typologies de changement qui ont été identifiées à ce jour et enfin nous parlerons des différentes approches pour faire évoluer une RS.

#### 3.2.4.1 Une RS est évolutive par nature : phases et indicateurs

En effet, comme le montrent les travaux mobilisés ci-dessus, une représentation sociale est évolutive par nature puisque sa structure même lui permet de s'adapter aux changements sociaux. Et ce, notamment grâce à ses périphéries. Cependant, selon Moliner et al. (2002) il existe aussi des étapes dans l'évolution d'une représentation : « *Les représentations ne sont pas des structures statiques. Elles naissent, elles se transforment et parfois elles disparaissent au gré des évolutions de l'environnement social.* » (p.32) Ainsi pour ces auteurs il existe trois phases dans l'existence d'une représentation : **l'émergence**, **la stabilité** et **la transformation**. Selon Moliner (2001), le rapport qu'une représentation sociale entretient avec le temps est très intéressant et est porteur de conséquences théoriques et méthodologiques. Au niveau du premier type de conséquences, c'est-à-dire théorique, si l'on revient sur les caractéristiques d'un objet pouvant être source de RS, il en est une qui tient une place prépondérante dans ce rapport au temps, ce sont les enjeux que l'objet porte pour le groupe à l'origine de la représentation. En effet, l'auteur rappelle que si les enjeux disparaissent, la RS n'a plus lieu d'être et disparaît à son tour. Ainsi le rapport au temps, dans la potentialité évolutive qu'on lui confère, n'est pas neutre. Ce qui montre le rôle indispensable joué par les périphéries. Par ailleurs, une RS se construit en réaction à l'émergence d'un nouvel objet mettant en danger l'intégrité du groupe. Cette construction à posteriori de l'apparition de l'objet ainsi que la stabilité, même temporaire, qui caractérise la RS, ne lui permet pas d'être concomitante avec les évolutions sociales. Elle endosse ainsi le rôle de « *mémoire collective* » (ibid., p.246) l'associant à une certaine désuétude. Enfin, en raison du décalage de la RS avec l'innovation technologique et les évolutions sociales, peuvent apparaître dans les périphéries des éléments « *saillants* » (Moliner, 2001, p.247) indiquant la volonté du groupe à l'origine de cette RS, de la modifier. Pour illustrer cette analyse, l'auteur fait appel aux travaux menés par Flament (1994b) sur la représentation sociale du travail au sein de différents groupes sociaux. Ce dernier repère que la thématique du

plaisir, bien que périphérique, ressort fortement indiquant une nouvelle manière d’appréhender le rapport au travail.

En définitive, ce rapport avec le temps soulève des interrogations qu’il semble important de prendre en compte lorsqu’on s’intéresse à la dynamique des représentations sociales.

Quant au second type de conséquences, au niveau méthodologique, Moliner précise qu’en fonction de la phase de la RS envisagée au moment de l’étude, le chercheur devra adapter les outils d’analyse utilisés. Selon ce dernier, il existe des indicateurs permettant d’anticiper la phase de la représentation et donc de mettre en place une stratégie méthodologique adaptée à priori. Ainsi, Moliner identifie trois types d’indicateurs : **contextuels**, **quantitatifs** et **qualitatifs**.

**Tableau 8. Les indicateurs de la temporalité d’une représentation sociale (Moliner, 2001)**

Types d'indicateurs	Détail des indicateurs
<b>Contextuels</b>	histoire de l'objet
	histoire du groupe
	intensité des communications collectives
<b>Quantitatifs</b>	Diversité / Convergence des discours
	Connexité / Convergence des opinions
<b>Qualitatifs</b>	Traces discursives d'une phase d'émergence
	Traces discursives d'une phase de stabilité
	Traces discursives d'une phase de transformation

Source : auteur

Pour Moliner et al. (2002), connaître la phase d’évolution d’une RS, en amont de la mise en œuvre d’un projet de recherche permet d’affiner le design de cette dernière, notamment à l’aide d’outils méthodologiques pertinents. Ceci est rendu possible par la présence des indicateurs mentionnés dans le tableau 8 et détaillés ci-dessus.

Concentrons-nous dans un premier temps sur les **indicateurs contextuels**. L’analyse de l’histoire de l’objet est, selon Moliner, une première piste d’information non négligeable étant donné que la représentation se construit en réaction à son émergence. Ainsi, si ce dernier est récent, tel sera le cas de la RS elle-même. Et ce, d’autant plus considérant le décalage lié à son caractère réactif. Dans la même logique, l’ancienneté du groupe peut aussi donner une tendance supplémentaire. Enfin, la communication qui est au centre de la théorie des représentations sociales de Moscovici (1961) peut aussi servir d’indicateur. En effet, comme nous l’avons mentionné dans la partie consacrée aux postulats de cette théorie, une des caractéristiques

indispensables que doit détenir un objet pour être source de RS, est la quantité d'informations qui circulent à son sujet et la diversité des sources afin de permettre les échanges et donc la co-construction d'un savoir commun. L'être humain n'étant pas à l'aise avec l'inconnu, l'importance de l'effervescence des interactions sociales sur cet objet est un bon indicateur de l'émergence de la représentation. Moliner (2001) de préciser que cette effervescence peut aussi être le signe d'une transformation mais uniquement dans le cas où celle-ci est liée à la modification directe de l'objet et donc du noyau.

Par ailleurs, l'auteur relève deux types **d'indicateurs quantitatifs**. Le premier indicateur de cette catégorie renvoie à la plus ou moins grande diversité des points de vue relatifs à un objet. En effet, la représentation sociale étant un prêt à penser qui conditionne l'action des individus ou d'une collectivité, la présence d'une multiplicité de points de vue indiquerait que cette dernière est en phase de création alors qu'une relative unicité des discours révélerait une certaine stabilité de la représentation. Quant à la connexité / convergence des opinions, il est important de rappeler que le noyau central d'une RS a une fonction génératrice de sens mais aussi une fonction organisatrice. Ainsi, selon Moliner, une RS stable verra ses éléments reliés de manière importante alors que l'inverse laisse à penser qu'il s'agirait d'une représentation en phase de création. Alors que le premier indicateur s'appréhende par le discours, le second nécessite la mise en place d'une analyse de similitudes permettant la mise en lumière des différents liens existant entre les éléments d'une représentation. Ce qui, selon nous, est difficilement compatible avec une détection de la phase d'une représentation en amont d'un projet de recherche. Sauf éventuellement si elle repose sur une série d'entretiens exploratoires. Cependant, comme nous le verrons dans les chapitres présentant nos résultats, l'utilisation de tels outils sur de petites séries peut se révéler difficile à réaliser. Nous avons rencontré cette problématique lors des analyses prototypiques (AP) que nous avons réalisées via le logiciel Iramuteq. Force est de constater que les AP de petits groupes étaient inexploitable. Ainsi, ce second indicateur peut constituer un outil supplémentaire permettant de confirmer ou infirmer une supposition antérieure à l'étude quant à l'étape d'évolution d'une RS.

Enfin, **les indicateurs qualitatifs** vont s'observer dans l'analyse discursive des entretiens réalisés par le chercheur. Dans ce cas précis, cela peut se faire lors d'entretiens exploratoires. D'après l'auteur, des indices sur la phase d'émergence d'une RS peuvent se détecter dans les entretiens lorsque l'on y trouve des comparaisons ou analogies explicites. Ces éléments sont le fait du processus d'ancrage intervenant au moment de la construction de la représentation. Moliner (2001) cite aussi un autre indice qui est la présence de ce qu'il appelle la « *décentralisation argumentative* » (p.256). Les individus vont donc utiliser des arguments qui

ne sont pas reliés directement à l'objet de la représentation, ils les décentralisent. Ceci est, selon l'auteur, le signe que les principes organisateurs de cette représentation sont excentrés et que cette dernière n'est pas autonome (au sens de Flament).

Comme nous l'avons abordé précédemment, une représentation sociale établie est un prêt à penser qui conditionne l'action. Ainsi, la présence de points de vue convergents ayant valeur d'explication implacable est un bon indice quant à la stabilité d'une représentation.

Enfin, on observera dans les discours relatifs à une représentation en phase de transformation, la présence des deux mécanismes de défense susmentionnés : la réfutation et la rationalisation. Par ailleurs, la présence d'éléments incohérents (les schèmes étranges de Flament (1989) sont un bon indicateur d'un processus de transformation.

**Tableau 9 : Indicateurs contextuels, quantitatifs et qualitatifs des phases d'émergence, de stabilité et de transformation des représentations sociales (Moliner, 2001)**

	Émergence	Stabilité	Transformation
Indicateurs contextuels	Objet récemment apparu ou modifié	Objet ancien ayant subi peu de modifications	Objet récemment apparu
	Groupe récent ou transformé	Groupe ancien	Groupe ancien ou transformé
	Communication collective intense		Communication collective intense
Indicateurs quantitatifs	Discours diversifiés	Discours consensuels	Discours diversifié
	Opinions juxtaposées	Opinions connexes	Opinions juxtaposées
Indicateurs qualitatifs	Analogies	Discours explicatifs	Rationalisations/dénis
	Décentralisation argumentative		Sous catégorisation
			Cohabitation nouvelles et anciennes croyances

Source : Moliner, 2001

Ainsi, en fonction de la phase présumée de la représentation sociale étudiée, le choix des outils méthodologiques différera. Aussi pour les RS en phase d'émergence, Moliner (2001) conseille l'utilisation d'outils permettant d'analyser les points d'ancrage de la RS. Alors qu'une analyse complète de la structure sera nécessaire pour les deux autres phases. Pour la phase de stabilité on s'attardera sur les principes organisateurs (éléments du noyau) alors que lorsqu'on



suspecte une RS de se transformer on cherchera la présence d'incohérences (schèmes étranges) ou de mécanismes de défense (rationalisation, réfutation, sous-catégorisation) dans les périphéries.

Tentons, sur cette base, de deviner la phase de la représentation sociale qui nous intéresse dans le cadre de cette thèse : les inégalités professionnelles basées sur le genre. La démonstration que nous faisons dans les deux premiers chapitres de notre revue de littérature montre sans équivoque que, malgré une persistance des phénomènes inégalitaires handicapant les femmes dans leurs évolutions professionnelles, la situation a évolué de manière favorable bien qu'insuffisante. Qu'il s'agisse des travaux pluridisciplinaires mobilisés, du législateur ou encore de la demande sociale, tous désignent les représentations sociales ou les stéréotypes de genre qui les composent en partie, comme étant à l'origine de cette persistance. Ce qui est un bon indice sur la convergence des discours et des opinions à ce sujet. Par ailleurs l'histoire de l'objet n'est pas très nouvelle puisque selon Bodiou (2013), il existe des traces de l'officialisation de l'affectation des femmes à la sphère domestique sur la base de « l'expertise médicale » de médecins hippocratiques, à l'antiquité donc. L'histoire des groupes n'étant pas récente non plus. Ces premières observations plaident en la faveur d'une représentation stable. Cependant, comme nous le mentionnons, la société évolue et la situation des femmes aussi. Ainsi une analyse de la phase de cette représentation sur la base de nos données nous paraît être indispensable et très intéressante.

Tous les travaux mobilisés dans ce chapitre trois, qui est consacré au cadre théorique de notre thèse, attestent du caractère évolutif des représentations sociales. Voyons à présent en détail et en nous adossant notamment sur les contributions phares de Flament (1989, 1994, 2001), le caractère dynamique d'une RS et les différentes formes de transformation que ce dernier modélise.

#### 3.2.4.2 Le caractère dynamique des représentations sociales et typologie de leur transformation

Si Jean-Claude Abric (1976) est à l'origine de la théorie du noyau central, les travaux de Claude Flament, notamment son modèle de transformation des représentations sociales, ont beaucoup contribué à son développement.

Alors qu'en 1991, ce dernier écrit que ce n'est pas avec des discours idéologiques que l'on fait évoluer les principes organisateurs d'une RS, et donc la représentation elle-même, ces derniers semblent être affectés par l'apparition de pratiques dissonantes : « *Si nos recherches n'ont pas permis de mettre en évidence une éventuelle action de l'idéologie sur le noyau central d'une*

*représentation, par contre, ces recherches ont montré le rôle prépondérant des pratiques sociales dans le déclenchement de transformations profondes des représentations (au niveau du noyau central.)* » (Ibid, p.211)

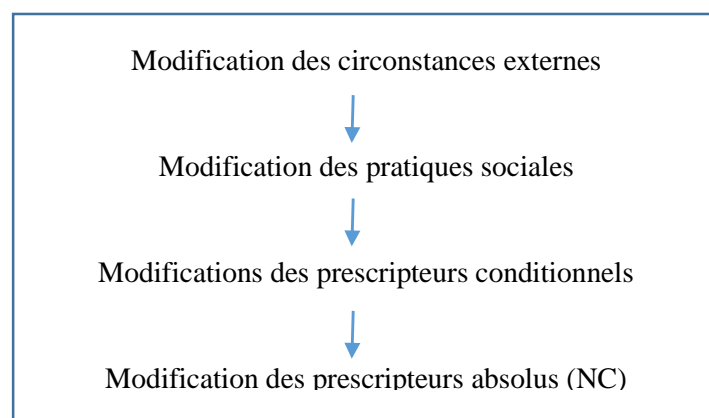
Comme nous l'avons mentionné précédemment, ce sont les éléments du noyau qui déterminent l'objet de la représentation sociale. Si ces principes organisateurs se transforment alors la représentation sociale se transformera. Or, il n'est pas aisé d'accéder aux éléments centraux en raison des mécanismes de défense que sont la rationalisation, la réfutation et, selon Flament, la sous-catégorisation. D'après l'auteur, lorsqu'apparaissent des pratiques dissonantes, elles sont en premier lieu prises en charge par les périphéries de la représentation, qui, comme nous l'avons vu, ont à un rôle de protection du noyau central. Cependant comme le mentionne Moliner (2001) : « (...) on comprend que les élaborations conceptuelles, fussent-elles collectives, ne peuvent rien devant l'insistance des faits. On doit donc supposer que les mécanismes de défense ne suffisent plus. » (p. 40-41)

En nous basant sur les travaux de Flament (1991), d'Abric (1994) et de Rateau et Lo Monaco (2016), nous relevons trois formes de transformations : **brutale, résistante et progressive.**

Trois facteurs ont un effet sur le type de transformation : le **niveau de contradiction** des nouvelles pratiques, **la rupture avec la RS passée** et **l'action des mécanismes de défense.**

Dans le chapitre de l'ouvrage intitulé « Pratiques sociales et représentations » dirigé par Abric, dont nous étudions ici l'édition de 2001, Flament nous livre le processus global de la transformation d'une représentation. Ainsi page 51, nous trouvons le schéma suivant :

**Graphique 7 : Processus de transformation d'une représentation sociale (Flament, 2001)**



Source : Abric, 2001

Rappelons que par « prescripteurs conditionnels » Flament entend les schèmes périphériques alors que les « prescripteurs absolus » sont les principes organisateurs présents dans le noyau central. C'est donc en agissant dans un premier temps sur les éléments périphériques qu'on

pourra espérer agir sur la représentation. Rappelons aussi qu'une représentation ne se transforme réellement que si son noyau se transforme. Dans le cas contraire on parle de « *transformation très superficielle* » (Rateau et Lo Monaco, 2016, p.118) ou d'adaptation de la RS. Comme nous le détaillerons plus loin, c'est l'origine de la bonne raison (définie ou pas par la RS) à la mise en place de pratiques nouvelles qui orientera la transformation vers une modification superficielle ou une adaptation.

Flament (1994) construit sa réflexion sur la base de l'étude de travaux d'origines variées: recherches personnelles, recherches qu'il a encadrées<sup>59</sup>, travaux réalisés par d'autres chercheurs. Il formule alors un modèle croisant d'une part **les circonstances** autour du besoin de transformation de la RS (le changement est-il réversible ou non ?) ainsi **que l'origine des bonnes raisons** à la mise en place de nouvelles pratiques (sont-elles ou non contradictoires avec la RS ?). Voyons désormais en détail ce modèle.

#### 3.2.4.2.1 Le modèle de transformation d'une représentation sociale de Claude Flament (1994)

Comme nous le mentionnons ci-dessus, le modèle de Flament (1994) repose sur le rapport entre la **réversibilité ou l'irréversibilité du changement social** (circonstances) et la **présence ou non de contradiction des pratiques nouvelles avec la RS** (origine des bonnes raisons). Ce dernier résume les fondements de son modèle par la phrase suivante :

*« De par les circonstances, je fais quelque chose d'inhabituel mais j'ai de bonnes raisons pour cela. »* (Flament, 2001b, p.51)

##### **Effet des circonstances :**

Pour l'auteur, l'être humain rationalise ses efforts cognitifs et si il perçoit que le contexte qui appelle au changement de la représentation, a de fortes chances de revenir à la normale, alors seuls les éléments périphériques qui sont contextuels et négociables (schèmes conditionnels), seront impactés et la RS ne se transformera pas.

##### **Effet des bonnes raisons :**

Lorsque la bonne raison est définie par la RS, cela signifie qu'elle n'entre pas en contradiction avec le noyau central de la représentation (Rateau & Lo Monaco, 2016).

---

<sup>59</sup> Notons que Claude Flament a encadré en 1988 deux thèses qui ont fait avancer la théorie du noyau central : celle de Pascal Moliner et celle de Christian Guimelli

En revanche quand ces bonnes raisons ne sont pas définies par la RS, elles entrent en contradiction avec elle. Pour Flament (2001), le nombre de bonnes raisons aurait aussi un effet sur le type de transformation (transformation résistante ou éclatement du noyau). Ce dernier résume son modèle dans le tableau suivant dont nous avons légèrement modifié la présentation afin de le rendre, selon nous, plus clair :

**Tableau 10. Modèle de transformation d'une représentation sociale (Flament, 1994)**

Justifications des pratiques nouvelles		Circonstances	
		Réversibles	Irréversibles
Bonnes raisons définies par la RS		A	B
Bonnes raisons non définies par la RS	Bonne raison unique	C	D
	Bonne raison multiple	E	F

*Source : Abric, 1994*

A la lumière de ce tableau, il existe six combinaisons débouchant sur cinq modalités de transformation.

Lorsque les bonnes raisons sont définies par les RS, alors elles sont considérées comme non contradictoires (Rateau et Lo Monaco, 2016). Dans le cas de la case A, il n'y a pas de contradiction mais les circonstances sont réversibles donc il n'y aura pas de transformation. Dans le cas de la case B, il n'y a pas non plus de contradiction mais les circonstances sont irréversibles alors la transformation sera progressive. Les éléments périphériques sont transformés progressivement ce qui finira pas atteindre le noyau mais il n'y a pas de rupture avec le passé. Lorsque les bonnes raisons ne sont pas définies par la RS alors elles sont considérées comme contradictoires. Ainsi, dans le cas de la case C, étant donné que les circonstances sont réversibles, la transformation n'atteindra que la périphérie et jamais le noyau. Les incohérences sont rationalisées de manière à ce qu'elles ne posent pas de problème à la bonne marche de la représentation. Pour Flament (1994), le caractère réversible suffit à ce que le changement ne soit que superficiel. Ainsi la modalité de changement de la case E sera identique à celle de la case C. Pour les cases D et F, la transformation sera radicale dans le sens où il existe une rupture totale avec le passé mais deux degrés sont distingués en fonction de

l'action des mécanismes de défense. Pour la case D la transformation de la RS est dite résistante (cf. exemple du village malgache défini ci-après) car les mécanismes de défense résistent pour un temps en maintenant une cohérence jusqu'à ce qu'elle ne soit plus tenable, ce qui aura pour effet d'affecter le noyau central. Pour la case F les contradictions sont trop importantes, les mécanismes sont inefficaces et le noyau éclate, la transformation est dite brutale

**Tableau 11. Synthèse des explications du modèle de Flament (1994)**

Raisons non contradictoires / réversibilité	Aucune transformation (Case A)
Raisons contradictoires / réversibilité	Transformation uniquement des éléments périphériques conditionnels (Case C et E)
Raisons non contradictoires / irréversibles	Transformation progressive (périphérie puis noyau sans rupture avec le passé) (Case B)
Contradictaires / irréversibles	Transformation résistante (Case D)
	Transformation brutale : éclatement du noyau (Case F)

Sources : Flament (1994 ; 2001) et Rateau et Lo Monaco (2016)

Concernant la transformation résistante mentionnée dans le tableau ci-dessus, elle est mise en lumière par Abric (1994) dont Flament (2001b) donne la définition suivante : « *La transformation est résistante lorsque les pratiques nouvelles contredisent le noyau tandis que divers mécanismes de défense ne résistent pas à la répétition des pratiques contradictoires.* » (p.50). Selon ce dernier, la transformation résistante est transitoire et débouche sur la transformation brutale de la RS. En effet, une fois les mécanismes de défenses dépassés (cas de la transformation brutale), le noyau central se fracture menant à son éclatement. Ce type de transformation étant toujours abordé dans des travaux récents (Rateau et Lo Monaco, 2016), nous conservons cette typologie malgré les précautions émises par Flament ci-dessus.

Intéressons-nous à présent à deux concepts centraux du modèle de Flament (1994) et à leur implication dans les modalités de transformation d'une RS : les schèmes étranges et l'activation des schèmes normaux.

### 3.2.4.2.2 Schèmes étranges et transformations de la RS

Selon Flament (1989), les zones périphériques sont constituées de ce qu'il appelle des schèmes normaux, définis précédemment. Ces schèmes lorsqu'ils sont confrontés à des pratiques dont la dissidence est affichée et conséquente, se transforment en ce qu'il nomme des « *schèmes étranges* » (Ibid., p.212). Cette transformation est due à l'activation des mécanismes de défense et en l'occurrence, la rationalisation et suit 4 étapes :

**Tableau 12. Les quatre étapes de la transformation d'un schème normal en schème étrange**

1	Rappel du normal
2	Désignation de l'élément étranger
3	Affirmation d'une contradiction entre ces deux termes
4	Proposition d'une rationalisation permettant de supporter (un temps) la contradiction

Source : Flament, 1989, p.212

Flament de préciser en 1989, qu'à cette époque la seule manière de détecter ces schèmes étranges étaient par le discours des individus. Par ailleurs, il observe qu'ils imposent dans certains cas de comprendre le contexte dans lequel ils se construisent puisque : « (...) *certaines composantes des schèmes étranges sont allusives, voire implicites (...)* » (Ibid, p.212). Ce dernier précise que les incohérences peuvent s'observer aussi bien au niveau d'un groupe que d'une personne s'insérant dans une collectivité. Il donne d'ailleurs comme exemple, la recherche réalisée par Catherine Flament en 1986, dans laquelle elle s'intéresse aux femmes qui évoluent, à cette époque, dans des métiers considérés comme masculins : la menuiserie et la mécanique. Cette dernière analyse les schèmes étranges liés aux sexes des métiers en utilisant le processus susmentionné.

**Tableau 13. Les schèmes étranges sur le sexe des métiers (Flament, 1986)**

Schèmes étranges sur le sexe des métiers	Composantes
C'est un métier d'homme.....	<b>rappel du normal</b>
que les femmes.....	<b>désignation de l'élément étranger</b>
peuvent faire aussi bien..... que les garçons	<b>énoncé d'une contradiction (par rapport à l'implicite de l'infériorité féminine)</b>
puisqu'elles sont plus..... minutieuse qu'eux.	<b>proposition de rationalisation permettant de supporter la contradiction</b>

Source : Flament (1989, p.213)

Toujours selon Flament (1989), alors que de nouvelles pratiques affichant une contradiction frontale déclenchent notamment le mécanisme de défense qu'est la rationalisation, celui-ci puisera vraisemblablement ses arguments dans les schémas sociaux que ces mêmes pratiques contredisent.

L'accumulation de schèmes étranges causera à terme une incohérence trop importante au sein de la représentation qui se transformera, comme le montre le tableau 10, de deux manières en fonction de la perception de son caractère réversible :

- Si la transformation est considérée comme réversible alors la RS supportera ses incohérences jusqu'au retour à la normale (Cases C et E du tableau 10).
- Si la transformation est jugée irréversible alors un changement progressif, bien que brutal, puisqu'en rupture totale avec la représentation précédente, s'opérera à la suite d'incohérences trop importantes causant des dommages au noyau central. Ce type de transformation renvoie à la case D (transformation résistante) du tableau 10 lorsque les mécanismes de défenses réussissent à maintenir la cohérence de la représentation et à la case F lorsque ces mêmes mécanismes sont dépassés par les nouvelles pratiques (transformation brutale)

Flament (1989) illustre ce point avec les travaux d'Andriamifidiosa (1982) portant sur l'évolution des RS liées aux interactions sociales au sein d'un village malgache. Ce dernier conclut qu'un facteur exogène (la révolution socialiste) vient mettre à mal les représentations sociales liées à la place et au pouvoir des parents et des anciens dans la société. Le caractère irréversible de ces évolutions sociales invite à un changement progressif bien que brutal de la représentation. A la lecture de ces travaux, Flament met en lumière le concept de « *schèmes néo-normaux* » (1989, p.215) qui désigne le besoin de labelliser les nouvelles pratiques comme étant conformes à la normalité bien que totalement différentes des pratiques précédentes. Ces

schèmes seraient selon lui transitoires et disparaîtraient quand la nouvelle représentation sera stabilisée.

Intéressons-nous à présent au concept d'activation des schèmes.

#### 3.2.4.2.3 Activation des schèmes et transformation de la RS

Comme nous le mentionnons précédemment, l'évolution profonde d'une représentation sociale se fait quand les éléments du noyau central, les principes organisateurs, évoluent eux-mêmes. En effet, ces derniers définissent la première. La périphérie, en raison notamment de sa fonction de régulation est constituée d'éléments négociables, contextuels. C'est en partie grâce à cette flexibilité que la RS perdure malgré les évolutions de la société. Ainsi, en fonction du contexte certains éléments s'activeront alors que d'autres resteront sous silence. Flament (1991) illustre ceci avec les travaux issus de la thèse de doctorat de Christian Guimelli (1988) portant sur la représentation que des chasseurs du Languedoc ont de la chasse et de la nature. Travaux qui ont contribué de manière importante à l'évolution de la théorie du noyau central. En partant d'une estimation des « *représentations anciennes* » (Flament, 1989, p.217) basée sur les différents écrits relatifs à la gestion de la faune et de la flore depuis les années 30, ce dernier détecte dans les périphéries de la RS susmentionnée des éléments appartenant au champ écologique alors que se trouvent dans le noyau des éléments relatifs aux techniques de chasse et à leurs applications. En raison d'une épidémie décimant le gibier et de la montée en puissance du lobby écologiste, Guimelli observe une augmentation de nouvelles pratiques qu'il qualifie d'écologiques. Selon Flament, il est fort possible que les éléments écologiques étaient déjà présents dans les périphéries des représentations anciennes puisque Guimelli en retrouve mention dans les écrits analysés. Cependant, les évolutions du contexte amène les chasseurs à adapter leur RS en activant les éléments périphériques adéquats. « *Les pratiques récentes n'ont fait qu'augmenter l'importance de ces thèmes écologiques. Et, ces deux dernières années, on a vu la fusion de tous ces thèmes en un seul, celui de la gestion du territoire de chasse. Il y a donc eu modification structurale de la représentation, mais sans rupture brutale avec le passé.* » (Flament, 1989, p. 217)

Ainsi, l'activation de plus en plus intense de schèmes périphériques en fonction des changements sociaux et environnementaux amène à une transformation incrémentale des principes organisateurs présents dans le noyau sans qu'il n'y ait une fracture radicale avec les représentations précédentes. Flament (2001b) précise cette intensité ne se mesure pas en fréquence ou en durée mais en termes d'effet sur la signification. Il illustre ce point en



mobilisant les travaux de Moliner (98) étudiant la représentation du métier d'infirmière par le prisme générationnel. Ce dernier montre alors que l'évolution de la représentation du métier est le fruit de l'expérience. Ici, on ne parle pas d'expérience en termes de durée mais en termes de vécu dans la pratique du métier.

La littérature montre qu'il existe un consensus des études de terrain quant à l'impact des pratiques nouvelles sur les transformations des représentations sociales. Mais si Abric (2003) explique que l'étude du contenu et de la structure d'une représentation est indispensable si l'on souhaite agir sur celle-ci, encore faut-il savoir comment s'y prendre. « *Si l'on peut être convaincu de l'impact des pratiques sur la structure des représentations sociales, on n'en reste pas moins démuné lorsque se pose le délicat problème des applications. Car comment amener des individus à adopter des pratiques inhabituelles ? A fortiori des pratiques contredisant leurs représentations ?* » (Flament, 2001b, p.57).

Voyons à présent comment l'état de l'art en psychologie sociale aborde la question des pratiques contradictoires.

### 3.2.4.3 Quelles approches pour agir sur les représentations sociales ?

Comme nous le montre les deux premiers chapitres de ce manuscrit, dès lors que l'on traite d'un sujet lié à la discrimination, qu'elle soit verticale ou horizontale, la question de l'évolution des mentalités se pose. En effet, un lien clair est défini par Moscovici (1961) ou encore Abric (1976) entre les représentations sociales et les pratiques, en raison notamment de la dimension prescriptive des premières qui en fait des guides pour l'action. Comme mentionné tout au long de ce chapitre 3, la connaissance du contenu mais surtout de la structure de la représentation est indispensable puisque chaque zone (nodale et périphériques) joue un rôle incontournable dans le fonctionnement et la pérennité de la RS. Ce qui ne plaide pas en la faveur d'une étude n'ayant vocation qu'à analyser les stéréotypes. En revanche, si pour Flament (1989) et Guimelli (1988), l'évolution des pratiques a un effet sur les représentations sociales, pour Moliner et Guimelli (2015), force est de constater que les stratégies employées et préconisées<sup>60</sup> pour faire évoluer les pratiques, qui reposent essentiellement sur l'éducation, la communication persuasive ou encore des dispositifs techniques, ont une efficacité très limitée. C'est, selon ces derniers, la raison pour laquelle les chercheurs se sont tournés vers les théories de changement comportemental associées bien entendu à la théorie des représentations sociales dans l'optique d'agir sur les RS. « *Certes, la communication et l'éducation permettent sans doute d'informer*

---

<sup>60</sup> Cf. chapitre 2

*les individus, probablement aussi de faire évoluer leurs attitudes. Mais les évidences scientifiques se font de plus en plus nombreuses aujourd'hui pour contester l'idée que la classique communication persuasive puisse avoir un quelconque effet durable sur les comportements.* » (Moliner et Guimelli, 2015, p.85). En outre, en guise d'exemple quant aux dispositifs techniques, les auteurs donnent celui des radars fixes implantés en France qui n'auraient que des effets très limités. Pour des gestionnaires ces dispositifs techniques peuvent s'apparenter à des politiques organisationnelles et aux outils de gestion sur lesquels elles reposent. Moliner et Guimelli (2015) de préciser que ces dispositifs sont cependant susceptibles de causer de fortes résistances de la part des individus, affectant ainsi leur efficacité.

Afin de comprendre plus en profondeur le positionnement de ces auteurs, revenons sur les termes d'attitude, de comportement et d'action.

Selon Tafani et Souchet (2001), une attitude est propre à un individu et n'est pas facilement observable pour la simple raison qu'il s'agit d'un processus interne. Selon eux, on peut évaluer une attitude par rapport aux réponses apportées par les individus sur des questions relatives à un objet spécifique. Trois types d'éléments de réponse s'observent : les éléments **cognitifs**, **affectifs** et **comportementaux**. Dès lors qu'ils ont trait aux connaissances que possède l'individu à propos de l'objet, ils seront catégorisés **cognitifs**. Les éléments considérés comme **affectifs** sont de l'ordre des émotions et des sentiments alors que ceux **comportementaux** renvoient bien entendu aux comportements mais aussi aux intentions qui les précèdent. Ainsi, l'attitude s'évalue sur ces trois types de réponses. Pour Moliner et Guimelli (2015) : « *avoir une attitude envers un objet consiste à porter sur cet objet une évaluation négative ou positive. Évaluation qui peut évidemment conduire à adopter des comportements d'évitement ou d'attraction vis-à-vis de l'objet en question. Dès lors, comprendre les processus qui permettent d'influencer les attitudes ouvre la voie à la possibilité de modifier les comportements.* » (p.91). Sur la base de cette citation on peut alors déterminer que les attitudes précèdent les comportements qui précèdent les actions. Les comportements étant définis en psychologie selon le CNRTL<sup>61</sup>, comme un : « *Ensemble des réactions observables chez un individu placé dans son milieu de vie et dans des circonstances données.* ». Les actions en revanche sont définies par le Larousse<sup>62</sup> comme le : « *Fait ou faculté d'agir, de manifester sa volonté, en accomplissant quelque chose : Être poussé à l'action. Liberté d'action.* ». La première étape serait alors d'essayer d'agir sur les attitudes. Cependant, toujours selon Tafani et Souchet (2001), le lien entre la théorie des représentations sociales et la théorie des attitudes n'est pas si évident puisque

---

<sup>61</sup> Centre national des ressources textuelles et lexicales - <https://www.cnrtl.fr/definition/comportement>

<sup>62</sup> <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/action/924>

les dernières sont des processus individuels alors que les premières sont des processus collectifs. C'est notamment en se basant sur les travaux de Jaspars et Fraser (1984) qu'ils concluent qu'une articulation est possible entre ces deux théories en raison de la dimension cognitive des éléments de réponse apportés par les individus permettant d'évaluer leur attitude à l'encontre d'un objet. En effet, les informations que possèdent les sujets sur un objet de représentation ont été élaborées collectivement. D'ailleurs, le modèle bidimensionnel des représentations sociales développé par Moliner (1995b), que nous avons détaillé précédemment, permet cette articulation en conférant aux éléments d'une RS une double dimension structurale et évaluative. Les résultats des travaux de Moliner et Tafani (1997) montrent en effet que l'attitude par son caractère évaluatif permet aux individus, même s'ils partagent des informations collectives à propos de l'objet de représentation, de pouvoir se positionner individuellement par rapport à ce dernier : « *In other words, when the object of an attitude is the object of a social representation, the manifestation of the attitude can be regarded as an individual process, but its underlying structure must be viewed as a collective phenomenon.* » (p.699) Pour Tafani et Souchet (2001), si ces attitudes sont des processus individuels alors ils dépendent des éléments périphériques qui, rappelons-le, sont négociables et permettent une adaptation au contexte.<sup>63</sup> Voyons à présent quelles pratiques sont préconisées par la littérature en psychologie sociale pour provoquer une évolution des représentations sociales

#### 3.2.4.3.1 Pratiques et leviers pour provoquer une évolution des RS

D'après Tafani et Souchet (2001), les travaux de Moliner et al., (1995) vont apporter un éclairage important sur le rôle que jouent les pratiques contradictoires sur l'évolution des représentations sociales. Ces derniers se basent sur la théorie de la dissonance cognitive de Festinger (1957) qui postule que lorsqu'un individu se retrouve dans une situation où existe une incohérence entre ses pratiques, le contexte dans lequel il évolue et ses propres pensées (dissonance cognitive), il va chercher des solutions pour retrouver une cohérence, notamment via le mécanisme de rationalisation. Les chercheurs mettent alors en place une méthodologie permettant de créer une dissonance cognitive chez les sujets faisant partie de leur étude. Cette dernière est empruntée au paradigme de l'essai contrattitudinal initié par Janis et King (1954). Ainsi Moliner et al., (1995) demandent à leurs sujets de réaliser un acte qui va à l'encontre de l'attitude qu'ils entretiennent envers l'objet de représentation, ici l'entreprise. L'acte choisi est la rédaction d'une lettre remettant en cause un élément du noyau (profit) et un élément

---

<sup>63</sup> Cf. l'exemple de Guimelli (1988) sur la chasse et la nécessité de fournir de l'eau au gibier en cas de canicule.

périphérique (travail d'équipe). Selon Moliner et Guimelli (2015), les résultats de cette étude montrent que la réalisation de l'acte contredisant un élément du noyau, cause le déplacement de cet élément en périphérie permettant de démontrer qu'agir sur les comportements peut avoir un effet sur la RS. Cependant, plusieurs facteurs vont influencer la mise en route du mécanisme de rationalisation et la modification d'une ou l'autre partie d'une RS. En premier lieu Tafani et Souchet (2001) parlent **d'engagement**. En effet ces derniers en s'appuyant sur les travaux de Kiesler (1971) et de Beauvois et Joule (1996) montrent que l'engagement a bel et bien un effet sur la RS mais uniquement sur la partie évaluative et plus particulièrement au niveau périphérique (éléments conditionnels). Alors qu'au niveau du noyau central, l'engagement va renforcer sa résistance aux éléments dissonants et simplement diminuer le recours justificatif aux éléments du noyau. Ces derniers listent d'ailleurs les différents facteurs affectant le niveau d'engagement :

**Tableau 14. Les facteurs influençant le niveau d'engagement d'un individu dans un acte contrattitudinal (Tafani et Souchet, 2001)**

<b>L'aspect public</b>	Le retour en arrière se complique lorsque la démarche est rendue publique
<b>Le coût</b>	L'effort que les individus doivent faire pour réaliser la tâche
<b>La répétition</b>	La répétition des pratiques permet d'augmenter le niveau d'engagement, d'améliorer et d'entériner les effets du mécanisme de rationalisation (Kiesler, 1971)
<b>L'irrévocabilité</b>	Indispensable pour le déclenchement du changement et sa persistance (Flament, 1994)

Source : auteur

Par ailleurs, Tafani et Souchet précisent que pour qu'il y ait engagement, les sujets doivent avoir l'impression d'être libres de réaliser ou non la tâche demandée. D'après ces auteurs, les individus cherchent à retrouver une cohérence cognitive en cas de dissonance, et si l'essai contrattitudinal n'est pas assez bien délimité, ces derniers vont comme dans l'étude de Moliner et al. (1995), contourner le problème, c'est-à-dire la dissonance, en changeant l'objet de la représentation. Forts de cette expérience, Moliner et Tafani dans leur étude menée en 1997, demandent aux individus non pas de rédiger un essai qui leur donnerait la possibilité de modifier l'objet et donc d'éviter une situation de dissonance, mais de compléter des phrases en contradiction avec leurs représentations. « *Les résultats obtenus indiquent que l'engagement dans la pratique contrattitudinale induit un changement d'attitude dans le sens d'une rationalisation de l'acte ainsi qu'un ensemble de modifications subséquentes sur la dimension évaluative de la représentation.* » (Tafani et Souchet, 2001, p.64).

Ainsi, si un acte contrattitudinal peut avoir un impact sur la dimension évaluative d'une représentation sociale, et non structurelle, qu'en est-il du rapport aux comportements ?

Les travaux de Roussiau et Bonardi (2001) reviennent plus en détails sur cette question en mobilisant eux aussi la théorie de l'engagement de Kiesler (1971) : « *Il s'agit d'une théorie « comportementale » dans la mesure où l'on amène des individus à émettre, dans des contextes spécifiques, des actes qui les engagent en entraînent ainsi d'importantes modifications « idéologiques » et « comportementales».* (p.89) Cette théorie postule elle aussi que lorsque les individus sont en situation de dissonance cognitive ils vont essayer de recouvrer une cohérence et pour ce faire ils vont adapter leurs attitudes ou leurs comportements. Par ailleurs, l'engagement cristallise l'action et de fait lorsque celle-ci n'est pas contradictoire alors les éléments centraux de la représentation se trouveront renforcés. C'est en revanche lorsque l'acte est contradictoire que l'individu se verra dans l'obligation d'adapter son attitude. Roussiau et Bonardi (2001) précisent que, plus l'engagement est fort, plus ses effets sont importants. Ces auteurs listent d'ailleurs les différents leviers permettant de maximiser l'engagement :

**Tableau 15. Les leviers permettant d'agir sur l'engagement des individus**

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>- La quantité d'actions engagées</li><li>- La portée de ces actions en termes d'impact</li><li>- Le caractère public des actions</li><li>- Le caractère irréversible des actions</li><li>- Chaque sujet doit avoir l'impression de réaliser ces actes de son propre gré.</li></ul> |
|--|

Source : Roussiau et Bonardi (2001)

Ainsi, si l'on applique ces leviers au sujet qui nous intéresse, c'est-à-dire l'égalité professionnelle, plus une organisation demandera à ses employés de réaliser des actions en faveur de l'égalité, plus ces actions seront porteuses d'enjeux, plus elles seront réalisées aux yeux de tous, de manière irréversible et dans le respect affiché des libertés de chacun, plus les personnes seront engagées.

Si certains points renvoient aux travaux de Tafani et Souchet (2001) mobilisés précédemment, la question de la liberté ou plutôt de la perception de la liberté est abordée chez Roussiau et Bonardi (ibid) par le paradigme de la soumission forcée. Ce concept de soumission forcée distingue les actions réalisées dans une situation de soumission forcée avec libre choix et celles réalisées sans libre choix. Si l'on s'intéresse au lien entre l'engagement et la transformation des représentations sociales alors c'est la première catégorie qui sera la plus intéressante car, elle

seule, est propice à l'engagement. A première vue la mise en rapport du terme soumission forcée et libre choix peut paraître incohérente et pourtant, ce qui force la soumission c'est le pouvoir, symbolique ou non, qui s'impose aux individus. Les auteurs donnent ainsi l'exemple d'actes contrattitudinaux réalisés en laboratoire en mentionnant que le positionnement du chercheur ou du médecin fait figure d'autorité. Ainsi, même si ce dernier explique aux sujets qu'ils sont libres de ne pas réaliser l'exercice s'ils le souhaitent, c'est la « déclaration de liberté » (Ibid, p. 96), ces derniers le feront tout de même dans l'écrasante majorité des cas. Par extension, on peut tout à fait imaginer que le pouvoir hiérarchique puisse avoir un effet similaire sur les employés que sur les participants d'une étude. Ce qui plaide largement en la faveur des préconisations de la littérature citées dans le chapitre 2 soulignant l'impérieuse nécessité d'un engagement fort de la direction et de la hiérarchie dans la mise en place d'une démarche d'égalité ou de diversité. Les résultats des études de Roussiau (1994, 1996) présentés par Roussiau et Bonardi (2001) montrent que les actes faits par engagement vont avoir un effet sur les éléments centraux mais de façon temporaire. En revanche, lorsque plusieurs éléments périphériques (3 en l'occurrence) qui n'entretiennent pas de liens étroits entre eux et ont été évalués positivement par les sujets, sont remis en cause, la transformation sera plus durable. Les auteurs précisent qu'une transformation est envisageable dès lors que les éléments contredits sont stratégiquement sélectionnés, grâce à l'analyse du contenu et de la structure d'une RS, et que les outils méthodologiques choisis pour opérationnaliser l'essai contrattitudinal ne permettent pas un contournement. Par ailleurs, l'officialisation de l'essai contrattitudinal est un facteur de réussite : *« L'engagement public présente donc la particularité redoutable d'instaurer, chez le sujet en état de dissonance, une exigence forte de cohérence intra et interindividuelle qui, inscrite dans un champ social dont il est acteur, l'amènera à d'importantes rationalisations. »* (Ibid, p.117).

Les travaux mobilisés dans cette partie de notre chapitre 3, apportent des réponses pragmatiques pour la mise en place d'une stratégie visant l'évolution des représentations qui s'appuient à la fois sur la théorie des représentations sociales et des théories de l'engagement. Plusieurs exemples d'études ont été donnés mais nous souhaitons mettre en avant ici la technique citée par Moliner et Guimelli (2015) qui a retenu notre attention par son accessibilité, ses résultats et surtout le fait qu'elle utilise tous les leviers susmentionnés. Voyons à présent en détail la contribution d'Eyssartier et al. (2007).

Dans leur étude de 2007, Eyssartier et al., s'emploient à tester la technique du « pied dans la porte » créée par Freedman et Fraser en 1966. Cette technique repose sur le paradigme de la soumission forcée librement consentie et consiste à obtenir l'accord des individus pour réaliser

une première action peu engageante (acte préparatoire) mais publique et irrévocable qui permettra d'obtenir une action plus importante par la suite (requête finale). Les auteurs optent pour cette technique car elle fait l'objet de nombreuses études documentées. L'analyse de ces dernières leur permet de distinguer différents points incontournables relatifs à l'acte préparatoire. Ce dernier ne doit pas être une attitude, une intention ou un comportement mais une action, il doit être engageant pour la personne, doit s'adresser au même objet que la requête finale et ne doit pas être fait en contrepartie de quoi que ce soit. Selon les auteurs, cette technique du « pied dans la porte » n'a pas fait l'objet de questionnement quant à l'impact du système sociocognitif sur les actions des individus. Ils se proposent alors d'y remédier par l'articulation de la théorie de l'engagement dans lequel le paradigme de la soumission forcée librement consentie s'inscrit avec la théorie du noyau central d'Abric (1976). Eyssartier et al., en se basant sur la littérature allant dans le sens de celle mobilisée dans ce chapitre, formulent deux hypothèses principales concernant les sujets ayant accepté de réaliser un acte préparatoire relatif à un élément central de la représentation sur le don d'organe :

***H1 : Ces personnes seront plus nombreuses à accepter de réaliser la requête finale.***

***H2 : Ces personnes auront une attitude plus positive envers le don d'organes que celles ayant accepté de réaliser l'acte préparatoire relatif à un élément périphérique.***

Pour répondre à ces hypothèses Eyssartier et al. mettent en place une méthodologie en deux temps : une série d'études préliminaires et une série d'expérimentations. Les études préliminaires ont vocation à identifier le contenu et la structure de la représentation sociale liée au don d'organe et de tester l'effet des actes préparatoires sur la requête finale. Pour ce faire, sont organisés dans un premier temps des entretiens semi-directifs auprès de 13 étudiantes de 18 à 25 ans venant de disciplines différentes et n'ayant pas de carte de donneurs d'organes, le thème de cette étude étant le don d'organe. Ces entretiens servent de base pour la création un questionnaire réalisé à partir de la technique des schèmes cognitifs de base (SCB) qui sera communiqué à 120 étudiantes ayant le même profil. A partir des données récoltées, une analyse est réalisée afin de définir les éléments centraux et périphériques sur lesquels se fondent les actes préparatoires et la requête finale. Les résultats de cette enquête révèlent le contenu organisé suivant :

**Tableau 16. Contenu organisé résultant de l'étude des RS du don d'organe d'Eyssartier et al. (2007)**

Eléments centraux	Eléments périphériques
Aider les autres	Un acte civique
Faire don de soi	Un acte courageux
Lutter contre la maladie	Faire reculer la mort
Plus de greffe d'organe	Sauver des vies

Dans un second temps 90 étudiantes correspondant au même profil sont contactées et 6 groupes de 15 sujets sont constitués. Chaque groupe se voyant attribué un acte préparatoire différent:

**Tableau 17. Attribution des actes préparatoires par groupe (Eyssartier et al., 2007)**

Groupe 1 : signature d'une pétition en soutien au don d'organe	
Groupe 2 : association verbale autour du stimulus « don d'organe »	
Groupe 3 : association verbale autour du stimulus « donneurs d'organes »	
Groupe 4 : double association des stimuli « don d'organe » et donneurs d'organes »	
Groupe 5 : improvisation d'un argumentaire visant à convaincre la sphère amicale des sujets à devenir donneuse d'organes.	
Groupe 6 (témoin) : Pas d'acte préparatoire.	

Tous les groupes ont la même **requête finale : la signature d'une carte de donneurs d'organes.**

D'après les auteurs, comme cela s'observe dans les autres études consacrées à cette technique, toutes les participantes ont accepté les actes préparatoires. Les résultats montrent que 53.33% des personnes faisant partie des groupes ayant réalisé un acte préparatoire ont signé une carte de donneurs contre 26.66% du groupe témoin (Groupe 6). Les deux actes préparatoires les plus facilitateurs d'accord pour la requête finale sont la pétition et l'association verbale autour du stimulus « don d'organe ».



Les auteurs qualifient alors la technique « *d'efficace* » (p.509) sur la réalisation d'actions et pas seulement d'intentions comportementales.

En se basant sur les résultats de ces études préliminaires, Eyssartier et al. mettent en place deux expérimentations qui ont vocation à analyser la manière dont la technique du « pied dans la porte » agit au niveau comportemental et cognitif chez les sujets testés. Ces expérimentations sont réalisées avec la participation de 642 étudiantes ayant le même profil que les participantes des études préliminaires.

Ces expérimentations montrent qu'il y a plus de signatures de cartes lorsque l'acte préparatoire concerne un élément du noyau central, entraînant une modification de l'attitude des signataires plus marquée que lorsqu'il s'agit d'éléments périphériques. Cependant ces résultats s'observent au global lorsque les conditions liées à un élément central sont comparées aux conditions liées à un élément périphérique. Cette l'observation varie l'étude individuelle de chaque élément. Les auteurs avancent alors la possibilité d'une activation/désactivation des éléments centraux. Ces derniers de conclure : « *Il semble donc bien que les représentations sociales soient susceptibles de fournir un cadre de référence permettant d'avancer dans la compréhension des effets comportementaux et cognitifs observés dans certaines situations d'influence sociale et en particulier dans certaines situations de soumission librement consentie, comme celle du pied-dans-la-porte.* » (P.515)

En somme, les résultats de cette étude nous montrent que le couplage de la théorie du noyau central d'Abrie (1976) et d'une procédure de soumission forcée librement consentie, c'est-à-dire une technique de modification comportementale, peut s'avérer efficace pour faire évoluer les représentations sociales.

## Conclusion du chapitre 3

Ce dernier chapitre de notre revue de littérature avait pour objet, d'une part, de présenter en détails le cadre théorique que nous avons choisi pour nous aider à répondre à notre problématique et d'autre part, de montrer en quoi il peut être intéressant pour les praticiens de le mobiliser à l'occasion d'une démarche d'égalité professionnelle.

**La première section** de ce chapitre est donc consacrée à la présentation de la théorie des représentations sociales de Moscovici (1961). Celle-ci actualise le concept durkheimien de représentation collective, univoque et immuable, en s'appuyant sur les travaux d'auteurs faisant référence dans leurs disciplines respectives.

Ainsi, Moscovici s'inspire des travaux de l'anthropologue Lévy-Bruhl (1951) qui mettent en lumière l'impact du contexte social dans lequel se construit un système de représentation sur le système lui-même, il donne ainsi l'exemple des sociétés primitives et civilisées qui peinent à se comprendre. Ce dernier fait aussi la démonstration qu'il existe au sein des représentations des structures internes. Dans l'élaboration de sa théorie, Moscovici sera aussi influencé par les travaux des psychologues Piaget (1972) et Freud (1908) attestant de la présence de différentes représentations au sein même d'une seule société ainsi que de l'impact des interactions sociales dans leur transformation. Enfin, Moscovici, s'inspire des travaux du sociologue Bartlett (1932) qui font état d'un processus de modification d'éléments étrangers se confrontant à une société, dans le but de les rendre cohérents avec les standards sociaux et culturels de cette dernière (conventionnalisation sociale). La communication ou plutôt son explosion en raison des évolutions sociales et technologiques, est la pierre angulaire de la théorie de Moscovici. Par ailleurs, elle postule que le sujet et l'objet d'une représentation sociale sont dépendants l'un de l'autre et qu'il est indispensable, si l'on souhaite analyser cette dernière correctement, de s'intéresser à la fois à son aspect social et à son aspect cognitif. Enfin, une RS est contingente par nature puisqu'elle s'adapte aux évolutions sociales et est créée par un groupe pour servir ses propres intérêts, dans un environnement spécifique. Une RS à quatre fonctions : de savoir, identitaire, d'orientation et justificatrice. Elle est un guide pour l'action et se crée grâce à l'activation de deux mécanismes non neutres : l'objectivation et l'ancrage. Très utilisée à ce jour en sciences sociales, dans de nombreux pays, cette théorie est à l'origine de trois courants de recherche principaux : le courant sociodynamique, le courant dialogique et le courant structural.

**La seconde section** de ce chapitre 3 est dédiée à cette dernière approche, matérialisée par la théorie du noyau central d'Abric (1976) qui s'inspire des travaux sur l'unité nodale d'Heider

(1927) et de ceux sur la formation de l'impression d'Asch (1946). Pour Abric, une représentation sociale est une structure hiérarchisée, constituée d'un noyau central où se trouvent les éléments les plus importants qu'il nomme *principes organisateurs*, et de deux périphéries où se trouvent des *éléments conditionnels* permettant l'adaptation de la représentation aux évolutions sociales et aux différentes situations individuelles. Chaque zone de la représentation (nodale et périphérique) est dotée de différentes fonctions. Quand le noyau a une fonction organisatrice et une fonction génératrice de sens, les périphéries ont trois fonctions : concrétisation de la représentation, régulation mais aussi défense du noyau. Par ailleurs les éléments centraux, en fonction de l'objet de la représentation, peuvent avoir une dimension fonctionnelle, normative ou encore descriptive. Selon le théoricien, il est possible de faire évoluer les représentations sociales dès lors que l'on connaît leur contenu et leur structure, afin de mettre en place des stratégies de transformation pertinentes. Le champ de la dynamique des représentations sociales, qui se rattache à cette théorie, permet de comprendre notamment grâce aux travaux phares de Flament (1994), de Moliner (1995b) ou encore de Guimelli (1988) qu'il existe trois types de transformation : progressive (via les éléments périphériques, ce qui est le plus courant), résistante (lorsque les nouvelles pratiques sont contenues, autant que faire se peut par la périphérie grâce aux mécanismes de défense) et brutale (lorsque les mécanismes de défense sont impuissants et que le noyau se fissure). Ces travaux se caractérisent par des méthodologies complexes et rigoureuses qui reposent sur des outils de recueil et d'analyse testés au préalable en laboratoire, dans l'immense majorité des cas. Enfin, si des transformations sont possibles à long terme, Moliner et Guimelli (2015) précisent qu'il existe un consensus au sujet de l'efficacité limitée des outils utilisés jusqu'ici pour ce faire : les dispositifs techniques, la communication persuasive ou encore l'éducation. Les préconisations de ce courant de recherche s'orientent vers une stratégie articulant la théorie du noyau central d'Abric (76) et la théorie de l'engagement (Kiesler, 1971) dans laquelle le paradigme de la soumission forcée librement consentie s'inscrit et donne des résultats positifs quant aux évolutions des attitudes, des comportements et des actions des individus. Les travaux d'Eyssartier et al. (2007) dans cette même logique s'intéressent à une technique documentée en psychologie : « le pied dans la porte » de Freedman et Fraser (1966) qui couplée à l'approche structurale d'Abric semble être efficace. Notons par ailleurs que tous les objets ne sont pas source de représentations sociales et que pour ce faire ils doivent répondre à une série de critères spécifiques. L'objet qui nous intéresse, c'est à dire l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes, répond à tous ces critères.

Si la théorie de Moscovici (1961) a une visée d'analyse et de compréhension des mécanismes sociocognitifs que sont les représentations sociales, **c'est son approche structurale, c'est-à-dire la théorie du noyau central d'Abric (1976), que nous retenons pour trois raisons principales.**

**La première raison** tient à notre objet de recherche lui-même. En effet, les deux premiers chapitres de notre revue de littérature montrent que les phénomènes inégalitaires qui handicapent les femmes au niveau professionnel trouvent leur source et leurs justifications dans la pensée représentationnelle liée à la femme et à sa place dans la société. Alors que le cadre législatif évolue et devient de plus en plus coercitif, dans les textes du moins, les femmes rencontrent toujours des problématiques pour évoluer, et ce, même au sein des organisations qui appliquent les lois. Prenons pour exemple la fonction publique qui théoriquement se doit d'être exemplaire à cet égard, d'après le statut des fonctionnaires initialement rédigé en 1983, selon la DGAFP<sup>64</sup> en 2017 62% des fonctionnaires sont des femmes et seulement 37 % des postes de cadres supérieurs et de direction sont occupés par des femmes. Si l'on regarde dans le secteur privé, sur les 10 premières organisations du SBF 120, qui respectent la loi Copé-Zimmermann promulguée en 2006 (soit 11 ans plus tôt) puisque les femmes représentent entre 46.5 et 60% des membres des CA, seule une femme est présidente d'un CA. Que cela soit au niveau du législateur, des pouvoirs publics ou des partenaires sociaux (l'ANI de 2004 en est un exemple), la question de la lutte contre les stéréotypes de genre et le sexisme qui en découle est une préoccupation grandissante. Cette unité d'analyse, que sont les stéréotypes, est aussi utilisée par la littérature en sciences de gestion sur laquelle celle-ci base ses recommandations. Cependant, malgré ces prises de conscience et ces préconisations, les phénomènes inégalitaires persistent. Devant ce constat, nous cherchons alors à comprendre la raison de cette persistance en interrogeant la pertinence d'une étude centrée sur les stéréotypes. Dans un premier temps, ce qui attire notre attention, est le nombre conséquent de travaux en sciences de gestion préconisant des outils pour faire évoluer les stéréotypes, la formation principalement, sans pour autant analyser ceux en action dans les organisations étudiées. Rares sont ceux proposant des méthodologies préconisées en psychologie qui, à l'heure actuelle, s'éloignent de plus en plus de la simple caractérisation du contenu comme le proposaient Katz et Braly en 1933 (Dellacolette et al., 2010). Puisque l'objet « égalité professionnelle » oppose deux groupes sociaux, que la littérature que nous mobilisons dans le chapitre 1 mentionne aussi les représentations, nous orientons nos recherches vers la psychologie sociale et la théorie des

---

<sup>64</sup> Direction Générale de l'Administration et de la Fonction Publique

représentations sociales de Moscovici (1961). Cette théorie, à visée analytique, est très intéressante mais nous semble difficilement opérationnalisable en tant que non-spécialiste. En revanche, son approche structurale, matérialisée par la théorie du noyau central d'Abric (1976) nous intéresse car elle définit la représentation sociale comme une structure hiérarchisée et souligne l'importance de l'analyse du contenu des RS mais aussi de leur structure car l'emplacement des éléments (dans le noyau ou les périphéries) définira leur rôle. Il est fort probable qu'au sein des éléments centraux, qui sont les plus importants et qui définissent l'objet de la représentation, se trouvent des stéréotypes qui ont une fonction identitaire. Cependant les éléments cognitifs présents dans le noyau résistent plus aux changements de pratiques en raison de leur place dans le noyau central, qu'en raison de leur nature de stéréotype (Moliner et Vidal, 2003). Ceci remet donc en question l'unité d'analyse jusque-là utilisée en sciences de gestion : le stéréotype. **La première raison tient donc au fait qu'il nous semble que ce cadre théorique est plus pertinent pour analyser notre objet de recherche et répondre à notre problématique.**

**La seconde raison**, est purement pragmatique. En effet, la théorie du noyau central d'Abric, parce qu'elle permet de découvrir précisément et de façon limpide (tableau à quatre cases) le contenu d'une représentation sociale et le rôle des différents éléments qui la composent, nous est apparue particulièrement pratique pour des non-spécialistes qu'ils soient chercheurs ou praticiens.

**Enfin la troisième raison** découle de la précédente car elle tient à l'accessibilité à un non-spécialiste de ce champ de recherche et des outils méthodologiques qu'il propose. En effet, il était très important dans le temps qui nous était imparti de trouver un cadre théorique pertinent mais aussi raisonnable en termes d'accessibilité. Si, bien entendu, certains auteurs nous semblaient plus intelligibles que d'autres, les efforts quasi systématiques d'illustration via des exemples concrets tirés d'études réalisées depuis les années 1980, nous ont beaucoup facilité la tâche. C'est la raison pour laquelle nous avons voulu faire de même tout au long de ce chapitre trois. Par ailleurs, avant de définitivement choisir ce cadre théorique, nous devions nous assurer de notre capacité à mettre en œuvre une méthodologie respectant les canons de la psychologie sociale. D'autant que, selon Apostolidis (2003), il n'est pas aisé de rendre compte de systèmes de pensée complexes. D'après lui, une pluri méthodologie est indispensable pour ce faire. Ce qui nous compliquait grandement la tâche. Nous avons donc fait appel à la littérature, mais nous avons aussi demandé conseil à deux professeurs en psychologie sociale qui ont eu la gentillesse de nous aider à choisir des méthodes plus adaptées à notre démarche et au fait que nous ne soyons pas des psychologues sociaux.

# Conclusion de la PARTIE 1

---

En nous basant sur les deux premiers chapitres de ce document, dédiés à la revue de la littérature, nous avons formulé la problématique suivante :

**« Quels sont les apports de l'analyse du contenu et de la structure des représentations sociales pour améliorer les pratiques de GRH visant leur modification et ainsi la réduction des inégalités femmes/hommes ? »**

Le troisième chapitre, consacré au cadre théorique que nous avons choisi, nous a permis de renforcer notre démonstration et nous invite encore plus à poursuivre notre démarche de recherche.

Nous synthétisons cette démarche dans le tableau 18 ci-dessous, dans lequel nous retrouvons les principaux concepts issus de l'état de l'art, les actions que nous envisageons pour les analyser sur notre terrain d'enquête, les objectifs de ces actions en termes de recueil de données et enfin nos questions de recherche.

En se basant sur ces résultats issus de l'état de l'art et dans l'optique de comprendre en profondeur les différentes dynamiques à l'œuvre au sein de notre terrain d'enquête, nous formulons les questions de recherche suivantes :

**Q1 : L'aspect conditionnel des éléments périphériques et l'aspect contextuel de la représentation sociale appellent-ils à une analyse contenu/structure systématique des différents groupes sociaux impliqués dans les évolutions de carrière des hommes et femmes de l'organisation ?**

**Q2 : Les phénomènes inégalitaires persistent-ils même dans des organisations qui s'engagent en faveur de l'égalité professionnelle ?**

**Q3 : Cette persistance est-elle le fruit d'éventuelles résistances de la ligne hiérarchique ?**

**Q4 : Les représentations sociales à l'origine de ces phénomènes inégalitaires sont-elles présentes sur notre terrain œuvrant pour l'égalité professionnelle ? Handicapent-elles les femmes cadres dans leurs évolutions ?**

**Q5 : La persistance des phénomènes inégalitaires vient-elle d'un manque de pertinence de la démarche égalité mise en place ?**

**Q6 : Cette persistance est-elle le fruit d'une éventuelle autocensure des femmes ?**

**Q7 : Les outils méthodologiques développés par l'approche structurale des représentations sociales permettent-ils l'analyse précise et RS en œuvre dans l'organisation au moment de la recherche ?**

C'est en répondant à ces questions de recherche que nous serons en mesure de répondre à notre problématique.

Intéressons-nous désormais à la manière dont nous envisageons de répondre à ces questions de recherche et à notre problématique. Dans la partie suivante, nous exposerons et argumenterons les choix qui ont été les nôtres, tant au niveau de notre positionnement épistémologique, de notre démarche scientifique, que de la méthodologie que nous avons construite en nous basant sur les travaux de référence mobilisés dans les chapitres précédents.

**Tableau 18. Synthèse de notre démarche de recherche à l'issue de notre revue de littérature**

Résultats issus de la littérature	Questions de recherche	Méthodologies mises en œuvre	Objectifs de ces méthodologies
<p>Les représentations sociales de la femme et de sa place dans la société sont à l'origine des phénomènes inégalitaires handicapant les femmes au niveau professionnel et les justifie.</p> <p>Ces phénomènes perdurent malgré les évolutions juridiques et la demande sociale en raison notamment de la prégnance de ces RS. Cette persistance s'observe aussi dans les organisations qui adoptent une démarche égalité.</p> <p>La fonction de mère ou de future mère des femmes ralentit voire limite les évolutions professionnelles des femmes. Tel n'est pas le cas pour les hommes et leur fonction de père.</p> <p>La mise en place d'outils de l'égalité préconisés par la littérature managériale et dans les conditions recommandées limite la discrimination.</p> <p>Le management intermédiaire et de proximité tiennent un rôle pivot dans la réussite d'une politique d'entreprise</p> <p>L'autocensure féminine est une résultante de l'intégration des construits sociaux entourants les sexes.</p>	<p>Q2 : Les phénomènes inégalitaires persistent-ils même dans des organisations qui s'engagent en faveur de l'égalité professionnelle ?</p> <p>Q3 : Cette persistance est-elle le fruit d'éventuelles résistances de la ligne hiérarchique ?</p> <p>Q4 : Les représentations sociales à l'origine de ces phénomènes inégalitaires sont-elles présentes dans notre terrain œuvrant pour l'égalité professionnelle ? Handicapent-elles les femmes cadres dans leurs évolutions ?</p> <p>Q5 : La persistance des phénomènes inégalitaires vient-elle d'un manque de pertinence de la démarche égalité mise en place?</p> <p>Q6 : Cette persistance est-elle le fruit d'une éventuelle autocensure des femmes ?</p>	<p><b>Audit égalité</b></p>	<p>Comprendre les problématiques liées à l'égalité professionnelle spécifiques à notre terrain.</p> <p>Investiguer la présence d'éventuels écarts entre les discours et la pratique.</p> <p>Sonder la perception que les individus ont des effets de la parentalité sur les carrières ?</p> <p>Analyser les outils de gestion des carrières et la perception des individus quant à leur application.</p> <p>Analyser la démarche égalité dans son ensemble : politique, outils, résultats.</p> <p>Sonder le positionnement des individus quant à cette démarche?</p> <p>Comprendre la distribution du pouvoir au sein de la hiérarchie sur la base des écrits et des discours.</p> <p>Comprendre la place de la RH dans la prise de</p>
<p>La connaissance des principes organisateurs et des éléments conditionnels d'une représentation permet au gestionnaire d'adopter une démarche adressant les problématiques spécifique à son organisation.</p> <p>La RS est évolutive et se crée dans un contexte spécifique ce qui invite à une analyse systématique</p> <p>Une même RS peut voir ses éléments conditionnels varier en fonction des contextes et des individus. L'approche structurale permet d'éviter les biais discursifs pouvant mener à un contre-sens</p> <p>La robustesse des différents outils méthodologiques formant la pluri-méthodologie recommandés par l'approche structurale des RS permet la compréhension de systèmes de pensée complexes.</p>	<p>Q1 : L'aspect conditionnel des éléments périphériques et l'aspect contextuel de la représentation sociale appellent-ils à une analyse contenu/structure systématique des différents groupes sociaux impliqués dans les évolutions de carrière des hommes et femmes de l'organisation ?</p> <p>Q7 : Les outils méthodologiques développés par l'approche structurale des représentations sociales permettent-ils l'analyse précise et RS en œuvre dans l'organisation au moment de la recherche ?</p>	<p><b>Analyse des représentations sociales (Théorie du noyau central d'Abriç (1976))</b></p>	<p>Investiguer le contenu et de la structure des RS de chaque groupe de notre échantillons</p> <p>Comparer les résultats pour détecter la présence d'éventuelles de variations significatives par groupe.</p> <p>Si des variations sont constatées, analyser le niveau (noyau, périphéries) où elles se trouvent.</p> <p>Formuler des préconisations pertinentes sur la base de l'analyse des RS quant à la démarche à suivre pour tenter de les faire évoluer.</p>

Source : auteur



# PARTIE 2 : Design de la recherche

---

Cette seconde partie de notre manuscrit a pour objectif de présenter la manière dont nous appréhendons la recherche et la création de connaissances ainsi que la façon dont nous souhaitons recueillir et traiter l'information obtenue. Aussi, le chapitre 4 s'attellera à argumenter nos choix épistémologiques et à exposer notre processus de recherche alors que le chapitre 5, lui, présentera en détail notre cadre méthodologique.

## Chapitre 4. Positionnement épistémologique

Nous avons pour objectif ici, de présenter notre positionnement épistémologique et d'argumenter les choix que nous avons faits quant au design de notre recherche.

Définissons dans un premier temps ce qu'est l'épistémologie. Selon Piaget et al. (1967), l'épistémologie est : « (...) *l'étude de la constitution des connaissances valables, le terme de « constitution » recouvrant à la fois les conditions d'accession et les conditions proprement constitutives* » (p.6). Ce dernier précise au niveau de l'état des connaissances, que l'épistémologie permet : « *l'étude du passage des états de moindre connaissance aux états de connaissance plus poussée.* » (p.7). Il réfute ici l'aspect définitif d'une connaissance.

Ainsi le chercheur qui souhaite s'assurer de la valeur des connaissances qu'il crée, s'attachera à comprendre ce qu'est une connaissance, la manière dont elle se crée et comment légitimer sa valeur (Le Moigne, 1995). C'est en cela que le positionnement dans un paradigme épistémologique est indispensable. En effet, selon Allard-Poesi et Perret (2014) : « *Tout travail de recherche repose sur une certaine vision du monde, utilise une méthodologie, propose des résultats visant à comprendre, expliquer, prédire ou transformer. Une explicitation de ces présupposés épistémologiques permet de contrôler la démarche de recherche, d'accroître la valeur de la connaissance qui en est issue, mais également de mieux saisir nombre de débats entre courants théoriques en management.* » (p.14)

Voyons à présent en détails le paradigme épistémologique que nous avons choisi : le constructivisme pragmatique comme le définit Avenier (2011/3).

### 4.1 Le choix du constructivisme pragmatique

Le paradigme épistémologique constructiviste est composé de deux courants principaux, le constructivisme comme le conceptualisent Guba et Lincoln (1989, 1998) et le constructivisme pragmatique qui selon Avenier et Thomas (2012), a été théorisé par von Glaserfeld (1988, 2001)

puis développé par Le Moigne (1995, 2001, 2007). C'est ce dernier courant que nous choisissons. En effet, « (...) les connaissances développées dans celui-ci ne visent pas à décrire comment le réel peut fonctionner, mais à développer de l'intelligibilité dans les flux d'expériences humaines. Autrement dit, elles expriment la manière dont le chercheur comprend que le réel fonctionne. Les critères de légitimation des connaissances sont leur adaptation fonctionnelle et leur viabilité pour cheminer dans le monde (von Glaserfeld, 2001). Ainsi ces connaissances doivent convenir à l'expérience du chercheur et des acteurs concernés, et leur offrir des repères viables pour agir intentionnellement par rapport au phénomène étudié. Ces connaissances sont exprimées sous forme de construction symboliques appelées représentations ou modélisations. » (Gavard- Perret et al., 2012, p.36).

**Tableau 19. Hypothèses fondatrices du PECP et positionnement de notre recherche en cohérence avec ses principes**

<b>P.E Constructivisme Pragmatique</b> (Glaserfeld, 2001; Le Moigne, 1995, 2001, 2002)		
<b>Questionnement épistémologique</b>	<b>Positionnement du PECP</b>	<b>Notre positionnement en adéquation avec le PECP</b>
<p><b>Hypothèses gnoséologiques :</b></p> <p>Quelle est la nature de la connaissance ?</p> <p>Dans la connaissance, quelle est la relation entre le sujet connaissant et le phénomène étudié ?</p> <p>Quel est le but de la connaissance ?</p>	<p>Aucune hypothèse fondatrice n'est formulée sur l'existence et la nature d'un réel en soi.</p> <p>Est connaissable l'expérience humaine active.</p> <p>Dans le processus de connaissance, il y a interdépendance entre le sujet connaissant et l'objet qu'il étudie.</p> <p>L'objet étudié existe néanmoins indépendamment du chercheur.</p> <p>Le but de la connaissance est l'élaboration de représentations fonctionnellement adaptées et viables pour cheminer dans le monde.</p> <p>L'élaboration de connaissances est vue comme un processus intentionnel d'élaboration de constructions symboliques, appelées représentations.</p> <p>Conception pragmatique de la connaissance.</p>	<p>La manière dont nous envisageons la construction de connaissances ne consiste pas à nous prononcer sur une réalité absolue. Mais à nous baser sur les expériences des acteurs et leurs représentations sociales pour rendre compréhensible la démarche égalité au sein de notre terrain tant au niveau des discours que des pratiques ainsi que les éventuelles résistances de ces mêmes acteurs.</p> <p>L'adoption d'une démarche qualitative, compréhensive et d'un mode de raisonnement par abduction dans le cadre d'une étude de cas unique nous permet l'analyse en profondeur de notre terrain d'étude par la multiplication de nos contacts avec l'organisation favorisant une co-construction de connaissances.</p> <p>L'étude des représentations sociales des acteurs via des méthodes de recueil et d'analyses basés sur la co-construction de connaissances et la corroboration à posteriori des entretiens entre en cohérence avec le PECP</p>
<p><b>Hypothèses méthodologiques :</b></p>	<p>Toutes les méthodes herméneutiques et dialectiques</p> <p>Si <u>3 principes directeurs</u> sont respectés :</p> <p>Comportement éthique.</p> <p>Explication des hypothèses et du processus d'élaboration des connaissances.</p> <p>Rigueur critique dans la conduite du processus.</p>	<p>Mise en place d'une pluriméthodologie composée :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- d'une analyse documentaire</li> <li>- d'observation non participante</li> <li>- d'entretiens exploratoires (5)</li> <li>- d'entretiens semi-directifs (52)</li> <li>- d'exercices permettant l'analyse des représentations sociales (réseaux d'association) basées sur l'échange ( polarisations, associations)</li> <li>- d'une corroboration à posteriori des connaissances créées par l'analyse des RS</li> </ul>
<p><b>Modes de justifications</b></p>	<p>Adaptation fonctionnelle et viabilité de la connaissance pour agir intentionnellement.</p> <p>Justification de la validité des connaissances génériques via des mises à l'épreuve dans l'action (recherches qualitatives).</p>	<p>Notre stratégie de recherche nous permettant une analyse approfondie de notre cas exemplaire, couplée à l'étude des représentations sociales, par essence contextuelles et évolutives, suivie d'une corroboration des connaissances créées, permet d'assurer leur adéquation avec la situation étudiée sur le terrain, au moment de l'étude. L'action intentionnelle réside dans la formulation de préconisations managériales pour faire évoluer les représentations sociales des acteurs de notre terrain. Nous respectons le critère d'enseignabilité par la description minutieuse de notre processus de recherche dans le but de produire un modèle reproductible par les chercheurs et praticiens,</p>

Sources : Avenier (2011/3), Gavard-Perret et al. (2012)

Le tableau ci-dessus synthétise les différents postulats sur lesquels se base le paradigme épistémologique constructiviste pragmatique (PECP). Si l'on s'attarde sur les hypothèses gnoséologiques, c'est-à-dire liées à la nature et à l'origine des connaissances (Avenier et Thomas, 2011), il apparaît que le PECP ne se prononce pas sur l'existence d'une réalité. En effet selon Gavard-Perret et al. (2012), les constructivistes pragmatiques pensent que : « *La véracité de toute hypothèse fondatrice sur l'existence et la nature d'un réel en soi ne pourra*

*jamais être prouvée.* » (p. 35) Pour Avenier et Thomas (2011) Le PECP ne rejette pas l'hypothèse d'un réel dans l'absolu, il avance simplement que si ce réel existe, l'être humain ne pourra jamais prouver qu'il y a complètement accès. Pour le PECP, on ne peut connaître que l'expérience que les individus ont d'un phénomène donné. La seconde hypothèse fondatrice, qui est d'ordre épistémique, a trait à l'impact réciproque que le chercheur et le phénomène étudié ont l'un sur l'autre. En effet selon Avenier et Thomas (2011), « (...) *il existe inséparabilité (dans le processus de connaissance) entre l'investigateur et le phénomène investigué.* » (p.42). Cela étant dit, Gavard-Perret et al. (2012) précisent qu'il est probable que ce phénomène investigué « (...) *existe indépendamment du chercheur qui l'étudie.* » (p.25). Enfin la dernière hypothèse, elle aussi d'ordre épistémique, que Le Moigne (2001) qualifie de téléologique, renvoie à l'influence que la volonté d'étudier un phénomène peut avoir sur les connaissances créées par le chercheur. Il réfute l'hypothèse de neutralité absolue. De plus, selon Charreire et Huault (2001), la connaissance que le chercheur se fait d'un phénomène, se développe perpétuellement par les interactions avec les acteurs (co-construction) et les allers/retours entre la littérature et les observations empiriques. Ainsi le but des connaissances créées dans le PECP est de « (...) *convenir à l'expérience du chercheur et des acteurs concernés, et leur offrir des repères viables pour agir intentionnellement par rapport au phénomène étudié.* » (Gavard-Perret et al., 2012, p.36). Ce paradigme épistémologique a donc une finalité pragmatique.

Voyons à présent quelles sont les implications méthodologiques de ces hypothèses fondatrices.

#### 4.1.1 Implications méthodologiques

Les postulats sur lesquels repose le PECP induisent des choix méthodologiques. En effet, l'épistémologie au même titre que la logique est indissociable de la méthodologie : « *Mais si la considération des méthodes est fondamentale, on ne peut cependant pas considérer la méthodologie comme une branche indépendante, possédant la même unité organique que la logique et l'épistémologie, et cela précisément parce qu'en traitant de ces deux dernières disciplines on se retrouve déjà constamment en présence de problèmes de méthodes.* » (Piaget et al., 1967, p.8).

Pour Avenier (2011/3), toutes les méthodes herméneutiques, c'est-à-dire qui s'intéressent à l'analyse de contenu, et dialectiques sont mobilisables dès lors que trois principes fondamentaux sont respectés :

- Adopter et justifier d'un comportement éthique.

- Expliquer clairement les hypothèses sur lesquelles se fondent la recherche et le processus d'élaboration des connaissances.
- Adopter et justifier d'une rigueur critique dans la conduite du processus.

Ce point spécifique remet en question les résultats de la contribution de Charreire et Huault (2001) évaluant la mise en pratique du PECP dans 16 thèses de doctorat. En effet, ces dernières déplorent « (...) *l'absence d'objets et d'objectifs de recherches propres au constructivisme, le manque de dispositifs méthodologiques spécifiques voire l'inadéquation entre l'instrumentation et le paradigme de référence.* » (p.55). Toujours d'après Avenier (2011/3), tous les types de phénomènes peuvent être analysés par le prisme de ce paradigme épistémologique qui, tout comme le positivisme ou le réalisme, a une portée générale et permet un large spectre d'hypothèses de travail. En outre, si Charreire et Huault (2001) se réjouissent du respect du concept de co-construction des problèmes avec les acteurs, Avenier (2011/3) précise : « *Encore une autre idée reçue affirme que, dans toutes les recherches inscrites dans un paradigme épistémologique constructiviste, les connaissances doivent nécessairement être co-construites avec des praticiens impliqués dans le travail empirique (Charreire et Huault, 2001). Si les faits mis en forme sur la base des informations recueillies dans l'organisation où se déroule la recherche peuvent effectivement être considérés comme des co-constructions entre le chercheur et certains des acteurs interrogés, il n'en va pas systématiquement de même des conceptualisations effectuées à partir de ces faits mis en forme.* (p.384) En outre, comme le souligne l'auteure, la mobilisation du PECP n'est pas réservée aux recherches-interventions. A la lumière de ces éléments, il ressort que le PECP est bien plus flexible que Charreire et Huault (2001) le présentent. D'ailleurs selon Avenier (2011/3), le PECP est compatible avec de nombreuses disciplines. Celle-ci illustre son propos avec les travaux du biologiste Maturana (2000) ou encore de l'économiste et sociologue Simon (1969). Mais qu'en est-il de la psychologie sociale et particulièrement de la théorie du noyau central d'Abric (1976) ? Le point suivant s'attache à répondre, autant que faire se peut, à cette question.

#### 4.1.2 Le constructivisme pragmatique et la théorie du noyau d'Abric (1976)

Cette section vise à situer la manière dont la théorie des représentations sociales de Moscovici (1961) et son approche structurale que représente la théorie du noyau central d'Abric (1976), se positionnent épistémologiquement. Tout d'abord, nous souhaitons souligner la rareté des travaux de ce champ de recherche qui font état d'un quelconque positionnement épistémologique. Cette observation est aussi relevée par Garnier (2015) : « *Il n'est pas toujours*

*évident de l'identifier [l'option constructiviste] dans les usages de la théorie faits par les chercheurs étant donné que rares sont les rapports de recherche qui clarifient les présupposés sur lesquels s'appuie leur démarche. » (p.28).*

L'analyse la plus complète que nous avons trouvée est signée par Catherine Garnier en 2015. Dans cette dernière, l'auteure rattache dans un premier temps la théorie des représentations sociales au socio-constructivisme, qui selon cette dernière serait un constructivisme social : *« Ainsi, toutes ces réflexions font nettement ressortir que le constructivisme dont il est question est résolument social, car il s'appuie sur le fait que la connaissance n'est pas une construction individuelle, mais qu'elle s'articule dans le social et au cours des interactions sociales. » (p.35)* Pour Garnier, le socio-constructivisme est un paradigme épistémologique sur lequel se base les études théoriques et empiriques.

Or, selon Avenier et Thomas (2011), le socio-constructivisme n'est pas un paradigme épistémologique : *« ces différents types de constructivismes [notamment le socio-constructivisme] sont des paradigmes méthodologiques ou sociologiques qui sont rarement attentifs à leur légitimation épistémologique et ne revendiquent pas particulièrement une légitimation épistémologique constructiviste. Ce ne sont pas des paradigmes épistémologiques. » (p.47).* Toutefois selon cette citation, le socio-constructivisme peut tout à fait se positionner comme appartenant au PECP. C'est, d'après Garnier (2015) le cas de plusieurs courants de ce champ de recherche : *« C'est dans ce contexte que les différents courants ont plus ou moins choisi la voie du constructivisme et du positionnement par rapport au social. » (p.30).*

Voyons à présent comment la théorisation des représentations sociales se positionne par rapport aux hypothèses fondatrices du PECP.

Si la focale est résolument sociale, l'hypothèse ontologique revendiquée par la théorisation des RS est en phase avec celle du PECP : *« l'enjeu d'une étude inscrite dans le cadre théorique des représentations sociales n'est pas d'accéder à la réalité en tant que telle mais bien de comprendre comment les groupes sociaux se l'approprient. » (Roussiau et Le Blanc, 2001, p.33).* Ainsi la question n'est pas de savoir si la réalité existe en soi mais bien de comprendre les représentations que les groupes sociaux s'en font. Et ces représentations se construisent par les interactions sociales, ce qui renvoie à la première hypothèse épistémique. Pour Gonzàlès Rey (2002), les représentations sociales, en raison de leur aspect à la fois social mais aussi individuel (cf. chapitre 3) poussent les chercheurs à appréhender leurs démarches de recherche comme : *« (...) un processus interactif, complexe, constructif et différencié. » (p.252).* C'est la co-construction susmentionnée. D'ailleurs, comme nous verrons en détail dans le chapitre

consacré à notre méthodologie, la technique du réseau d'association (De Rosa, 1995 ; 2003) permet un échange entre le sujet et le chercheur via la polarisation des termes associés (positif, négatif ou neutre) permettant aux deux acteurs de se comprendre pour bâtir une connaissance commune qui convient aux deux parties. Par ailleurs, le test d'indépendance au contexte (Lo Monaco et al., 2008), qui vise à vérifier que les éléments détectés comme faisant partie du noyau dans l'analyse prototypique soient bien des éléments centraux, permet via un questionnaire réalisé à posteriori des entretiens, de s'assurer d'une co-construction correcte des connaissances élaborées. Ceci renvoie à la seconde hypothèse épistémique puisque si ce type d'outils méthodologiques a été créé, c'est bien pour limiter l'impact que la volonté du chercheur de travailler sur un phénomène précis, peut avoir sur la compréhension de ce phénomène et par extension sur les connaissances créées. Cette corroboration des connaissances permet d'asseoir leur légitimité.

Intéressons-nous désormais aux modes de justification que l'on retrouve dans le tableau 19, ci-dessus. Pour Charreire et Huault (2001), les connaissances créées pour être valables, doivent être en adéquation avec la situation étudiée au moment de la recherche et être enseignables, c'est à dire transmissibles. Comme nous le présentons dans le chapitre 3 de ce manuscrit, les représentations sociales sont par essence, contextuelles et évolutives, ce qui invite à l'investigation systématique des représentations au moment de l'étude. De plus, notre approche qualitative (que nous justifions plus loin) conséquente (52 entretiens semi-directifs) assure une analyse en profondeur du phénomène sur notre terrain d'enquête via un outillage méthodologique permettant, par les interactions avec les acteurs, une co-construction et une corroboration qui légitiment les connaissances créées comme étant adéquates. Quant à l'action intentionnelle que l'on attend d'une recherche s'inscrivant dans le PEPC, elle est selon nous la suite logique d'une mise en application de la théorie du noyau central d'Abric (1976) et notamment des travaux issus du courant de recherche s'intéressant à la dynamique des représentations. En effet, la connaissance du contenu et de la structure des représentations sociales liées aux inégalités professionnelles en action sur notre terrain d'enquête, au moment de l'enquête, permettrait théoriquement, d'émettre des préconisations stratégiques pour faire évoluer ces RS. Les travaux d'Eyssartier et al. (2007) qui ont obtenu des résultats intéressants en combinant la théorie du noyau central et la théorie de l'engagement (Kiesler, 1971) ont d'ailleurs une visée tout à fait pragmatique puisqu'ils s'intéressent aux changements comportementaux. Notre objectif est donc de voir si le recours à la théorie du noyau central d'Abric donne la possibilité aux gestionnaires de mieux comprendre la problématique liée aux inégalités professionnelles et de mettre en place des outils pertinents permettant l'évolution de

ces représentations qui sont à l'origine des inégalités professionnelles basées sur le genre et qui les justifient. Nous respectons le critère d'enseignabilité par la description minutieuse de notre processus de création de connaissances afin de permettre aux chercheurs et aux praticiens de le reproduire.

Nous avons choisi le PECP pour sa vision pragmatique mais aussi parce que nous ne nous sentons pas capable de nous prononcer sur l'existence d'un réel en soi. Cependant, l'étude des expériences et des représentations des acteurs nous permet de nous représenter un certain réel, adapté à une situation spécifique. De même, nous ne croyons pas à l'hypothèse de neutralité de la recherche. Même si pour nous, c'est ce vers quoi chaque chercheur doit tendre. Par ailleurs, la compatibilité entre notre positionnement épistémologique et celui sur lequel s'appuient de nombreux courants de la théorisation des représentations sociales, dont le courant structural, nous a conforté dans notre décision.

Intéressons-nous désormais à l'approche de la recherche et au mode de raisonnement scientifique pour lesquels nous avons opté.

#### 4.2 Etude de cas exemplaire et raisonnement par abduction

Dans les lignes qui suivent, nous présentons le cheminement de réflexion qui a été le nôtre dans la construction de ce projet de recherche.

Il ressort du premier chapitre de notre revue de littérature, que les phénomènes inégalitaires qui handicapent les femmes au niveau professionnel perdurent en dépit des évolutions sociétales. Et ce, même au sein des organisations qui respectent la loi et mettent en place une démarche d'égalité, comme le montre par exemple l'analyse du palmarès du SBF 120 de 2017 susmentionnée. Ainsi, l'étude en profondeur des dynamiques liées à l'égalité professionnelle d'une entreprise qui fait office de référence par rapport à son engagement, nous est apparue particulièrement intéressante car elle permet d'interroger la persistance d'éventuelles résistances des acteurs à ce sujet. En outre, la littérature en sciences de gestion spécialisée est très claire sur l'importance de la réalisation d'un audit interne « égalité » croisant à la fois des statistiques et des données qualitatives afin de comprendre, aussi précisément que possible, la problématique de l'entreprise. Par ailleurs, notre positionnement constructiviste nous encourage à nous approprier le discours des acteurs et à nous immerger, autant que faire se peut, dans l'organisation que nous étudions.

C'est pour toutes ces raisons que nous décidons de nous inscrire dans une démarche qualitative à visée compréhensive et exploratoire. Ce dernier point peut paraître peu convaincant puisque les travaux sur le genre ne manquent pas. Et pourtant des travaux qui s'intéressent à l'analyse



du contenu et de la structure des représentations sociales des individus impliqués dans les évolutions de carrières, dans l'optique de tester un cadre théorique et méthodologique afin de proposer aux praticiens un modèle pragmatique à utiliser en amont de leur démarche d'égalité, sont, à notre connaissance, inexistantes. Aussi, afin de nous donner les moyens de nos ambitions en restant le plus proche possible du terrain, nous avons adopté un mode de raisonnement abductif dans le cadre d'une étude de cas unique nous permettant de multiplier les entretiens afin d'obtenir une connaissance approfondie des dynamiques internes liées à l'égalité professionnelle dans cette organisation. Voyons à présent en détails ces deux points.

#### 4.2.1 Une étude de cas exemplaire

Tout d'abord, définissons ce qu'est une étude de cas. Selon Yin (1989) : « *Une étude de cas est une recherche empirique qui étudie un phénomène contemporain dans un contexte réel, lorsque les frontières entre le phénomène et le contexte n'apparaissent pas clairement, et dans laquelle on mobilise des sources empiriques multiples.* » (p.25)

Ainsi, choisir de réaliser une étude de cas relève d'un choix stratégique en lien avec le phénomène que l'on souhaite étudier. En effet pour Gombault (2005), c'est par la proximité avec les acteurs du terrain et avec la réalité de l'organisation qu'elle devient stratégique, dans l'optique d'analyser un phénomène spécifique. Pour Wacheux (1996), l'étude de cas permet l'analyse des comportements de ces acteurs. Aussi, l'investigation de systèmes de pensée complexes de différents groupes sociaux dans l'optique d'analyser leurs résistances éventuelles face à l'égalité professionnelle, tout en étudiant le contexte organisationnel dans lequel ceux-ci s'encastrent afin de formuler des recommandations managériales pertinentes, requiert, selon nous, ce type de recherche. Ceci va dans le sens de Giordano (2003) : « *De même, si le chercheur désire décrire un phénomène dans toute sa complexité, selon une approche dite compréhensive, en prenant en compte un grand nombre de facteurs, alors la méthode de cas est toute indiquée.* » (p.43).

Si cette méthode de recherche a, selon Yin, essuyé de nombreuses critiques au regard de son manque supposé de rigueur et de validité externe, de son aspect chronophage ou encore de l'importance injustifiée de ces données par rapport à la pertinence de ses conclusions, David (2004) fait la démonstration que ces limites ne tiennent plus aujourd'hui. Ce qui va dans le sens des conclusions de Gombault (2005). En effet, selon cette dernière, si le manque de rigueur relevé par Yin a été reproché aux études de cas c'est en raison de la mauvaise utilisation qui en a été faite par certains chercheurs. En outre, elle précise au sujet de la validité externe de cette

méthode de recherche : « *Ce faux procès positiviste, aujourd'hui dépassé, résultait, là encore, d'une méconnaissance de la méthode : la généralisation est analytique et non statistique.* » (p.33)

Quant aux différentes catégories de cas mis en lumière par la littérature, David, dans sa communication de 2004 propose, en s'appuyant sur des travaux de référence, une typologie dont l'étude de cas exemplaire fait partie.

**Tableau 20. Typologie des études de cas selon David (2004)**

Nature des cas	Définition
Illustratif	Le cas sert à illustrer une théorie, pour vérifier qu'elle s'applique, sans valeur démonstrative. Cette démarche ne produit que marginalement des résultats scientifiques.
Typique	Le cas est particulièrement représentatif du cas général.
Test	Le cas est sélectionné parce qu'il permet de tester des théories préalablement formulées
Inédit ou exemplaire	Le cas permet d'étudier des phénomènes rares, inconnus jusqu'alors ou des situations particulièrement innovantes. Le cas constitue potentiellement une référence (ou une antiréférence), y compris, sur un plan pratique, pour d'autres organisations. La place de la découverte et de l'invention est plus importante que pour les cas typiques ou test, qui correspondent davantage à des phases de validation de modèles et d'hypothèses.

Source : David (2004)

C'est donc ce dernier type de cas que nous avons choisi, du moins sa version exemplaire et non inédite. En effet, comme nous le mentionnons précédemment, nous cherchons à étudier les mécanismes sous-jacents qui peuvent expliquer la persistance de phénomènes inégalitaires handicapant les femmes dans leurs évolutions de carrière. Pour ce faire, notre terrain sera choisi pour sa valeur de référence en termes de démarche en faveur de l'égalité professionnelle. Par ailleurs, nous ambitionnons de réaliser un nombre substantiel d'entretiens afin d'analyser en profondeur le phénomène qui nous intéresse en mobilisant, comme le préconise Yin dans la

définition de l'étude de cas citée plus haut, une pluri-méthodologie assez complexe bien que tout à fait réalisable. Tout ceci nous pousse alors à choisir l'approche par étude de cas unique et plus précisément de cas exemplaire. Par ailleurs, puisque nous nous inscrivons dans une visée compréhensive et exploratoire et dans un positionnement épistémologique constructiviste pragmatique, nous optons pour un mode de raisonnement abductif.

#### 4.2.2 Un raisonnement abductif

Si l'étude de cas revêt un caractère stratégique, le choix du mode de raisonnement scientifique l'est tout autant. En effet, en fonction des objectifs de sa recherche, mais aussi de son positionnement épistémologique, le chercheur devra choisir entre le raisonnement par induction, déduction ou abduction.

D'après Charreire et Huault (2001), le raisonnement abductif n'est pas l'apanage du paradigme épistémologique constructiviste pragmatique. Il est pour autant tout à fait compatible avec dernier, dès lors que le chercheur respecte les hypothèses fondatrices du PECP, et est indiqué dans le cadre d'une recherche à visée exploratoire. En effet, selon David (2000) : « *L'abduction consiste à élaborer une observation empirique qui relie une règle générale à une conséquence, c'est-à-dire qui permette de retrouver la conséquence si la règle générale est vraie.* » (p.3). Alors que, selon cette même source, le raisonnement déductif s'appuie à la fois sur une constatation et une règle générale pour en déduire des conséquences. Le raisonnement inductif, quant à lui, part d'une constatation qu'il considère comme vraie puis en tire une conséquence qu'il essaiera d'expliquer par une règle générale. L'abduction, dont le philosophe américain Charles S. Pierce est à l'origine, est pour David (2004) : « (...) *le raisonnement que l'on tient lorsqu'il s'agit d'interpréter ce que l'on observe, donc de faire coïncider des faits mis en forme et des théories de différents niveaux de généralité.* » (p.6) Ce qui va tout à fait dans le sens de Wacheux (1996).

Pour Cattelin (2004) le mode de raisonnement par abduction est indiqué lorsque le chercheur est confronté à une situation étonnante, en rupture avec ce qu'il imagine trouver. D'après David (2000), c'est en adoptant un mode de raisonnement abductif que l'on peut construire une hypothèse explicative permettant de mettre en lumière l'origine des problématiques rencontrées. Cependant comme ce dernier le précise : « (...) *pour être « étonné » par un ensemble de faits, il faut avoir a priori une idée, aussi imprécise soit-elle, de ce que l'on aurait pu ou dû s'attendre à trouver : comme le disait Piaget, « il est impossible de comprendre ce qui est sans imaginer ce qui pourrait-être.* » (p.7). Autrement dit, les va-et-vient entre la théorie

et le terrain, que permet le raisonnement par abduction dans une optique de modélisation théorique (Charrière-Petit et Durieux, 2007), commencent par des connaissances théoriques. Rappelons que, selon Charreire et Huault (2001), ces va-et-vient ainsi que les interactions avec les acteurs, permettent, selon le PECP, au chercheur de créer des connaissances adéquates sur le phénomène qu'il étudie. Ainsi, ce dernier dans le cadre d'un raisonnement abductif, abordera son terrain d'enquête avec une idée de ce qu'il cherche, afin d'appréhender la situation et de détecter des faits étonnants. Aussi, dans notre cas, nous nous attendons, en étudiant une organisation considérée comme exemplaire au regard de son engagement envers l'égalité professionnelle, à ce que les politiques et les outils de l'égalité soient efficaces, montrant une amélioration substantielle de la situation des femmes au regard de leurs trajets de carrières, et rencontrent peu de résistances de la part des acteurs. En effet, l'état de l'art faisant état d'une persistance globale des phénomènes inégalitaires, espérer qu'il n'en existe plus même dans un cas considéré comme exemplaire relèverait de l'utopie. Nous préférons donc être prudents quant à nos attentes, d'autant que le secteur d'activité qui nous intéresse se caractérise par un faible pourcentage de main d'œuvre féminine notamment au niveau des cadres et ingénieurs.

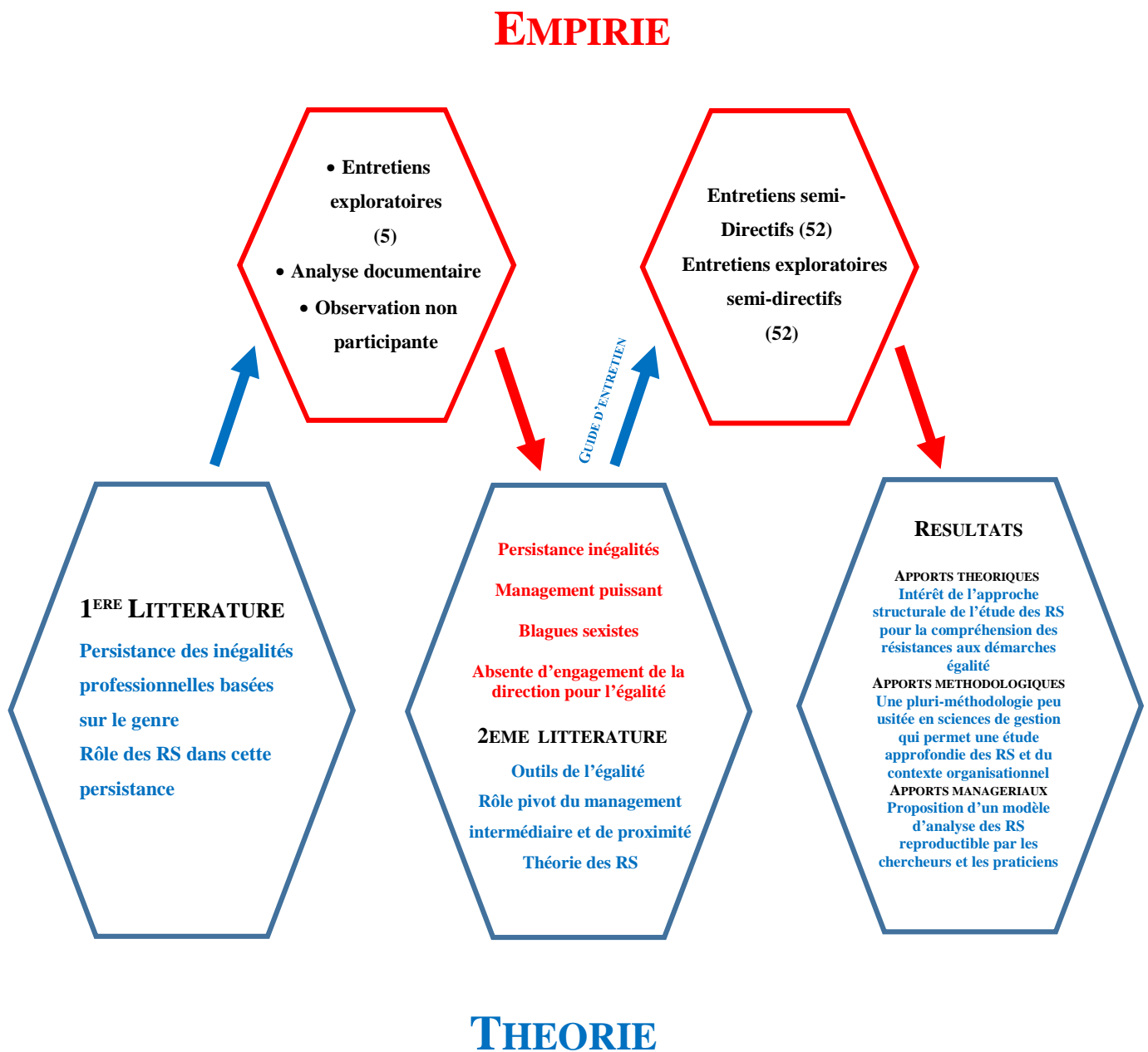
*« Se mettre en position d'étonnement, prêter attention aux écarts et à l'inattendu, changer d'horizon ou se réorienter pour accueillir le donné de l'expérience qui ne cadre pas avec nos attentes sont des comportements qui caractérisent les pratiques abductives. La pertinence de l'abduction est en quelque sorte son pouvoir de nous arracher aux évidences de notre horizon d'attente »* (Catellin, 2004, p.184)

Ainsi, le choix d'une démarche abductive dans le cadre de notre stratégie de recherche nous est apparu comme cohérent. En effet, malgré une littérature pluridisciplinaire abondante sur la question de l'égalité professionnelle, cette dernière ne suffit pas à expliquer, selon nous, la persistance des phénomènes inégalitaires dans les organisations d'autant plus au regard des évolutions sociétales à ce sujet. Le choix d'une organisation considérée comme exemplaire, appartenant au secteur de l'ingénierie qui, en raison d'une ségrégation éducative importante, connaît des difficultés à féminiser ses équipes de cadres et ingénieurs, nous paraît particulièrement intéressant en raison des efforts à fournir pour assurer la mixité de sa main d'œuvre et notamment au niveau de la chaîne hiérarchique. Aussi, l'analyse en profondeur des dynamiques internes liées à l'égalité professionnelle et l'investigation d'éventuelles résistances vis-à-vis de la démarche organisationnelle d'égalité, nous permettront d'appréhender la pertinence de ces efforts et de formuler des préconisations adaptées aux problématiques de l'organisation si tel est nécessaire. Ainsi la perspective d'ajustement de notre recherche en

fonction des observations empiriques et des ressources apportées par les retours à la théorie chemin faisant, nous semble intelligente.

Voyons désormais dans le détail, les différentes étapes par lesquelles nous sommes passés dans le cadre de notre démarche exploratoire basée sur un raisonnement par abduction.

**Graphique 8. Représentation de la mise en application de notre raisonnement par abduction**



Notre démarche abductive s'est caractérisée tout d'abord par la réalisation d'une première revue de littérature d'ordre général, visant à comprendre la question des rapports sociaux de sexe ainsi que la division sexuelle du travail qui en découle. Cette première étape théorique nous a donc appris qu'avec la féminisation massive du marché du travail dès le milieu des années 1960, les phénomènes inégalitaires handicapant les femmes dans leurs évolutions de carrières constatés et étudiés dès le début des années 1980, persistent malgré des évolutions sociétales importantes. Est alors pointée du doigt la pensée représentationnelle de la femme et de sa place dans la société comme étant à l'origine de ces phénomènes et les justifiant. Le terme représentations sociales (RS) est évoqué aux côtés de celui de stéréotypes. Nous observons que les travaux en sciences de gestion qui s'intéressent à l'impact de la pensée représentationnelle choisissent les stéréotypes de genre comme unité d'analyse, sans qu'une étude de leur contenu soit réalisée systématiquement. C'est avec ces premiers éléments théoriques que nous abordons notre terrain d'enquête, à l'occasion tout d'abord d'entretiens exploratoires, au nombre de 5 d'une durée allant d'1h30 à 2h, avec les acteurs du service RSE et les représentants diversité dépendants du service RH du site étudié. Dans le même temps, nous réalisons une analyse documentaire sur la base de tous les écrits où est mentionnée la démarche d'égalité professionnelle de l'organisation et tous ceux relatifs aux évolutions de carrière. Deux séances d'observation non participante sont organisées sur le site, la première lors du premier groupe de travail organisé à la suite de la signature du dernier accord égalité. Ce groupe était constitué de tous les représentants syndicaux signataires de l'accord et de l'équipe RH du site en charge de la diversité et des négociations avec les partenaires sociaux. Cette séance a duré environ 3h. La seconde séance d'observation a eu lieu sur une demi-journée de travail. Un bureau nous avait été attribué dans l'open-space dédié au service RSE et aux fonctions RH nationales hébergées en PACA. Durant cette dernière, nous avons pu observer des échanges liés à l'égalité professionnelle et aborder la question de façon informelle avec la personne chargée de nous accompagner lors de cette journée. Ces échanges ont été très instructifs. Un ordinateur m'a aussi été fourni afin de me permettre l'accès aux documents susmentionnés. Lors de cette première étape empirique nous constatons tout d'abord que l'égalité représente un enjeu pour cette entreprise avec un engagement du PDG affiché, bien que léger, sur la question. Nous constatons aussi que les efforts du service RSE et des représentants diversité, ont permis une certaine évolution de la situation malgré la persistance de certains phénomènes inégalitaires. Par ailleurs, cette première étape empirique fait état d'une asymétrie de pouvoir entre le management et le service RH dont les premiers sortent gagnants. Enfin, nos échanges lors des entretiens exploratoires et la première séance d'observation non participante ont fait ressortir

l'existence de stéréotypes de genre notamment via les blagues sexistes que nous avons pu entendre ou qui nous été rapportées. Forts de ces observations nous réalisons une seconde revue de littérature qui constitue notre seconde étape théorique. Les travaux que nous mobilisons montrent que le management intermédiaire et celui de proximité tiennent un rôle pivot dans la réussite des politiques organisationnelles, qu'au regard de l'égalité, des outils de gestion spécifiques doivent être mis en place pour assurer la transparence des pratiques et contrôler les décisions de ces derniers quant aux processus RH. Par ailleurs la littérature en sciences de gestion émet de nombreuses recommandations quant aux outils de gestion à mettre en place et à la manière de les mettre en place pour tendre vers l'égalité professionnelle. A l'analyse de ces préconisations, il ressort que la question de la pensée représentationnelle liée à la femme et à sa place dans la société, est centrale. En effet certains outils limitent son impact sur les décisions managériales, d'autres visent à la faire évoluer. Quant aux derniers, ils ambitionnent de faciliter l'équilibre des temps de vie dont l'asymétrie d'implication découle de division sexuelle du travail que la pensée représentationnelle justifie. L'unité d'analyse choisie par l'état de l'art sur lequel nous nous appuyons est le stéréotype de genre. Or, le constat de persistance des inégalités nous fait nous intéresser, en raison d'une insuffisance potentielle de cette unité, aux représentations sociales, dont les stéréotypes sont un composant. Nous nous intéressons notamment à la théorie du noyau central d'Abric (1976). C'est en nous basant sur les trois précédentes étapes que nous construisons notre grille d'entretien sur laquelle nous nous appuyerons pour mener les 52 entretiens semi-directifs prévus, qui constituent la seconde étape empirique. Les résultats issus de l'analyse thématique de ces entretiens couplée à l'analyse du contenu et de la structure des représentations sociales, et les apports théoriques, méthodologiques et managériaux qu'ils permettent, constituent la dernière étape théorique de notre raisonnement abductif.

Voyons à présent dans le détail le cas que nous avons choisi.

#### 4.2.3 Choix de notre cas exemplaire.

La stratégie de recherche que nous vous avons présentée jusque-là, appelle à un choix réfléchi de notre terrain d'étude. Il était important pour nous de trouver une organisation qui s'engage sur la question de l'égalité professionnelle de manière globale, c'est-à-dire qui applique un large panel des pratiques préconisées par la littérature en sciences de gestion spécialisée. Comme nous l'avons expliqué précédemment, le choix d'une organisation appartenant au secteur de l'ingénierie nous est apparu très intéressant par rapport aux enjeux que la féminisation des

équipes représente en raison de la ségrégation éducative qui frappe certains métiers techniques. Poussant ainsi l'organisation à redoubler d'efforts, si elle souhaite ne serait-ce que respecter ses obligations légales. Par ailleurs, notre objectif étant de réaliser un nombre d'entretiens conséquent, afin de permettre l'analyse approfondie à la fois des dynamiques liées à l'égalité professionnelle propres à l'organisation et des représentations sociales des individus constituant les différents groupes sociaux impliqués dans les évolutions de carrière des cadres et ingénieurs, une organisation d'envergure importante était nécessaire. Une fois le profil établi, nous avons commencé nos recherches. Ces dernières se sont avérées très compliquées car nous avons essuyé beaucoup de refus en raison du caractère sensible de notre sujet. En outre, deux organisations n'ont finalement pas donné suite après plusieurs mois d'échanges. C'est à l'occasion d'une manifestation organisée par une association spécialisée sur la gestion diversité et de l'égalité professionnelle, dont la mission est l'accompagnement des entreprises membres dans ces démarches, que nous avons fait la rencontre du directeur RSE France de la multinationale qui deviendra notre terrain de recherche. Ce dernier était invité à présenter son action en faveur de l'égalité professionnelle et notamment l'outil d'analyse des écarts de salaire développé en interne, qui lui a valu notamment la reconnaissance de cette association. C'est après de nombreux échanges avec cette personne et l'accord exprès du comité de direction France que nous avons été autorisés à commencer la première étape empirique détaillée dans le graphique 8. Cependant, ce n'est qu'après l'analyse de l'accord égalité courant à l'époque (2017) que nous avons confirmé notre choix. Pour argumenter ce dernier, nous nous sommes appuyés sur le tableau ci-dessous, qui reprend sur la gauche le contenu de la brochure égalité d'Orange et sur la droite, les éléments contenus dans l'accord susmentionné.

Pour choisir l'organisation permettant de servir de comparaison en termes d'exemplarité de sa démarche égalité, nous sommes partis du palmarès de féminisation des grandes entreprises du SBF 120 2017, qui classe les organisations en fonction de leur taux de féminisations des instances dirigeantes. Nous avons opté pour ce classement car c'est un marqueur d'application de la loi Copé-Zimmerman de 2006. Notre objectif était alors de trouver une organisation, classée dans les 10 premières du palmarès, qui agit pour l'égalité femmes/hommes de manière globale, qui est reconnue pour son action, qui évolue sur un secteur proche de celui de notre terrain (ingénierie, télécommunications) et dont la politique égalité est accessible en ligne. Une seule organisation répondait à tous ces critères : Orange SA.

S'agissant de l'index égalité, imposé par la loi en 2018, il permet aux organisations de procéder à leur auto-évaluation quant aux écarts de rémunérations entre femmes et hommes, en notant sur 100 points les écarts de rémunération, d'augmentation, de répartition des promotions, la part



des femmes augmentées au retour de maternité et la parité dans les 10 salaires les plus importants. Ces dernières doivent atteindre un score de 75 points pour ne pas à avoir à mettre en place des mesures correctrices. Nous avons ajouté ces scores au tableau afin de situer les deux organisations. Orange obtient un excellent score avec 99 points et notre terrain, lui, obtient un score relativement élevé puisqu'il est de 88 points. Malgré cet écart, nous voyons dans le tableau suivant que les deux organisations ont des démarches égalité assez similaires.

**Tableau 21. Comparatif des actions en faveur de l'égalité professionnelle entre Orange et notre terrain d'enquête.**

ORANGE	NOTRE CAS EXEMPLAIRE
Score Index Egalité : 99	Score Index Egalité : 88
Engagement affiché du PDG	Engagement affiché du PDG
Premier Accord Egalité : 2004	Premier Accord égalité : 2006
<b>Axes du dernier accord :</b>	<b>Axes du dernier accord :</b>
Promouvoir la mixité dans tous les métiers du groupe notamment techniques	Idem : via les objectifs de féminisation recrutement interne/externe pour tous les métiers
Lutter contre plafond de verre : accès équitable des femmes et des hommes aux postes à responsabilité à proportion de leur présence dans l'entreprise	Idem : via des outils de gestion de carrières se voulant transparents, un cursus de formation des managers, des conférences sur les stéréotypes de genre
Etablir l'égalité salariale (4% d'écart)	Idem : création d'un outil interne de comparaison des rémunérations (10% d'écart moyen mais jusqu'aux postes de direction les écarts sont de l'ordre de 1%)
Equilibre des temps de vie	Idem : conciergerie, cadres au forfait jour, formations régionales priorisées, aides à la garde dans des cas spéciaux, accords avec la crèche de la ville...
Comité stratégique égalité professionnelle et équipe dédiée à la RSE	Comité de suivi d'accord national et sur les sites. Service RSE avec un référent égalité par site
Signature charte WEP (Women Empowerment principes)	Signataire charte de la diversité
Charte de rédaction des offres d'emploi pour faire reculer les stéréotypes	Retrait des critères genrés des annonces et documents internes, objectif de féminisation, équité de traitement des candidatures
Programme : privilégier le recrutement de femmes en contrat de professionnalisation sur les métiers techniques d'intervention	Idem mais pour les contrats d'apprentissage et de professionnalisation, CIFRE et les stages. Accompagnement des reconversions vers des métiers techniques.
Partenariats extérieurs contre la ségrégation éducative	Actions auprès des écoles, universités, lycées et collèges pour favoriser la féminisation des métiers techniques
Mentoring via "Capital Filles"	Mentoring via "Capital Filles", Déployons nos Elles", "100 filles pour la science"
Mentoring pour les femmes visant des postes à responsabilité	Programme "Rôles Modèles" au sein des réseaux internes et communication via des conférences, Mentoring non spécifique aux femmes
Mesures volontaristes de détection des femmes pour accession aux réseaux de cadres dirigeants	Idem
Mise en place de réseaux internes (13)	Réseaux mixtes de bonnes pratiques encouragés
Actions auprès des hommes pour travailler sur l'égalité (programme de partage, communication spécifique)	<b>Rien n'est communiqué à ce sujet</b>
Label GEEIS + reconnaissances pour l'engagement envers l'égalité	Reconnaissances liées à l'action sur l'égalité salariale : conception d'un outils de mesure interne
Charte de l'équilibre des temps de vie signée	charte intégrée dans l'accord égalité.
Diffusion du guide de la parentalité	Idem

Ce comparatif montre que, malgré une moindre communication de notre terrain sur ses actions en faveur de l'égalité, seul un thème présent dans la brochure d'Orange n'est pas abordé dans l'accord courant au moment de notre enquête : celui des actions et programmes de communication à destination de la population masculine spécifiquement.

C'est en nous basant sur ce comparatif, mais aussi sur les reconnaissances que l'organisation a reçu malgré le peu de communication externe qu'elle réalise sur le sujet, que nous avons décidé de poursuivre notre analyse de ce terrain comme étude de cas exemplaire.

## Conclusion du chapitre 4

Ce chapitre 4 était dédié à l'explication et à l'argumentation des choix épistémologiques qui ont été les nôtres lors de la construction de notre projet de recherche.

En effet, la démonstration que nous faisons tout au long de notre revue de littérature nous pousse, en raison de la persistance de phénomènes inégalitaires handicapant les carrières féminines, à interroger les résistances potentielles qui limiteraient les démarches d'égalité mises en place au sein des 39.1% d'organisations respectant la loi. En premier lieu, puisque la littérature désigne la pensée représentationnelle comme étant à l'origine de ces phénomènes, et que malgré les préconisations académiques privilégiant l'unité d'analyse des stéréotypes de genre comme base de travail, on observe toujours des inégalités, nous décidons de nous concentrer sur les représentations sociales puisque l'objet répond à tous les critères pour mener ce type d'analyse. Ces dernières sont des structures organisées au sein desquelles peuvent se trouver des stéréotypes, et c'est, selon ce courant de théorisation, en connaissant le contenu mais aussi et surtout la structure d'une représentation sociale, que l'on peut espérer la transformer. D'autres facteurs tels que l'autocensure ou le rôle pivot du management intermédiaire et de proximité sont aussi désignés par la littérature. Ces deux facteurs étant liés, eux aussi, aux représentations sociales.

Cependant à notre connaissance, il n'existe pas de travaux traitant de cette problématique par le prisme de la théorie du noyau central d'Abric (1976). Aussi, une approche qualitative à visée compréhensive et exploratoire nous semble indispensable en ce qu'elle permet une analyse approfondie du phénomène que nous souhaitons étudier. En outre, afin d'analyser les mécanismes sous-jacents limitant l'effet d'une démarche d'égalité professionnelle, opter pour une stratégie de recherche basée sur une étude de cas exemplaire (David, 2004) nous semble être tout à fait pertinent. Par ailleurs nous positionnons notre recherche dans le paradigme épistémologique constructiviste pragmatique (Avenier, 2011/3) en raison de la manière dont les hypothèses fondatrices sur lesquelles il repose, permettent la création de connaissances en

adéquation avec notre propre vision de la recherche tant au niveau ontologique qu'épistémique. Par ailleurs, les critères de validité, que sont l'adéquation au contexte du terrain et l'enseignabilité des connaissances co-construites, nous semble être cohérents avec notre objectif de modélisation à destination des praticiens. En outre, la théorie des représentations sociales de Moscovici (1961) et son approche structurale matérialisée par la théorie du noyau central, s'inscrivent dans une vision sociale du constructivisme. Ce qui entre, là aussi, en cohérence avec notre positionnement. Enfin, nous adoptons un raisonnement scientifique par abduction souvent indiqué dans le cadre du PECP, si les hypothèses fondatrices de ce dernier sont respectées, et dans le cadre d'une étude de cas. Les va-et-vient entre la théorie et l'empirie qu'il implique permettent au chercheur d'exploiter les écarts entre ses attentes et les observations empiriques qu'il réalise, par l'ajustement théorique de sa recherche. Par ailleurs, il permet de rendre compte du comportement des acteurs, ce qui nous intéresse tout particulièrement.

Nous terminons ce chapitre 4 par la justification de notre choix de considérer notre étude de cas unique comme exemplaire. Il ressort de la comparaison des actions présentes dans l'accord d'égalité courant au moment de notre enquête, avec celles figurant dans la brochure égalité d'Orange qui est reconnue pour son engagement sur le sujet, qu'un seul type d'action manque à la démarche égalité de notre terrain. Par ailleurs, nous avons choisi ce terrain en raison de son appartenance au secteur de l'ingénierie dont la féminisation des équipes représente un enjeu de taille en termes d'efforts à mettre en place, ne serait-ce que pour respecter le cadre légal. Nous supposons donc qu'au sein d'une organisation qui se dote d'une démarche égalité aussi complète, et qui redouble d'efforts en faveur de cette démarche à cause de la ségrégation éducative qui touche le secteur auquel elle appartient, il devrait se constater moins de phénomènes inégalitaires et de résistances que dans les autres organisations.

**Tableau 22. Synthèse de notre positionnement épistémologique**

Positionnement épistémologique	<b>Constructivisme pragmatique</b>
Approche de la recherche	<b>Qualitative, compréhensive et exploratoire</b>
Mode de raisonnement scientifique	<b>Abductif</b>
Stratégie de recherche	<b>Etude de cas exemplaire</b>

*Source : auteure*

Voyons désormais en détails et à la lumière de nos choix épistémologiques, la manière dont nous avons construit notre méthodologie afin de recueillir et d'analyser les données issues de notre étude de cas exemplaire.

## Chapitre 5. Méthodologie

Après avoir exposé et argumenté nos choix épistémologiques dans le chapitre 4, c'est avec ce chapitre 5 que nous clôturons la seconde partie de notre manuscrit, dédié au design de notre recherche. Celui-ci a pour objet de présenter la pluri-méthodologie que nous avons construite afin de nous aider à répondre à nos questions de recherche et à notre problématique. Ce chapitre se divise en trois sections, la première consacrée à la présentation de notre cas exemplaire, la seconde consacrée à la pluri-méthodologie mise en place pour recueillir les données empiriques et enfin la troisième consacrée aux méthodes d'analyse que nous avons choisies pour traiter ces données.

Intéressons-nous désormais à la présentation de notre cas exemplaire.

### 5.1 Présentation de notre cas exemplaire

Précédemment nous avons justifié notre choix de considérer notre terrain comme un cas exemplaire, en raison de son engagement en faveur de l'égalité professionnelle. Nous montrons qu'en comparaison d'Orange, dont l'action est reconnue de toute part, notre cas peut tout à fait être considéré comme exemplaire car malgré le fait qu'il appartienne à un secteur victime d'une importante ségrégation éducative, l'accord, courant à l'époque de notre analyse, montre une action globale faisant appel à un large panel d'outils préconisés par la littérature. En effet, si l'on se base sur la brochure réalisée par Orange, seule l'action spécifique envers les hommes manque à l'accord susmentionné.

La multinationale européenne que nous analysons, créée à la fin des années 1980, compte dans le monde plus de 40 000 employés, est présente dans une trentaine de pays et possède une dizaine de sites de production. C'est sa filiale française qui nous autorise à investiguer la question de l'égalité professionnelle. Cette dernière emploie plus de 10 000 employés sur le territoire et s'engage, par voie d'accords, pour l'égalité professionnelle depuis 2006. A l'analyse des accords égalité depuis 2006 jusqu'au moment de notre enquête, nous observons que ces derniers sont adaptés au contexte de l'organisation, qu'ils permettent une déclinaison des actions en fonction des problématiques spécifiques des différents sites français, qu'ils ont donné lieu à la création d'un outil de calcul des écarts des salaires développé par des ingénieurs en interne, ainsi que d'autres initiatives que nous développerons dans la partie de nos résultats dédiée à l'audit égalité de notre terrain. Ainsi ces derniers ne peuvent pas être qualifiés de standards au sens de Charpenel et al. (2017).

Notre étude se focalise sur un de ces sites de la région PACA, qui emploie 2600 personnes. Nous l'avons sélectionné en raison de sa représentativité des activités du groupe puisque c'est le seul site en France qui rassemble à la fois des structures développant des produits spécifiques (appelées divisions), au nombre de trois sur cinq, et une usine de fabrication. Les divisions sont les clients internes des usines de fabrication. Sur site, nous dénombrons 4 pôles : les groupes produits (divisions), les forces de vente, la fabrication (production et engineering) et la R&D. Notre choix s'est porté sur cette organisation car malgré son secteur d'activité, que Couppié et al. (2006) qualifieraient de masculin en raison de la ségrégation éducative dont il fait l'objet, elle a néanmoins réussi à se démarquer en matière d'égalité notamment grâce à la proactivité de son service RSE qui justifie cette démarche par l'intérêt économique que revêt la mixité mais aussi par sa volonté de justice sociale.

Nous axons notre recherche sur la population des cadres et ingénieurs, qui en 2016 (dernier RSC disponible) représentait 46.8% des employés du site. Sur ces 46.8%, les femmes ne représentent que 24.7%. A l'échelle de la filiale, les cadres et ingénieurs représentent 54.1% de la main d'œuvre et la part des femmes n'est que de 21.5%. Ce qui signifie que le site que nous analysons est légèrement plus féminisé que la moyenne de la filiale. Ces chiffres reflètent la tendance nationale puisque selon l'observatoire des femmes ingénieures, en 2016, toutes spécialités confondues, les femmes représentent 22% de la population ingénieure.

Nos contacts, pendant toute cette recherche, ont été avec le directeur RSE France, la chargée d'études RH France et le relais diversité sur site. Notons que sur la période, nous avons rencontré 3 relais différents, deux hommes et une femme, qui tous étaient à mi-temps relais diversité et à mi-temps responsable RH. Si l'accord de collaboration a été voté lors du comité de direction national et que notre contact privilégié était le directeur RSE, toute la partie opérationnelle a été organisée avec le relais diversité du site. Il existe donc une autonomie non négligeable des sites en France. Ceci est d'ailleurs mis en valeur dans les accords égalité.

Comme préconisé par la littérature en sciences de gestion, nous avons pour objectif de réaliser un audit égalité précis de cette organisation dont les résultats seront présentés dans le chapitre 7 du présent document.

Voyons dès à présent, quelles sont méthodes de recueil de données que nous avons choisies et de quelle la manière, nous les avons utilisé.

## 5.2 Les méthodes de recueil de données

Dans le cadre de notre projet de recherche nous sommes amenés à mobiliser une pluri-méthodologie nous permettant d'une part, de comprendre en profondeur le contexte

organisationnel au regard de l'égalité professionnelle, et d'autre part, d'analyser le contenu et la structure des représentations sociales des groupes d'acteurs impliqués dans les évolutions de carrière des cadres et ingénieurs. Pour ce faire nous avons donc construit un cadre méthodologique rassemblant six outils de recueil :

- **Analyse documentaire**
- **Observation non participante**
- **Entretiens exploratoires**
- **Entretiens semi-directifs**
- **Réseau d'association (+ technique de substitution)**
- **Test d'indépendance au contexte**

Voyons à présent dans le détail la manière dont nous avons utilisé chaque outil.

### 5.2.1 L'analyse documentaire

Nous avons choisi de réaliser une étude de cas exemplaire dans l'objectif de comprendre les mécanismes sous-jacents expliquant la potentielle persistance de phénomènes inégalitaires au sein d'une organisation dont l'engagement en faveur de l'égalité a une valeur de référence. L'analyse documentaire joue ici un rôle important.

En effet, nous avons eu accès à différents documents nous permettant deux types d'analyse : une analyse basée sur les statistiques donnant un aperçu des problématiques rencontrées par les femmes cadres et ingénieures dans l'organisation et une analyse de la manière dont est abordée la question de l'égalité professionnelle par cette dernière via ses accords d'entreprise, mais aussi via la communication faite auprès des cadres managers lors de leurs formations, auprès des cadres non managers au quotidien et dans les processus d'évolution de carrière.

Par ailleurs, c'est grâce à la communication rapide de ces documents par le service RSE, que nous avons été en mesure de poser des questions précises lors des entretiens exploratoires, de mettre le doigt sur certaines problématiques à creuser lors des entretiens semi-directifs, et de nous approprier le vocabulaire et les procédures RH en lien avec le phénomène que nous souhaitons étudier.

Le tableau 23 ci-dessous fait l'inventaire des différents documents qui nous ont été communiqués.

**Tableau 23. Liste des documents fournis dans le cadre de notre analyse documentaire**

Type de document	Année
Accord égalité	2006
Avenant de l'accord égalité	2008
Avenant de l'accord égalité	2009
Avenant de l'accord égalité	2011
Avenant de l'accord égalité	2012
Accord égalité	2014
Accord égalité	2017
Accord égalité	2018
Rapport de développement durable	2017
Livret Parent	2018
Rapports de situation comparée France	2007
Rapports de situation comparée France	2009
Rapports de situation comparée France	2010
Rapports de situation comparée France	2011
Rapports de situation comparée France	2012
Rapports de situation comparée France	2013
Rapports de situation comparée France	2014
Rapports de situation comparée France	2015
Rapports de situation comparée France	2016
Rapports de situation comparée PACA	2007
Rapports de situation comparée PACA	2008
Rapports de situation comparée PACA	2009
Rapports de situation comparée PACA	2010
Rapports de situation comparée PACA	2011
Rapports de situation comparée PACA	2012
Rapports de situation comparée PACA	2013
Rapports de situation comparée PACA	2014
Rapports de situation comparée PACA	2015
Rapports de situation comparée PACA	2016
Modules de formation des managers sur les carrières	2018
Modules de formation des managers sur la diversité	2018
Modules de formation des managers sur le recrutement	2018
Documents liées aux évolutions : Matrices de compétences	2018
Documents liées aux évolutions : Fiche de positionnement matrice	2018
Documents liées aux évolutions : Base entretiens individuels (IPF)	2018
Documents liés aux évolutions : Base des People Review	2018

Source auteure

## **Méthode d'analyse des données documentaires :**

Dans l'objectif d'accroître notre connaissance sur l'organisation en amont de nos entretiens exploratoires, nous avons débuté notre analyse documentaire par l'étude des accords d'entreprise traitant de l'égalité professionnelle.

Nous avons donc listé les différents thèmes abordés dans ces documents et les objectifs en termes d'action pour chaque thème. Cette première étape a soulevé des interrogations quant aux pratiques liées aux évolutions, notamment au niveau des procédures et des outils. Nous avons aussi souhaité analyser les supports de formation des managers notamment au regard du recrutement, des évolutions et de la politique d'égalité et de diversité de l'organisation. Notre objectif était d'apprécier l'importance que cette dernière donne à la question de l'égalité lors de la formation des personnes qui interviendront en premier lieu sur les évolutions de carrière des femmes cadres et ingénieures. L'étude du livret parents et du rapport de développement durable a complété ce premier type d'analyse, qui nous a permis, en plus des entretiens exploratoires et semi-directifs, de comprendre le discours tenu par l'organisation sur la question de l'égalité.

Les rapports de situation comparée, dont les praticiens ont décidé de garder l'appellation malgré le fait que le document soit remplacé par la BDES, nous ont été utiles pour comprendre la situation des femmes et des hommes cadres et ingénieurs dans l'entreprise. Nous avons procédé à une étude chronologique des différents indicateurs concernant cette population pour la région PACA, afin d'identifier la présence de phénomènes inégalitaires, ceux identifiables par ce biais tout du moins (plafond de verre, paroi de verre, tuyau percé, écarts de salaires), mais aussi la présence de problématiques autres, bien que liées, telles que la féminisation des équipes, la répartition du temps partiel et des arrêts maladie, notamment ceux de longue durée. Nous avons ensuite comparé les résultats avec les chiffres du dernier RSC France afin de situer notre terrain par rapport à la filiale française dans son ensemble, ce qui apporte d'autres éléments de contexte.

Ainsi, cette analyse documentaire nous a été doublement utile. Tout d'abord car elle nous a permis de comprendre précisément le contexte de notre terrain et ensuite car elle a servi de base à l'audit égalité que nous avons réalisé et auquel le chapitre 7 du présent document est dédié.

### **5.2.2 L'observation non-participante**

Nous avons choisi d'utiliser la méthode de recueil qu'est l'observation non participante, ou observation passive, en raison de la compréhension de la réalité de l'organisation que



l'immersion permet. Selon Wacheux (1996), ce type d'observation désigne : « *l'autorisation d'être présent dans l'organisation pour regarder la réalité quotidienne, assister aux évènements pour les enregistrer et les analyser* » (p. 215). En effet, assister à des échanges formels et informels au sujet de l'égalité professionnelle en dehors de nos sessions d'entretiens nous a permis d'accumuler des données d'un autre ordre. Nous avons eu deux séances d'observation passive, la première lors du groupe de travail organisé avec les partenaires sociaux, le représentant diversité de l'époque et le responsable RH affecté aux relations avec les partenaires sociaux. A cette occasion, ont eu lieu des échanges ayant pour base les rapports de situation comparée (RSC) présentés au niveau national et local. La seconde séance a eu lieu au sein du service RSE/RH France. Une place spécifique avec un accès à la documentation susmentionnée nous avait été réservée.

### **Méthode de recueil utilisée : le journal de bord**

Au vu du peu de séances d'observation prévues, nous avons décidé de nous orienter vers la méthode du journal de bord, plutôt que celle de la grille d'observation que préconise Journée (2012).

Ainsi, pour mettre en œuvre cette méthode, nous nous sommes appuyés sur la définition que donne Baribeau (2005) : « *Le journal de bord est constitué de traces écrites, laissées par un chercheur, dont le contenu concerne la narration d'événements (au sens très large; les événements peuvent concerner des idées, des émotions, des pensées, des décisions, des faits, des citations ou des extraits de lecture, des descriptions de choses vues ou de paroles entendues) contextualisés (le temps, les personnes, les lieux, l'argumentation) dont le but est de se souvenir des événements, d'établir un dialogue entre les données et le chercheur à la fois comme observateur et comme analyste, de se regarder soi-même comme un autre.* » (p.108)

Partant de cette définition, nous avons appliqué la méthode dont fait état Giordano dans son ouvrage de 2003 et qui met en évidence 3 types de notes: de terrain, méthodologiques et d'analyse. Alors que les premières concernent la description de ce qu'il se passe lors de la séance en termes d'environnement mais aussi de comportements et de conversation, les secondes, quant à elles, renvoient à la manière dont le chercheur comprend ses relations avec ce qu'il observe et l'impact que cela peut avoir sur la prise de note. Enfin, les notes techniques sont les premières constatations et analyses du chercheur par rapport à ce qu'il observe.

Ces séances nous ont donc permis de nous familiariser encore plus avec notre terrain d'étude, assurant une cohérence avec la visée compréhensive et exploratoire de notre démarche ainsi que notre positionnement épistémologique.

Ces dernières ont alimenté notre connaissance du contexte de l'entreprise mais aussi, comme nous le verrons dans le chapitre 7 consacré à l'audit égalité, elles nous ont permis de mettre en lumière des écarts entre le discours de l'égalité et la pratique de l'égalité dans l'organisation. Ces séances seront donc abordées dans les sections consacrées à l'asymétrie de pouvoir entre le management et le RH, la présence de sexisme dans l'organisation et l'application des accords négociés avec les organisations syndicales.

### 5.2.3 Les entretiens exploratoires

Notre terrain d'étude est constitué d'une constellation d'organisations qui entretiennent entre-elles des relations complexes. Aussi, afin de comprendre dans les grandes lignes le fonctionnement de ce dernier et les problématiques à investiguer, nous avons organisé une série de 5 entretiens exploratoires. Ces entretiens nous ont servi de base pour compléter notre revue de littérature et créer notre guide d'entretien. Nous avons donc rencontré 4 fois le directeur RSE France, la chargée d'étude RH France et le relais diversité du site pour des entretiens d'une durée d'1h30 à 2h. En outre, un entretien téléphonique de plus d'une heure a été réalisé avec le relais diversité. Les supports pour l'analyse documentaire nous ont été communiqués rapidement, nous permettant ainsi de poser des questions précises à chaque nouvel entretien.

**Tableau 24. Nos entretiens exploratoires**

Date	Personnes rencontrées	Durée	Enregistrement
Avril 2017	Directeur RSE, Chargée d'études RH, Relais diversité du site	2h00	Non (prise de notes)
Mai 2017	Idem	1h30	Non (prise de notes)
Octobre 2017	Idem	2h00	Non (prise de notes)
Décembre 2017	Relais diversité du site	1h00	Non (téléphonique)
Mars 2018	Directeur RSE, Chargée d'études RH, Relais diversité du site	1h30	Non (prise de notes)

Source auteure

Ces entretiens exploratoires constituent la première étape empirique de notre recherche. Ils ont été particulièrement utiles dans la compréhension du fonctionnement de l'organisation ainsi que dans la détection de problématiques à creuser lors des entretiens semi-directifs. C'est en nous basant sur les données obtenues de ces 5 entretiens exploratoires, sur la littérature antérieure et postérieure à ces derniers, que nous avons décidé de notre échantillon et que nous avons construit notre guide d'entretien pour nos 52 entretiens semi-directifs.

#### 5.2.4 Les entretiens semi-directifs

Selon Romelaer (2005), il est très courant dans les recherches qualitatives de voir utiliser l'entretien comme méthode de recueil. Faire appel à cette technique permet de co-construire des connaissances avec les interviewés (Gavard-Perret et al., 2012). Comme nous projetons de faire passer des réseaux d'association individuels (exercice spécifique à l'étude des RS) en milieu d'entretien, nous optons pour des entretiens individuels semi-directifs. Nous avons choisi ce mode de recueil qui repose sur un guide d'entretien, car nous souhaitons recueillir les positions des interviewés sur des thèmes identiques en vue d'une analyse thématique (Gavard-Perret et al., 2012). Nous avons cependant systématiquement laissé la liberté aux interviewés de digresser, afin de ne pas passer à côté d'éléments que nous n'aurions pas anticipés.

##### 5.2.4.1 Constitution de notre échantillon

La constitution de l'échantillon est une étape importante dans la construction du projet de recherche. Afin que ce dernier soit le plus adapté possible à notre projet, il a fallu que nous comprenions dans un premier temps l'organisation des différents niveaux de responsabilités et les différents publics impliqués dans les évolutions de carrière des femmes cadres et ingénieures.

Pour standardiser ces niveaux sur le plan international, notre terrain a choisi de fonctionner sur la méthode Hay d'évaluation des rôles (cf. encadré ci-dessous). Les évolutions de carrières, quant à elles, se décident par concertation entre le management et le HRBP (Human Resources Business Partner) affecté au service. Ainsi dans notre échantillon, afin de garantir une triangulation des informations, nous devons à la fois rencontrer les différents niveaux de management intervenant sur les carrières des cadres et ingénieurs mais aussi des HRBP et bien entendu des cadres et ingénieurs non managers. Notre étude portant sur l'égalité professionnelle, nous avons essayé, malgré le taux de féminisation de cette fonction, d'assurer

la parité de notre échantillon. Par ailleurs, nos entretiens exploratoires nous ont appris que les divisions (groupes produits) présentes sur site sont bien plus féminisées que la production. Aussi, nous avons souhaité intégrer dans notre recherche cette donnée, dans une optique de comparaison du contexte de ces deux pôles mais aussi du contenu et de la structure des représentations sociales. Nous synthétisons notre échantillon tout d'abord par le tableau 25, qui donne une rapide vue d'ensemble de la répartition des fonctions et des sexes. Ensuite, le tableau 26 affine cette synthèse avec des critères sociodémographiques que nous utiliserons dans notre analyse de données.

### **Encadré 1. Application de la méthode Hay d'évaluation des rôles par notre terrain**

#### **Méthode Hay d'évaluation des rôles**

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 mondial 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 selon la direction, 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. Un manager peut théoriquement encadrer des équipes de techniciens dès le JG 14 et des équipes de cadres dès le JG 15. 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. Le passage du JG 11 au JG 12 se fait automatiquement dans les six mois suivant l'embauche.

**Tableau 25. Synthèse Fonction/Sexe de notre échantillon**

	Hommes	Femmes
Cadres non managers	7	10
Cadres managers	14	11
RH	3	7
Total /sexe	24	28

*Source auteure*

La constitution de notre échantillon a été réalisée en collaboration avec le relais diversité du site. Sur la base de nos demandes, nous avons sélectionné le pôle technique le plus féminisé et celui le moins féminisé permettant de rassembler suffisamment d'individus dont le profil correspondait à notre recherche. En effet, au regard du peu de femmes cadres et ingénieures (24.7%), il ne nous a pas été possible de nous focaliser sur des métiers ou des spécialités très précises. Nous avons donc décidé de rester à un niveau plus général. Par la suite, le relais diversité s'est assuré d'avoir les autorisations nécessaires pour nous communiquer les coordonnées des personnes sélectionnées, après les avoir prévenu de la démarche afin de maximiser le taux de participation. Toutes les personnes sélectionnées ont répondu par l'affirmative. Les entretiens se sont déroulés pendant l'été 2018. Comme le préconise la littérature psychosociale, nous avons décidé de ne pas divulguer l'objet précis de notre étude afin de ne pas influencer les résultats.

**Tableau 26. Synthèse de nos entretiens individuels semi-directifs**

Fonction	Job Grade	Sexe	Situation de famille	Age	Ancienneté	Pôle	Durée	Enregistrement
Cadre Manager	17	Femme	En couple	40-49 ans	10 ans et plus	division	1h43	OUI
Cadre Manager	16	Femme	En couple	40-49 ans	10 ans et plus	division	1h07	OUI
Cadre Manager	15	Femme	Célibataire	50 ans et plus	10 ans et plus	division	1h13	OUI
Cadre Manager	17	Femme	Célibataire	40-49 ans	10 ans et plus	division	1h13	OUI
Cadre Manager	15	Femme	En couple	40-49 ans	10 ans et plus	division	1h03	OUI
Cadre Manager	16	Femme	En couple	50 ans et plus	10 ans et plus	division	0h59	OUI
Cadre Manager	14	Homme	En couple	30-39 ans	10 ans et plus	division	1h31	OUI
Cadre Manager	16	Homme	En couple	40-49 ans	10 ans et plus	division	1h38	OUI
Cadre Manager	15	Homme	En couple	40-49 ans	10 ans et plus	division	1h40	OUI
Cadre Manager	13	Homme	En couple	50 ans et plus	10 ans et plus	division	2h10	OUI
Cadre Manager	15	Homme	Célibataire	40-49 ans	10 ans et plus	division	1h40	OUI
Cadre Manager	18	Homme	En couple	40-49 ans	10 ans et plus	division	1h51	OUI
Cadre Manager	14	Femme	En couple	40-49 ans	10 ans et plus	fabrication	1h41	OUI
Cadre Manager	14	Femme	En couple	30-39 ans	10 ans et plus	fabrication	1h56	OUI
Cadre Manager	15	Femme	En couple	40-49 ans	10 ans et plus	fabrication	1h21	OUI
Cadre Manager	14	Femme	En couple	40-49 ans	10 ans et plus	fabrication	1h16	OUI
Cadre Manager	15	Femme	En couple	50 ans et plus	5 à 10 ans	fabrication	1h55	OUI
Cadre Manager	16	Homme	En couple	40-49 ans	10 ans et plus	fabrication	1h29	OUI
Cadre Manager	17	Homme	En couple	40-49 ans	10 ans et plus	fabrication	1h43	OUI
Cadre Manager	15	Homme	En couple	40-49 ans	10 ans et plus	fabrication	1h41	OUI
Cadre Manager	14	Homme	En couple	40-49 ans	10 ans et plus	fabrication	2h38	OUI
Cadre Manager	16	Homme	En couple	40-49 ans	10 ans et plus	fabrication	1h03	OUI
Cadre Manager	18	Homme	En couple	40-49 ans	10 ans et plus	fabrication	0h56	OUI
Cadre Manager	16	Homme	En couple	40-49 ans	10 ans et plus	fabrication	1h50	OUI
Cadre Manager	17	Homme	En couple	40-49 ans	10 ans et plus	fabrication	2h40	OUI
Cadre non Manager		Femme	En couple	50 ans et plus	10 ans et plus	division	1h17	OUI
Cadre non Manager	15	Femme	Célibataire	50 ans et plus	10 ans et plus	division	0h54	OUI
Cadre non Manager	15	Femme	En couple	30-39 ans	10 ans et plus	division	1h35	OUI
Cadre non Manager	15	Femme	En couple	40-49 ans	10 ans et plus	division	0h59	OUI
Cadre non Manager	13	Femme	En couple	50 ans et plus	Moins de 5 ans	division	1h58	OUI
Cadre non Manager	14	Homme	En couple	50 ans et plus	10 ans et plus	division	1h48	OUI
Cadre non Manager	16	Homme	En couple	50 ans et plus	10 ans et plus	division	1h32	OUI
Cadre non Manager	14	Homme	Célibataire	40-49 ans	10 ans et plus	division	1h33	OUI
Cadre non Manager	14	Homme	En couple	40-49 ans	10 ans et plus	division	1h11	OUI
Cadre non Manager	12	Femme	En couple	Moins de 30 ans	5 à 10 ans	fabrication	1h44	OUI
Cadre non Manager	14	Femme	En couple	40-49 ans	Moins de 5 ans	fabrication	1h21	OUI
Cadre non Manager	13	Femme	En couple	30-39 ans	10 ans et plus	fabrication	1h47	OUI
Cadre non Manager	12	Femme	En couple	30-39 ans	Moins de 5 ans	fabrication	1h23	OUI
Cadre non Manager	12	Femme	Célibataire	Moins de 30 ans	Moins de 5 ans	fabrication	1h16	OUI
Cadre non Manager	13	Homme	En couple	30-39 ans	Moins de 5 ans	fabrication	1h39	OUI
Cadre non Manager	12	Homme	En couple	Moins de 30 ans	Moins de 5 ans	fabrication	1h08	OUI
Cadre non Manager	12	Homme	Célibataire	40-49 ans	10 ans et plus	fabrication	2h09	OUI
RH	15	Femme	En couple	40-49 ans	Moins de 5 ans	RH	1h07	OUI
RH	14	Femme	En couple	40-49 ans	10 ans et plus	RH	1h26	OUI
RH	14	Femme	En couple	50 ans et plus	10 ans et plus	RH	1h15	OUI
RH	15	Femme	En couple	40-49 ans	10 ans et plus	RH	1h44	OUI
RH	14	Femme	Célibataire	30-39 ans	Moins de 5 ans	RH	1h25	OUI
RH	15	Femme	En couple	40-49 ans	10 ans et plus	RH	1h39	OUI
RH	15	Femme	En couple	40-49 ans	5 à 10 ans	RH	1h32	OUI
RH	17	Homme	En couple	50 ans et plus	10 ans et plus	RH	2h52	OUI
RH	15	Homme	Célibataire	40-49 ans	10 ans et plus	RH	1h41	OUI
RH	19	Homme	En couple	40-49 ans	Moins de 5 ans	RH	0h43	OUI

C'est une fois notre échantillon formalisé et en nous appuyant sur les deux étapes théoriques précédant la réalisation des entretiens individuels semi-directifs, que nous avons mis au point notre guide d'entretien, adapté aux différentes fonctions rencontrées.

**Tableau 27. Guide d'entretien**

Déroulé de l'entretien		Objectifs
<b>Présentation et introduction</b>	Profil, projet, enregistrement, anonymisation des données	
<b>Données socio-démo</b>	Age, sexe, situation de famille, enfants, Csp, Métier, JG, Management	
<b>Données personnelles</b>	<p>Quelle place donnez-vous à votre carrière dans votre vie ?</p> <p>Dans votre couple ?</p> <p>Quel mode de garde pour les enfants ?</p> <p>Quel est le meilleur mode de garde selon vous ?</p> <p>Quel est l'impact de la parentalité sur votre carrière ?</p> <p>Pourriez-vous consacrer autant de temps à votre carrière si vous aviez des enfants ? / Quel serait le meilleur mode de garde (version sans enfants)</p> <p>Que pensez-vous des dispositifs mis en place par ST pour réduire l'impact de la parentalité sur la carrières ?</p> <p>Ont-ils répondu à une problématique vous concernant ?</p> <p>Avez-vous des besoins/remarques à ce niveau ?</p>	<p><b>Comprendre :</b></p> <p>L'organisation familiale</p> <p>Le rôle de chacun dans la parentalité</p> <p>L'interviewé se sent-il concerné par les politiques d'égalité (parentalité)</p>
<b>Carrières</b>	<p><b>Pour les HRBP et Managers :</b></p> <p>Pourriez-vous me parler du déroulé et de votre rôle dans les événements suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Evolution par matrice</li> <li>- People Review</li> <li>- Entretiens professionnels</li> <li>- Evolution par comités</li> </ul> <p>Combien de personnes managez-vous ?</p> <p><b>Pour les cadres managés :</b></p> <p>Comment fonctionnent les évolutions de carrières chez ST ?</p> <p>Existe-t-il des normes formelles et/ou informelles pour évoluer ?</p>	<p><b>Investiguer :</b></p> <p>Les critères subjectifs</p> <p>Les biais procéduraux</p> <p>Les attentes informelles</p> <p>La présence d'une régulation autonome des managers (via les managés)</p>
<b>TESTS REPRESENTATIONS SOCIALES</b>	<p><b>4 stimuli</b></p> <p>Selon moi, pour évoluer dans mon métier il faut être...</p> <p>Selon les français, pour évoluer dans mon métier il faut être...</p> <p>Selon moi, il est plus compliqué pour les femmes d'évoluer dans mon métier car...</p> <p>Selon les français, il est plus compliqué pour les femmes évoluer dans mon métier car...</p>	<p><b>Comprendre :</b></p> <p>Le contenu et la structure des représentations relatives aux qualités nécessaires pour évoluer dans le métier d'ingénieur permettant la comparaison avec les attentes formelles et informelles</p> <p>Le contenu et la structure des RS relatives aux difficultés d'évolution rencontrées par les femmes pour concevoir des outils adaptés</p> <p>Investiguer les zones muettes en interrogeant le point de vue des français (distanciation)</p> <p><b>La question de l'égalité hommes femmes n'a pas été abordée avant pour éviter les biais liés au phénomène de désirabilité sociale.</b></p>
<b>Politiques d'égalité</b>	<p>Connaissez-vous la politique d'égalité femmes-hommes de ST ?</p> <p>Est-elle en accord avec la réalité du terrain ?</p> <p>Que pensez-vous des pratiques mises en place pour y arriver ?</p> <p>Pensez-vous qu'elles soient appliquées ?</p> <p>Dans le cas où elles sont en conflit avec la réalité du terrain, comment procédez-vous ?</p> <p>Est-ce accepté par vos supérieurs ? (en cas de défiance)</p> <p>Combien de femmes managez-vous ?</p> <p>Avez-vous déjà assister à des conférences/ateliers sur les stéréotypes de genre ?</p> <p>Qu'en pensez-vous ?</p>	<p><b>Evaluer :</b></p> <p>Le niveau de connaissance des politiques d'égalité</p> <p>Le niveau de défiance vis-à-vis de ces politiques</p> <p>Le niveau d'autonomie quand à l'application de ces politiques</p> <p>Le niveau de formalité de cette autonomie</p> <p>La présence de phénomènes inégalitaires basés sur le genre</p>

En suivant ce guide, les entretiens se déroulaient en quatre temps : le premier abordait des données sociodémographiques, le second les évolutions de carrière, le troisième était consacré au réseau d'association et ce n'est que dans la dernière partie que nous abordions la question de l'égalité professionnelle. Nous avons décidé de réaliser un guide complet contenant les points précis que nous souhaitions aborder afin de nous permettre de ne pas oublier de les traiter, si les sujets ne les abordaient pas de façon autonome. L'idée était donc d'avoir une base de relances afin d'obtenir l'information dont nous avons besoin. Chemin faisant, nous n'avons

pas eu besoin de modifier le guide car nous étions satisfaits des données recueillies, attendues ou non.

Si les quatre méthodes précédentes sont très courantes dans les recherches qualitatives en sciences de gestion, voyons désormais les méthodes tirées des travaux appartenant au champ de recherche découlant de la théorie du noyau central d’Abric (1976) pour l’analyse du contenu et de la structure des RS.

### 5.2.5 Les outils de recueil pour l’étude du contenu et de la structure des RS

Parmi les cinq outils de recueil qui constituent notre cadre méthodologique, deux permettent l’analyse du contenu et de la structure des représentations sociales liées aux inégalités professionnelles qui handicapent les femmes dans leurs évolutions de carrière. Ces outils sont détaillés dans le tableau 28, avec la mention spécifique de la technique de substitution nécessaire à l’étude de la zone muette, même si cette dernière entre dans le spectre du réseau d’association.

**Tableau 28. Outils utilisés pour l’analyse du contenu et de la structure des RS**

Outils /techniques méthodologiques	Apports de ces techniques
Réseau d’association (De Rosa, 1995 ; 2003)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Permet par l’association libre de noms ou adjectifs relatifs à un stimulus, d’identifier la structure de la représentation sociale étudiée</li> <li>- Permet par le calcul des indices de polarité et de neutralité, la compréhension de l’attitude des sujets envers le stimulus</li> </ul>
Technique de substitution (Guimelli et Deschamps, 2000)	- Permet par la distanciation, le contournement du biais de désirabilité sociale ainsi que l’investigation de la zone muette (noyau central)
Test d’indépendance au contexte (Lo Monaco et al., 2008)	- Permet la vérification de la centralité des éléments du noyau

*Source auteure*

Nous avons opté pour ces techniques en raison de l’accessibilité de leur utilisation pour des non-spécialistes et de passation pour les participants, mais aussi pour leur robustesse puisque ces dernières ont été testées à maintes reprises dans les travaux appartenant au champ de la théorie du noyau central d’Abric (1976). Ce faisant, nous respectons les recommandations



d'Apostolidis (2003) pour qui une pluri-méthodologie est indispensable à l'étude de systèmes de pensée complexes. Ce dernier précise d'ailleurs que pour gagner en robustesse les recherches qualitatives se doivent d'adopter une stratégie de triangulation, qui peut être de différents ordres : de données, méthodologique, théorique ou encore interdisciplinaire. Nous concernant, nous avons opté pour une triangulation des données et une triangulation méthodologique. Ceci confère à notre démarche une plus grande fiabilité. Ce constat est soutenu par Abric (2003) pour qui une étude des RS doit respecter 4 étapes : l'investigation du contenu, de la zone muette, de la structure des RS mais aussi la vérification de la centralité des éléments. Pour respecter ce processus, la mise en place de plusieurs outils méthodologiques est indispensable : le réseau d'association, la substitution et enfin le test d'indépendance au contexte. Ces outils reposent sur deux types de techniques de recueil (Moliner et Guimelli, 2015) : le discours (entretiens, associations libres hiérarchisées) et le questionnaire (validation de centralité des éléments). Par ailleurs, comme nous l'expliquons dans la section précédente, notre échantillon comprend les différents groupes sociaux intervenant dans les évolutions de carrières des femmes cadres et ingénieurs. C'est donc dans une optique de comparaison des représentations sociales de ces différents groupes que nous abordons ce travail. C'est ce que Moliner et Guimelli (2015) appellent la perspective sociologique de l'étude du contenu et de la structure des représentations sociales.

Revenons en détail sur ces outils visant l'investigation du contenu et de l'organisation des RS.

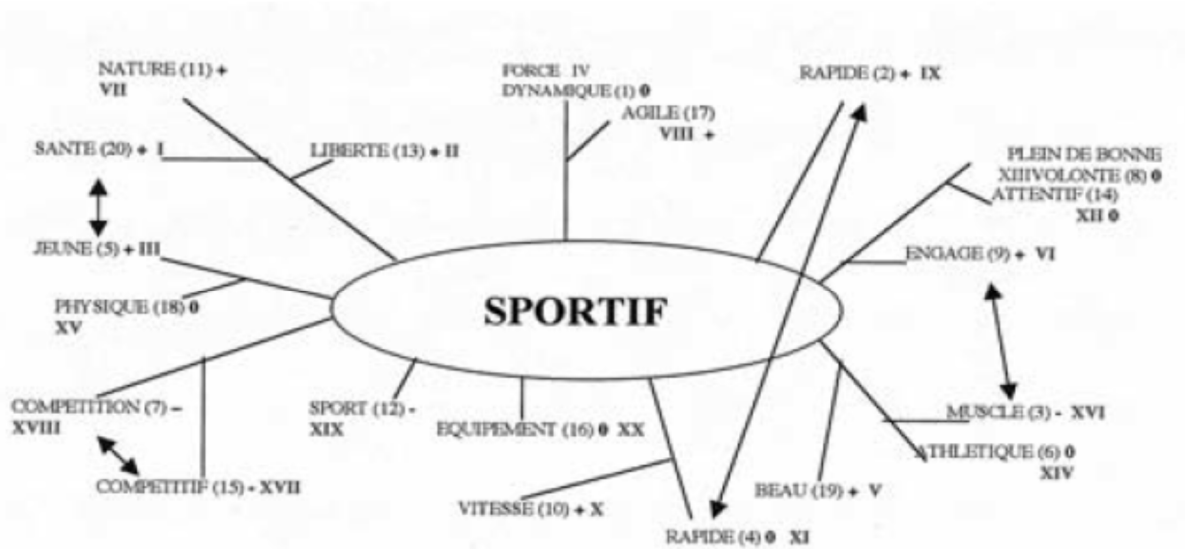
### 5.2.5.1 Le réseau d'association de De Rosa (1995, 2003)

#### 5.2.5.1.1 Technique principale

Nous découvrons cette technique dans l'ouvrage dirigé par Abric en 2003 consacré aux « Méthodes d'étude de représentations sociales ». Dans ce dernier, le théoricien propose différents outils de recueil ayant fait leurs preuves. Nous sommes tout de suite intéressés par celui-ci, développé par De Rosa (1995, 2003), en raison de son accessibilité, de sa flexibilité d'adaptation aux différentes stratégies de recherches (de Rosa, 2003) et de son aspect pratique puisqu'il permet en une seule séance d'investiguer, le contenu, la zone muette et la structure des RS. Son fonctionnement repose sur l'association libre. Ainsi, les participants doivent lister des noms et adjectifs en réponse à un stimulus situé au centre d'une feuille. La nature de ce dernier peut être multiple : « *Habituellement, le stimulus est un mot, cependant il est possible que celui-ci soit un texte court, comme une phrase ou un proverbe ; matériel iconique, comme une image, une publicité, une photo, une propagande (voir de Rosa et Farr, 2001) ; un matériel*

vidéo, comme un film, un programme télé ; ou un matériel musical, comme un son ou une musique... » (de Rosa, 2003, p.81).

### Graphique 9. Technique du réseau d'association



Source : De Rosa (2003, p.84)

Dans l'exemple ci-dessus, le stimulus est le mot « Sportif ». Les sujets doivent alors, le plus rapidement possible, écrire des noms ou adjectifs qu'ils rattachent à ce stimulus. A côté de chaque association, ces derniers doivent faire figurer le rang d'apparition. Sur l'exemple, la première association est « force dynamique ». Si les sujets le souhaitent, ils peuvent lier les mots entre eux afin de permettre au chercheur de comprendre le sens qu'ils y donnent. Cette étape est facultative. Dans cette même logique, ils doivent polariser chaque association en y mettant le signe plus, si ils la perçoivent comme positive dans le contexte, le signe moins, s'ils la perçoivent comme négative, ou enfin le signe égal, signifiant que l'association dans ce contexte est neutre. Enfin, lorsque ces étapes sont réalisées, donc à posteriori, le sujet doit reprendre toutes ces associations et les classer par ordre d'importance. Ainsi dans l'exemple, l'association que le sujet considère comme la plus importante à postériori est : « Santé ».

Sur la question de savoir s'il faut privilégier la hiérarchisation des associations au profit de l'ordre d'apparition des associations, il n'y a pas vraiment de consensus. Si l'apparition selon De Rosa (2003) est un signe d'accessibilité des éléments et par extension de centralité, pour Abric (2003) le travail de hiérarchisation est un bien meilleur indicateur puisque le sujet fait l'effort de revenir sur sa propre production. En outre pour certaines personnes, la timidité peut retarder l'apparition d'éléments importants. Aussi, nous décidons de suivre la démarche

entreprise par Carlos dans sa thèse de doctorat (2015) et de garder ces deux indicateurs dans notre analyse, supposant ainsi que les éléments communs ont plus de chance d'être centraux. Bien entendu, la conservation de ces deux indicateurs n'a de sens que pour le noyau et non pour les périphéries.

S'agissant de la prise en compte des ramifications facultatives réalisées par les sujets entre des mots ou des groupes de mots, de Rosa précise en 2003 : « *Même si limitée à des ramifications avec peu de mots ou à des connexions entre des grappes de mots, cette trame textuelle se révèle être une source indispensable pour rendre moins ambiguë la signification des mots polysémiques. Cette réduction d'ambiguïté n'est pas nécessaire lorsque l'on utilise les listes originaires de mots comme données textuelles (...), mais en revanche elle est indispensable lorsque l'on procède à la création d'un meta-texte, à travers l'attribution de catégories (...).* » (p.89). Dans notre cas nous décidons ne de pas procéder à une analyse approfondie de ces ramifications, tout d'abord car nous utilisons les listes de mots directement issues des réseaux d'association. Ensuite, car seules 44 ramifications ont été réalisées dans tout notre échantillon et celles-ci n'apportent pas d'informations supplémentaires, quant à la signification des mots associés, par rapport à l'analyse thématique des 52 entretiens semi-directifs que nous avons réalisée. A titre d'information cependant, la base de données les contenant se trouve en annexe 1 de ce manuscrit.

#### 5.2.5.1.2 Technique de substitution

La technique de substitution a pour vocation d'investiguer la présence d'une zone muette dans laquelle se trouve des éléments centraux cachés consciemment ou non par le sujet en raison notamment d'un biais de désirabilité sociale. Ce sont Guimelli et Deschamps (2000) dans leurs travaux sur la perception des Gitans, qui mettent en évidence ce phénomène. Selon Abric (2003), si l'on souhaite réaliser une étude la plus robuste possible, il est nécessaire de connaître les éléments qui la composent : « *Elle rejoint la notion de « schèmes dormants » introduite par Guimelli (1998), et s'inscrit dans l'idée que certains éléments du noyau central peuvent être « non activés » dans certaines situations.* (p.62). Pour investiguer cette zone, les auteurs conseillent l'utilisation de la technique de substitution qui permet de créer une distanciation entre le sujet et le stimulus. Ainsi, le sujet devra répondre pour quelqu'un d'autre, par exemple les français ou l'avis général. Pour ce faire, nous décidons d'utiliser cette technique via le réseau d'association, en proposant simplement un second stimulus.

Alors que le stimulus prévu pour l'analyse classique du contenu et de la structure est le suivant :

**S1 : Selon moi, il est plus compliqué pour les femmes d'évoluer dans ces métiers (ingénierie) car ...**

Celui pour investiguer la zone muette via cette technique de substitution est :

**S2 : Selon les Français, il est plus compliqué pour les femmes d'évoluer dans ces métiers (ingénierie) car ...**

En effet, d'après Guimelli et Deschamps (2000), en demandant aux sujets de répondre pour autrui plutôt que pour soi, cela permet de faire ressortir les éléments centraux que ces derniers, consciemment ou inconsciemment, ne veulent pas divulguer.

Ainsi, chacun des 52 sujets que nous avons rencontrés, ont réalisé deux réseaux d'association avec le stimulus de l'analyse principale (S1) et le stimulus conçu pour investiguer la zone muette via la technique de substitution (S2).

Pour le choix du stimulus, nous nous sommes basés sur l'analyse documentaire des rapports de situation comparée (intégrés dans la BDES) que nous avons réalisée et qui montre une moindre évolution des femmes vers des postes à responsabilité. Afin de conserver le plus de neutralité possible dans l'optique de limiter les biais de désirabilité sociale, nous avons systématiquement précisé que ce stimulus n'avait pas été choisi par convictions personnelles mais bel et bien suite à une étude des statistiques communiquées par l'organisation. Par ailleurs, nous observons polarité multiple (présence des trois types de polarité : +,-,=) dans les exercices, ce qui tend à indiquer un effet limité de la formulation négative du stimulus.

En outre, pour le stimulus correspondant à la technique de substitution (S2), nous précisons à chaque sujet que l'idée était de connaître l'avis général sur ce phénomène, et ce, afin de limiter tous les stéréotypes sur les français qui pourraient parasiter l'analyse.

Intéressons-nous désormais aux différents indicateurs que le réseau d'association permet de calculer, ainsi que leur utilité.

### 5.2.5.1.3 Les indices de polarité, de neutralité et de stéréotypie

#### 5.2.5.1.3.1 Indices de polarité et de neutralité

Lors de la passation du réseau d'association, il est demandé d'indiquer pour chaque terme associé un signe (+, - ou =) permettant de préciser la manière dont les sujets classifient ce terme dans le contexte. Pour chaque groupe étudié, nous avons recensé ces signes afin de calculer les indices de polarité qui reflètent l'attitude des sujets quant aux stimuli, ainsi que les indices de neutralité considérés comme une donnée de contrôle.

Ces indices se situent entre -1 et 1 et se lisent comme suit :

**Tableau 29. Calcul et interprétation des indices de polarité et de neutralité**

Situation de l'indice de polarité	Signification
-1 et -0.5	Associations perçues comme négatives
-0.4 et 0.4	Il y a autant d'associations perçues comme négatives que perçues comme positives
0.4 et 1	Associations perçues comme positives
Mode de calcul : $P^{65} = \text{mots positifs} - \text{mots négatifs} / \text{Total des mots}$	
Situation de l'indice de neutralité	Signification
-1 et -0.5	Faible neutralité face au stimulus
-0.4 et +0.4	Neutralité moyenne face au stimulus
0.4 et 1	Forte neutralité face au stimulus
Mode de calcul : $N^{66} = \text{mots neutres} - \text{total des mots positifs et négatifs} / \text{Total des mots}$	

Source auteure

### 5.2.5.1.3.2 Indice de stéréotypie

S'agissant de l'indice de stéréotypie, il représente selon (de Rosa, 2003) : « (...) *le répertoire lexical global évoqué pour un objet de représentation.* » (p.92) et permet d'évaluer le taux de différenciation dans les dictionnaires exprimés par les groupes constituant notre échantillon. Plus ce taux est élevé, plus la stéréotypie ou « procédé cognitif d'hypersimplification catégorielle » est importante.

Cet indice se calcule comme suit :

$$\text{Indice de stéréotypie (X)} = \left[ \frac{(2Y)}{100} - 1 \right] * (-1)$$

$$Y = \frac{\text{Nombre de mots différents associé par chaque groupe}}{\text{Nombre de mots total associé par chaque groupe}}$$

<sup>65</sup> Indice de polarité

<sup>66</sup> Indice de neutralité

Ainsi, comme le conseille l'auteure, nous réaliserons indépendamment des réseaux d'association, un graphique dans lequel figureront les résultats des calculs des trois indices susmentionnés pour tous les groupes de notre échantillon.

A ce stade, nous avons recueilli suffisamment de données pour effectuer notre analyse du contenu et de la structure des représentations sociales des groupes sélectionnés via, comme nous le développons dans la section 5.3.1, une analyse prototypique réalisée via le logiciel Iramuteq. Cependant une vérification de la centralité des éléments identifiés par cette analyse prototypique comme appartenant au noyau central est indispensable. Pour ce faire, nous choisissons d'utiliser la technique du test d'indépendance au contexte dont Lo Monaco et al. (2008) sont à l'origine.

#### 5.2.5.1.4 Le test d'indépendance au contexte

Dans son ouvrage de 2003 consacré aux méthodes d'analyses des représentations sociales, Abric explique qu'il arrive que pour certains éléments la frontière soit ténue entre la première périphérie et le noyau central. Pour éviter tout contre-sens, puisque comme nous le montrons dans le chapitre trois dédié à notre cadre théorique, les fonctions diffèrent grandement entre ces deux zones d'une RS, une vérification de la centralité des éléments est indispensable.

La technique développée par Lo Monaco et al. (2008) se base justement sur le caractère trans-situationnel des éléments nodaux. Ainsi, quoi qu'il arrive, ces derniers sont indépendants des variations contextuelles. Ces éléments ne sont donc absolument pas négociables comme peuvent l'être les éléments périphériques.

Aussi, en nous basant sur nos analyses prototypiques des deux stimuli (S1 et S2), nous avons créé un questionnaire qui interroge les éléments centraux détectés. Ce questionnaire réalisé sur Framiforms comportait 8 questions et a été envoyé aux 51 sujets (sur 52) s'étant engagés à y répondre à posteriori des entretiens.

La forme des questions suit celle préconisée par les auteurs dont nous vous donnons l'exemple suivant :

« A votre avis, il est plus compliqué pour les femmes cadres d'évoluer professionnellement car elles sont, **TOUJOURS et dans TOUS LES CAS**, moins disponibles que les hommes. »

L'important est donc de faire ressortir le côté non négociable et trans-situationnel des éléments via l'utilisation des termes « toujours » et « dans tous les cas ».

Les trois premières questions du questionnaire concernait les informations sociodémographiques suivantes : Sexe, âge et fonction (cadres managers/cadres non managers).

Pour les cinq questions restantes, les sujets devaient choisir entre les réponses suivantes : **certainement non, plutôt non, plutôt oui, certainement oui.**

Les éléments recevant le plus de réponses positives sont considérés comme centraux.

**Tableau 30. Liste des questions posées dans le cadre du Test d'Indépendance au Contexte**

Questions	Détails
Question 1	Etes-vous une femme ou un homme
Question 2	Quel est votre âge
Question 3	Etes-vous manager ?
Question 4	Selon vous, pour évoluer dans votre entreprise il faut être toujours et dans tous les cas disponible ?
Question 5	A votre avis, il est plus compliqué pour les femmes cadres d'évoluer professionnellement car elles sont toujours et dans tous les cas moins disponibles que les hommes ?
Question 6	A votre avis, cette moindre disponibilité des femmes est toujours et dans tous les cas en raison de la priorité qu'elles donnent à leur vie personnelle ?
Question 7	A votre avis, cette moindre disponibilité des femmes est toujours et dans tous les cas en raison de leur rôle de mère ?
Question 8	A votre avis, si les femmes cadres évoluent plus difficilement, c'est en raison, toujours et dans tous les cas, de la hiérarchie masculine en place ?

Source auteure

Selon la littérature, ce test doit être réalisé dans un second temps, après les entretiens. Et malgré ce décalage temporel, nous avons eu un taux de réponse de 60%.

Dans les sections précédentes nous vous avons présenté les cinq techniques que nous avons utilisées pour le recueil de nos données. Intéressons-nous à présent aux techniques d'analyse de ces données que nous avons choisies.

### 5.3 Les méthodes d'analyse de données

Il existe différentes méthodes d'analyses de données en fonction des objectifs de la recherche et de la démarche scientifique choisie. Comme la nôtre s'inscrit dans une approche qualitative, compréhensive et exploratoire, nous avons opté pour les méthodes d'analyses correspondantes. Aussi, dans la première section nous expliquerons les méthodes que nous avons utilisées pour analyser les données issues des 104 réseaux d'associations réalisés. Enfin, Dans la seconde section, nous présenterons la technique que nous avons employée pour réaliser l'analyse thématique de nos 52 entretiens semi-directifs.

#### 5.3.1 L'analyse prototypique

Dans sa contribution de 2003, De Rosa détaille les différentes techniques existantes pour analyser les données issues des réseaux d'associations réalisés par les sujets rencontrés. Cependant n'ayant pas réussi à nous procurer les logiciels préconisés en 2003, nous avons opté pour un logiciel Open Source permettant des analyses multidimensionnelles de textes et questionnaires : Iramuteq. Ce dernier fonctionne sur le langage R de la même façon qu'Alceste et réalise des analyses prototypiques. Ce type d'analyse a été développé par Vergés en 1992. Pour l'utiliser, il faut d'abord créer une base de données par groupe social et par stimulus sur le logiciel Excel (ou équivalent), dans lesquelles figurent les données sociodémographiques nécessaires à l'analyse, ainsi que toutes les associations assorties de leur rang d'apparition et leur rang d'importance. Ensuite, l'analyse prototypique va croiser la fréquence d'apparition des associations avec le rang d'importance ou le rang d'apparition en fonction de l'indicateur choisi. Puisque nous avons décidé de garder ces deux indicateurs pour notre étude des éléments centraux, nous les avons intégrés dans la même BDD afin de réduire le nombre de documents et de manipulations. Un fois les matrices (bases de données) chargées dans le logiciel, et la sélection de l'analyse prototypique faite, on obtient un tableau à 4 cases qui représente de manière très lisible le contenu mais surtout la structure de la RS. Ainsi, on distingue le noyau, la première périphérie, les éléments contrastés (complètent la première périphérie ou indiquent



la présence d'une sous RS) et enfin la seconde périphérie. Il est important à ce stade de noter que nous avons fait le choix d'opérer une division de notre BDD par CSP, sexe et stimulus en raison de notre échantillon réduit car, s'il est possible d'utiliser Iramuteq pour analyser des données qualitatives, les analyses prototypiques d'échantillons trop petits ne fonctionnent pas quand il y a trop peu de données renseignées. Nous avons donc été dans l'obligation de faire des choix notamment au niveau des 10 sujets RH (7 femmes et 3 hommes) de notre échantillon. Nous les avons inclus dans les BDD par sexe et dans la BDD globale mais les avons exclus de celles sur les CSP. Idem pour l'analyse des métiers. Puisque nous souhaitons analyser les représentations sociales par CSP, notre échantillon ne nous a pas permis de réaliser des analyses prototypiques par métier.

**Graphique 10.** Analyse prototypique

	rang élevé	rang faible
fréquence élevée	Case 1 : Noyau	Case 2 : première périphérie
fréquence faible	Case 3 : éléments contrastés	Case 4 : seconde périphérie

A la lecture de ce tableau, on se rend compte que les éléments présents dans le noyau sont ceux dont le rapport fréquence/apparition ou fréquence/importance, selon l'indicateur choisi, est le plus élevé. Plus on s'éloigne du noyau plus le rapport est faible. Une fois ce tableau obtenu, une vérification de la centralité des éléments doit être réalisée par la technique du test d'indépendance au contexte (TIC) susmentionné.

### 5.3.2 L'analyse statistique du TIC

Le questionnaire que nous avons présenté précédemment a été réalisé sur Framiforms qui est une solution web clé-en-main permettant la création de questionnaires assez complexes. Le nôtre était très simple puisque nous avons simplement repris les différents éléments centraux obtenus par les analyses prototypiques et avons envoyé les questions (cf. tableau 30) par mail via un lien sécurisé. Ensuite, le site met en forme les réponses sous forme de graphiques ou de

tableaux que nous présenterons dans la partie de notre manuscrit consacrée aux résultats de notre recherche.

### 5.3.3 Analyse thématique

Selon Avenier (2011/3) toutes les méthodes herméneutiques sont compatibles avec le paradigme épistémologique constructiviste pragmatique, dès l'instant que le respect des hypothèses fondatrices est assuré. Nous optons alors pour l'analyse thématique de nos 52 entretiens tout en nous efforçant de faire preuve d'éthique, d'être transparents sur la manière dont nous créons des connaissances et envers laquelle nous maintenons un regard critique.

En effet, notre approche qualitative, compréhensive et exploratoire nous pousse à mettre en œuvre une méthode d'analyse permettant la découverte, l'analyse et la caractérisation (Allard-Poesi, 2003) des phénomènes à l'origine de la persistance des inégalités professionnelles basées sur le genre.

Pour ce faire, nous avons dans un premier temps retranscrit l'intégralité des entretiens individuels semi-directifs réalisés, en omettant volontairement les silences et les onomatopées. Au sujet de l'analyse thématique, Gavard-Perret et al. (2012) précisent qu'il existe deux types de codage : **le codage à priori** et **le codage émergent**.

Le concept de **codage à priori** renvoie à la création d'une liste thématique en amont de la réalisation du codage des entretiens. Dans notre cas, cette liste découle de notre guide d'entretien qui a été construit sur les enseignements tirés des deux étapes théoriques (revues de littératures pré et post entretiens exploratoires) ainsi que sur ceux issus de nos entretiens exploratoires. Pour autant, comme nous avons suivi scrupuleusement notre guide, ces thèmes reviennent naturellement dans les entretiens. Le concept de **codage émergent** signifie, quant à lui, que lors de l'analyse thématique, certains thèmes sont apparus en dehors de ceux listés à priori. Certains thèmes de notre analyse thématique sont issus d'un codage émergent.

Toujours selon cette même source, deux approches de l'analyse existent. **L'approche verticale** qui : « (...) consiste à travailler document par document (par exemple entretien par entretien). Il s'agit de repérer au sein de chaque document les mots/idées clés, les thèmes, la structuration, etc. qui lui sont propres. » (p.291). **L'approche horizontale**, quant à elle : « (...) se veut au contraire transversale. Elle consiste à repérer les récurrences et régularités d'un document à l'autre à l'intérieur du corpus total. » (p.291).

Dans notre cas, nous avons adopté consécutivement les deux approches. En effet, nous avons commencé par l'entretien le plus long, pour lequel nous avons codé toutes les thèmes abordés, qu'ils soient issus de notre guide ou non. Nous avons fait de même pour les 51 entretiens

restants afin de nous laisser une possibilité d'étonnement en cas de thèmes émergents. Cependant, l'outil que nous avons utilisé pratique l'analyse horizontale puisqu'il classe les extraits relevés dans chaque entretien dans les thèmes adéquats, permettant ainsi : « (...) la réunion d'éléments comparables entre les différents documents ou entretiens. » (Gavard-Perret et al., p.291)

En effet, compte tenu du nombre substantiel d'entretiens et de leurs durées respectives, nous avons choisi de travailler sur le logiciel Nvivo12 qui a représenté une aide précieuse en termes d'organisation et d'analyse puisque pour chaque thème ou sous-thème, celui-ci fait apparaître le nombre de sources dans lesquelles se retrouve la thématique ainsi que le nombre de références faites à cette thématique dans le corpus total.

Voyons à présent dans le détail les différents thèmes, appelés nœuds dans le logiciel Nvivo 12, issus du codage de nos 52 entretiens individuels semi-directifs.

**Tableau 31. Les thèmes principaux issus des transcriptions intégrales de nos entretiens**

Nœuds			
Nom	Fichiers	Références	
Carrière et Parentalité		0	0
Les déterminants à l'évolution professionnelle		0	0
Application des politiques d'entreprise		0	0
Les femmes dans l'organisation		0	0
Un management autonome et puissant		0	0
Conditions de travail		0	0

Sur les 6 nœuds principaux présentés ci-dessus, les 5 premiers découlent directement de notre guide d'entretien alors que le dernier est un nœud émergent. Comme nous pouvons le constater à l'étude du tableau 32, chaque thème (nœud) principal contient des thèmes secondaires et certains contiennent des thèmes tertiaires.

**Tableau 32. Arborescence des thèmes issus de nos entretiens**

Nœuds			
Nom	Fichiers	Références	
Carrière et Parentalité		0	0
Recherche d'Equilibre des temps vie		43	72
Equilibre des carrières des couples		43	66
La parentalité comme frein à la carrière		39	78
Les difficultés liées à la parentalité		29	38
Le temps partiel comme frein		14	20
Le congé parental comme frein		7	7
Flexibilité du forfait jour		17	22
La parentalité n'est pas un frein		13	25
Plus de la carrière, l'intérêt du poste occupé		12	17
Modes de garde		0	0
Flexible		22	24
Socialisant		18	21
Le télétravail comme solution de garde		13	14
Mixte		10	12
Les parents		9	10
Chaleureux		6	7
Stable		4	4
Abordable		3	3
Les grands parents		3	4
A la suédoise		1	1
Utilisation des aides à destination des parents		0	0
faible utilisation des dispositifs liés à la parentalité		29	42
Les déterminants à l'évolution professionnelle		0	0
Investissement dans l'entreprise		39	73

Nœuds			
Nom	Fichiers	Références	
Investissement dans l'entreprise		39	73
La disponibilité		31	66
Présentéisme		32	53
Le savoir-être		21	23
Montrer sa motivation		11	14
La compétence		10	12
Le réseau		9	11
Le prestige de l'école		7	7
Le conformisme		4	5
Application des politiques d'entreprise		0	0
Application des politiques d'égalité		47	112
Le savoir être évalué au ressenti		22	34
Favorable à la formalisation du savoir être dans les évaluations		21	29
Pas besoin de formalisation		5	5
Connaissance très faible des accords égalité		45	85
Remise en cause des dispositifs RH		43	113
Adhésion aux outils RH		25	37
Application des politiques soutenues par la direction		21	28
La mixité oui mais basée sur les compétences		21	30
Implication des partenaires sociaux		4	5
Les femmes dans l'organisation		0	0
La situation des femmes dans l'entreprise		37	83
Présence de sexisme		25	33
Difficulté d'être une femme dans un milieu masculin		26	38

Nœuds			Fichiers	Références
Nom				
●	Difficulté d'être une femme dans un milieu masculin		26	38
▣	La culture de genre à l'origine des inégalités professionnelles		18	27
●	Espoir dans les nouvelles générations		19	27
●	La solution aux inégalités basées sur le genre		13	15
▣	Les raisons du faible nombre de femmes managers		4	4
●	Autocensure		16	23
●	Ségrégation éducative		15	16
●	Attributs féminins		14	18
●	Les femmes évoluent moins car elles s'investissent moins		11	13
●	Peu de femmes managers car préoccupé égalité récentes		1	1
▣	Un management autonome et puissant		0	0
●	Disparité dans l'application des outils RH entre les services		49	143
●	Asymétrie de pouvoir entre RH et management		48	131
●	L'humain dans le management		34	59
●	Décisions d'évolutions collégiales prises par le management		33	51
●	Le management à l'initiative des mobilités		16	20
▣	Conditions de travail		0	0
●	QVT		11	14
●	Fuite des opérations vers les divisions		8	9

Lors du codage des entretiens, nous avons délibérément décidé de faire un codage précis, quitte à ce que celui-ci paraisse de prime abord plutôt nébuleux. La raison de notre choix réside dans l'outil lui-même. En effet, ce dernier recensant le nombre de sources, ici le nombre d'entretiens, faisant état du thème et le nombre de références faites au sein du corpus total, la précision du codage permettait de faciliter grandement l'analyse.

Ce codage nous permet une compréhension fine de la position des acteurs quand à l'égalité professionnelle mais aussi du fonctionnement de l'organisation dans son ensemble. Le croisement de ces résultats et de ceux de notre analyse documentaire nous permettent de faire ressortir les écarts entre les faits et les discours, notamment au niveau de l'application de la politique sociales de manière globale et des politiques d'égalité particulièrement, par la ligne hiérarchique.

Enfin, notre manière de coder nos entretiens entre en cohérence avec notre approche compréhensive et exploratoire ainsi qu'avec notre positionnement épistémologique qui invite à l'adéquation des connaissances créées, sous-entendant une bonne compréhension du terrain, des enjeux de ses acteurs et de leurs positionnements au regard du phénomène qui nous intéresse.

## Conclusion du Chapitre 5

Le cinquième chapitre de ce manuscrit avait pour objet dans un premier temps, de présenter notre étude de cas exemplaire, qu'est la filiale française d'une multinationale européenne du secteur de l'ingénierie œuvrant depuis 2006 en faveur de l'égalité professionnelle par voie d'accords avec les organisations syndicales. Nous avons choisi de réaliser notre recherche approfondie au sein d'un des sites de la région PACA en raison de sa représentativité des différentes activités du groupe, qui en fait un site unique en France, et de son importance puisqu'il emploie plus de 2600 personnes. La féminisation de la main d'œuvre et particulièrement de la catégorie des cadres et ingénieurs, est un défi pour le service RSE en raison de la ségrégation éducative dont est victime le secteur. Ceci explique notamment l'important panel d'outils de l'égalité prévus dans les accords. Le service RSE, proactif et mû d'une volonté de justice sociale assortie d'une justification économique, a été notre porte d'entrée sur le terrain.

Dans un second temps, ce chapitre aborde les différentes techniques que nous avons utilisées pour recueillir et traiter nos données. Nous avons ainsi pu présenter les 5 méthodes de recueil choisies, permettant la réalisation d'un audit égalité approfondi et l'investigation du contenu et de la structure des représentations sociales des différents groupes sociaux intervenant dans les évolutions de carrières des femmes cadres, qui composent notre échantillon. Sélectionner tous ces groupes à intérêts divergents, assure une triangulation des données. Nous avons ainsi réalisé 5 entretiens exploratoires et 52 entretiens semi-directifs, une analyse documentaire et deux séances d'observation passive. Puis, nous avons utilisé lors de ces 52 entretiens, un outil méthodologique dénommé « réseau d'association », qui permet d'analyser le contenu et la structure des RS par l'association de mots que les sujets font par rapport à un stimulus. Nous avons choisi deux stimulus, un principal (S1) relatif au positionnement de la personne interrogée quant aux inégalités professionnelles que subissent les femmes dans l'organisation, et un secondaire (S2) qui demande aux sujets de se positionner pour les français (l'avis général) quant à ces inégalités. Par ce second stimulus nous utilisons la technique de substitution permettant l'investigation de la zone muette où se trouvent des éléments cachés, en raison du phénomène de désirabilité sociale, de façon consciente ou inconsciente. 8 mois plus tard nous avons utilisé la technique du test d'indépendance au contexte, pour vérifier la centralité des éléments issus des réseaux d'association via un questionnaire web. Quant aux méthodes d'analyse des données recueillies, nous avons opté pour l'analyse prototypique qui étudie le rapport fréquence/rang d'apparition et fréquence/rang d'importance de toutes les associations

par groupe social et par stimulus. Pour ce faire nous avons utilisé le logiciel Excel pour créer nos bases de données et le logiciel Iramuteq pour les analyses prototypiques.

Par ailleurs, nos 52 entretiens ont intégralement été retranscrits et nous avons réalisé une analyse thématique précise. D'abord avec une approche verticale (entretien par entretien) puis horizontale (transversale) via le logiciel Nvivo12 avec lequel nous avons pratiqué un codage à priori, par le biais de notre guide d'entretien basé sur les enseignements de la littérature et des entretiens exploratoires, et un codage émergent laissant la place à des thèmes nouveaux.

Cette pluri-méthodologie repose sur un panel de techniques éprouvées par les disciplines dont elles sont issues et permet, au moment de notre enquête, une compréhension fine de la réalité de l'organisation et des acteurs sur le terrain quant à la démarche d'égalité mise en place depuis 2006. En outre, elle permet une analyse approfondie des représentations sociales des groupes impliqués dans les évolutions de carrières des femmes cadres et ingénieures. Une attention particulière a été portée sur la cohérence des outils méthodologiques avec notre positionnement épistémologique et notre démarche scientifique.

## Conclusion de la PARTIE 2

---

Cette seconde partie de notre manuscrit était dédiée d'une part, à la présentation de notre posture épistémologique et des choix que nous avons faits pour construire notre stratégie de recherche. D'autre part, nous avons consacré la seconde section de cette partie, le chapitre 5, à argumenter les décisions prises dans le façonnement de notre pluri-méthodologie afin que celle-ci entre en cohérence avec notre positionnement épistémologique et notre démarche scientifique dans l'objectif de produire une recherche sérieuse et la plus robuste possible.

Ainsi, nous avons voulu dans le chapitre 4, partager le cheminement de pensée qui a été le nôtre lors de la construction de notre projet de recherche. En raison de la proximité que nous avons avec ses hypothèses fondatrices, notamment ontologique, la manière dont est appréhendé le concept de neutralité du chercheur mais aussi de l'aspect pragmatique de ses modes de justifications et enfin de sa compatibilité avec le cadre théorique que nous avons choisi, nous nous inscrivons dans le paradigme épistémologique constructiviste pragmatique (PECP).

L'originalité de notre recherche, consistant à comprendre les résistances pouvant être à l'origine de la persistance de mécanismes inégalitaires qui handicapent les femmes dans leurs évolutions professionnelles, par l'utilisation de la théorie du noyau central d'Abrieu (1976) qui permet l'analyse du contenu et de la structure des représentations sociales des groupes impliqués dans les évolutions de carrière des femmes cadres, nous invite à adopter une approche qualitative, exploratoire et compréhensive. En outre, afin de réaliser une étude approfondie de ce phénomène, nous optons pour une étude de cas exemplaire (David, 2004). Ainsi notre terrain a été choisi pour sa valeur de référence quant à son engagement en faveur de l'égalité professionnelle. Cette stratégie de recherche permet l'analyse de mécanismes sous-jacents résistants à une démarche égalité renforcée. Pour appuyer ce dernier point, nous souhaitons analyser une organisation du secteur de l'ingénierie qui, en raison d'une forte ségrégation éducative affectant ce dernier, doit redoubler d'efforts pour féminiser sa main d'œuvre et notamment sa ligne hiérarchique. En outre, cette approche théorique étant, à notre connaissance, inédite dans le cadre de travaux sur le genre en sciences de gestion, il nous semble pertinent d'adopter un raisonnement scientifique par abduction qui permet par ses va-et-vient entre la théorie et l'empirie d'adapter notre recherche aux observations que nous faisons chemin faisant. Dans le chapitre 5, notre objectif était de présenter nos choix méthodologiques et de les argumenter. Ces choix se font dans une optique de cohérence avec notre positionnement épistémologique et notre démarche scientifique. Pour ce faire nous nous sommes appuyés sur



la littérature afin de choisir des outils éprouvés aussi bien en sciences de gestion, pour ceux servant à recueillir des données en vue de la réalisation d'un audit égalité, qu'en psychologie sociale pour ceux permettant l'analyse du contenu et de la structure des représentations sociales des groupes sociaux constituant notre échantillon. Ainsi les techniques utilisées pour le recueil de données que nous avons choisies sont : les entretiens semi-directifs (52), l'analyse documentaire, l'observation passive, le réseau d'association (incluant la technique de substitution) ainsi que le test d'indépendance au contexte. Les méthodes de traitement des données recueillies que nous avons choisies sont, l'analyse prototypique pour l'étude des RS, et l'analyse thématique pour la réalisation de l'audit égalité.

Nos questionnements et les choix que nous avons faits tant au niveau épistémologique que méthodologique, présentés et argumentés, intéressons-nous désormais aux résultats que nous avons obtenus et à la discussion que nous en faisons.

# PARTIE 3 : Analyse des résultats et discussion

---

Cette troisième et dernière partie de notre manuscrit est consacrée tout d'abord à la présentation des résultats que nous avons obtenus en appliquant les méthodes de recueil et d'analyses des données, présentées dans le chapitre 5, et en nous appuyant sur la théorie du noyau central d'Abric (1976) ainsi que des travaux qui entrent dans ce champ de recherche, présentés dans le chapitre 3. Ensuite, en nous basant sur l'analyse de la démarche égalité que nous avons réalisée dans le cadre de notre étude de cas exemplaire, comme conseillé par la littérature en sciences de gestion, nous livrons une étude approfondie des outils tels que pensés par la direction pour agir sur les représentations sociales, puisque la sensibilisation est au cœur de leur démarche, et de la manière dont les acteurs les appliquent sur le terrain. Enfin, nous proposons une discussion de nos résultats à l'aune de l'état de l'art, en présentant les apports et les limites de notre recherche tant au niveau théorique que méthodologique et formulons des préconisations managériales.

Dans la première section nous présentons en détails les résultats issus de l'analyse des représentations sociales des différents groupes sociaux constituant notre échantillon, en montrant l'intérêt d'une approche sociologique de l'étude du contenu et de la structure des représentations sociales pour un gestionnaire des ressources humaines voulant mettre en place une démarche égalité adaptée au contexte de son organisation.

Dans la seconde section, nous procédons à étude approfondie de notre cas exemplaire quant à l'égalité professionnelle. Ces deux parties mettent en relief la persistance de phénomènes inégalitaires d'une part et la manière dont le manque de standardisation des pratiques RH et de contrôle des décisions managériales dessert l'égalité professionnelle spécifiquement et la qualité de vie au travail de manière plus globale.

Enfin dans la troisième et dernière section, nous discutons nos résultats avec l'état de l'art mobilisé dans la première partie de notre document, puis présentons les apports de notre travail de recherche au niveau théorique, méthodologique et managérial.

## Chapitre 6. L'analyse des RS comme aide à une compréhension fine des résistances envers l'égalité professionnelle

Comme son titre l'indique, ce sixième chapitre est dédié à la présentation de nos résultats relatifs à l'analyse du contenu et de la structure des représentations sociales qu'ont les différents groupes constituant notre échantillon sur la question des difficultés que rencontrent les femmes cadres et ingénieures dans leurs évolutions professionnelles. Avec pour objectif l'investigation d'éventuelles résistances envers l'égalité professionnelle.

Ici, nous nous appuyons sur les principes de la théorie du noyau central d'Abric (1976) et des travaux s'intéressant à la dynamique des représentations sociales pour interpréter les données issues des analyses prototypiques, comprenant l'investigation des zones muettes via la technique de substitution, et du test d'indépendance au contexte que nous avons réalisés.

Aussi dans un premier temps, nous donnons quelques clés de lecture pour faciliter la compréhension de nos tableaux de résultats. Dans un second temps, nous réalisons une analyse comparative du contenu et de la structure des représentations sociales qu'ont les différents groupes formant notre échantillon ainsi que notre étalon (échantillon global), à l'égard des difficultés que rencontrent les femmes cadres et ingénieures pour évoluer professionnellement.

### 6.1 Des RS différentes selon les variables sociodémographiques : plaidoyer pour l'intégration de l'approche structurale dans le diagnostic d'égalité.

Dans cette partie, nous procédons à l'analyse des représentations sociales des différents groupes composant notre échantillon puisque nous nous inscrivons dans une démarche sociologique de l'approche structurale des RS. Aussi, nous allons commenter les tableaux de résultats de l'analyse prototypique correspondant à chaque groupe étudié (femmes, hommes, cadres non managers, cadres managers) ainsi que celui sur l'échantillon global.

Pour réaliser ces tableaux, nous sommes partis du tableau à quatre cases, produit par l'analyse prototypique, (cf. graphique 10) auquel nous avons ajouté, au niveau du noyau central, une case où figurent les éléments issus de la technique de substitution (S2) utilisée pour investiguer la présence d'une zone muette pouvant contenir des principes organisateurs masqués. Une autre case a été ajoutée sur ce même niveau, celle-ci contient les éléments issus du rapport fréquence/apparition. L'objectif de ce dernier ajout est, comme nous l'expliquons dans le chapitre 5, de renforcer l'étude des éléments centraux. En effet, l'analyse principale que nous avons choisie au vu des arguments d'Abric (2003) est celle se basant sur le rapport fréquence/importance (hiérarchisation) cependant le rapport fréquence/apparition apporte un

éclairage supplémentaire. Ces tableaux, aussi complexes paraissent-ils, sont pourtant très pratiques pour l'analyse du contenu et de la structure d'une RS puisqu'ils synthétisent plusieurs outils méthodologiques.

Cependant, afin de faciliter leur lecture et la compréhension de notre analyse, nous donnons ci-dessous quelques indications.

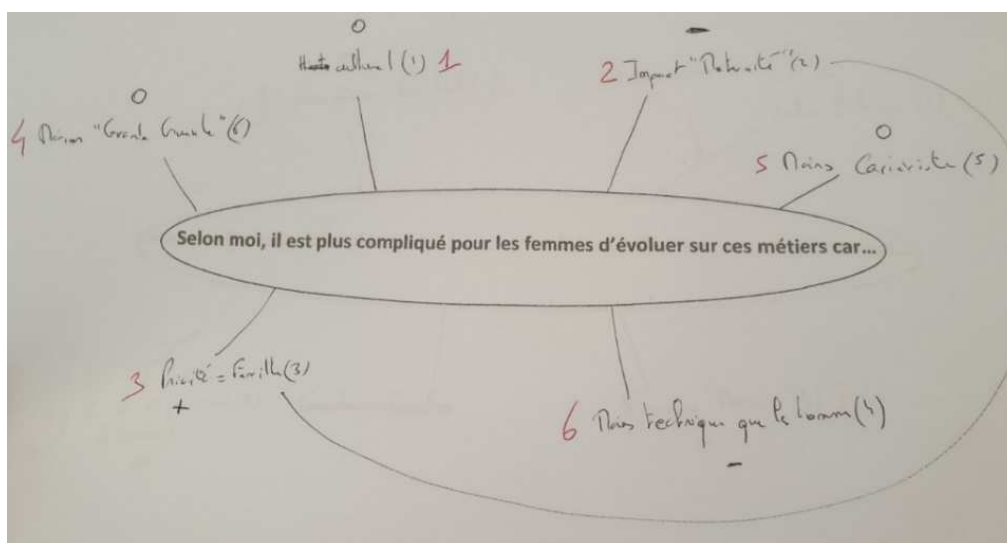
### 6.1.1 Clés de lecture

Lors de nos 52 entretiens semi-directifs, nous avons fait passer à tous les sujets composant notre échantillon, deux exercices d'association libre (réseaux d'association), un pour chaque stimulus (S1 : analyse principale, S2 : substitution).

Le recours au cadre théorique et méthodologique que nous avons choisi étant peu répandu en sciences de gestion et spécifiquement sur cet objet de recherche, nous faisons ici, en guise de préambule à nos résultats, quelques précisions sur nos choix méthodologiques.

Dans l'exemple ci-dessous (Graphique 11), on observe au centre de la feuille, le stimulus de l'analyse principale (S1). La personne, un homme manager, a écrit les noms/qualificatifs qu'il associait au stimulus, le plus rapidement possible. En prenant soin de noter l'ordre d'apparition, la polarisation et de hiérarchiser ses associations à la fin de l'exercice. En outre, ce dernier fait un lien, facultatif, entre maternité et parentalité. Ici, le terme maternité renvoie au congé maternité.

#### Graphique 11. Exemple de réseau d'association



Nous avons repris toutes les informations contenues dans les 104 réseaux d'association que nous avons fait passer et les avons intégrées dans un tableau Excel (cf. Tableau 33) qui constitue notre base de données.

**Tableau 33. Extrait de notre base de données globale**

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
stimulus	csp	sexe	métier		rang h	rang a		rang h	rang a		rang h	rang a
1	1	1	1	2 moins robustes	1	3	moins disponibles	2	1	moins compétentes	3	2
2	1	1	1	2 pas compétitives	1	4	industrie	2	2	misogynie	3	1
3	1	1	1	2 parentalité	1	1	implication domestique	2	3	doit faire plus leurs preuves	3	4
4	1	1	1	2 faire plus leurs preuves	1	2	maternité	2	1		3	
5	1	1	1	2 management masculin	1	3	culturel	2	2	coupure maternité	3	1
6	1	1	1	1 culturel	1	1	mécanisme d'appariement	2	3	maternité	3	2
7	1	1	1	1 culturel	1	1	méchisme	2	3	bêtise humaine	3	4
8	1	1	1	1 moins disponibles	1	3	métier masculin	2	4	grossesse	3	1
9	1	1	1	1 culturel	1	5	moins d'ambition	2	4	parentalité	3	3
10	1	1	1	1 moins disponibles	1	2	s'imposent moins	2	3	communiquent moins	3	4
11	1	2	1	2 parentalité	1	1	épuisant	2	2		3	
12	1	2	1	2 monde masculin	1	1	culturel	2	3	monde technique	3	2
13	1	2	1	2 doivent faire plus leurs preuves	1	1	environnement masculin	2	5	attente de reconnaissance	3	4
14	1	2	1	2 présentiel	1	1	méchisme	2	2		3	
15	1	2	1	2 lutte de pouvoir	1	1	moins disponibles	2	2		3	
16	1	2	1	2 culture franco italienne	1	3	milieu technique	2	6	hiérarchie masculine	3	2
17	1	2	1	1 priorisation vie familiale	1	3	moins ambitieuses	2	8	moins nombreuses	3	4
18	1	2	1	1 manque de confiance en elles	1	6	ne se projettent pas	2	2	autocensure	3	1
19	1	2	1	1 ne sont pas des tueuses	1	1	moins belliqueuses	2	2	faire plus leurs preuves	3	5
20	1	2	1	1 équilibre vie professionnelle et vie personnelle	1	1	manque de leadership	2	3	moins crédibles	3	2
21	1	2	1	1 moins belliqueuses	1	3	implication domestique	2	2	milieu d'hommes	3	1
22	1	3	1	3 autocensure	1	4	faire plus leurs preuves	2	5	hiérarchie masculine	3	1
23	1	3	1	3 maternité	1	1	moins disponibles	2	3	culturel	3	2
24	1	3	1	3 difficile de s'imposer techniquement	1	1	assurer sa légitimité	2	2		3	
25	1	3	1	3 moins confiantes en elle	1	3	moins ambitieuses	2	5	priorisation vie familiale	3	4
26	1	3	1	3 moins compétentes	1	6	manque d'encouragement du management	2	5	autocensure	3	1
27	1	3	1	3 hiérarchie masculine	1	1	milieu industriel	2	2	moins disponibles	3	4
28	1	3	1	3 culturel	1	7	moins de leadership	2	2	équilibre vie professionnelle et personnelle	3	6
29	1	3	1									

Source auteure

Pour plus de lisibilité, nous avons codé les données sociodémographiques qui apparaissent dans les colonnes B, C, D de la manière suivante :

**Tableau 34. Codage des données sociodémographiques pour notre BDD Globale**

	1	2	3
CSP	Cadres	Managers	RH
Sexe	Femmes	Hommes	
Métier	Opérations	Divisions	RH

Source auteure

Comme nous l'expliquons dans le chapitre 5 nous avons fait le choix, en raison de la composition de notre échantillon mais aussi des possibilités d'Iramuteq, de réaliser une analyse des RS par sexe (incluant les RH), par CSP (hors RH) et de l'échantillon global, notre étalon. Pour ce faire, nous avons créé quatre bases de données spécifiques aux différentes CSP ainsi qu'aux deux sexes et avons conservé une copie de la BDD globale.

Au vu du nombre important de données contenues dans ces fichiers et dans l'objectif de faciliter l'analyse prototypique ainsi que d'améliorer la lisibilité des résultats, nous faisons les choix suivants :

- Nous avons rassemblé les termes « historique », « socio-historique », « culturel », « culture », « norme de genre » et « norme sociale » sous le terme « **norme de genre** ». Ce choix s'est fait sur la base de nos entretiens où des précisions étaient systématiquement demandées lors de l'emploi de ces termes.
- Nous avons rassemblé les termes « maternité » et « grossesse », qui renvoient à l'interruption professionnelle sous le terme « **grossesse** » afin d'éviter les confusions possibles avec les termes relatifs au fait d'être parent.
- Nous avons rassemblé les termes relatifs au fait d'être parent sous le terme « **parentalité** »

Ces précisions faites, voyons à présent en détails le contenu et la structure des représentations sociales des groupes susmentionnés.

### 6.1.2 Etude du contenu et de la structure des RS des différents groupes de notre échantillon

Comme nous mentionnons dans la section précédente, nous nous sommes appuyés sur les analyses prototypiques réalisées pour le rapport fréquence/importance (hiérarchie) et le rapport fréquence/apparition du premier stimulus (S1), ainsi que pour le rapport fréquence/importance du second stimulus (S2) dédié à la technique de substitution pour construire les tableaux récapitulatifs suivants :

**Tableau 35. Analyse du contenu et de la structure des RS de l'échantillon global.**

Noyau			Première périphérie
importance S1	apparition S1bis	substitution S2	importance S1
norme de genre moins disponibles priorisation vie familiale	parentalité norme de genre secteur masculin misogynie hiérarchie masculine priorisation familiale	parentalité norme de genre moins disponible priorisation vie fam	parentalité secteur masculin misogynie hiérarchie masculine
Eléments contrastés			Seconde Périphérie
importance S1			importance S1
autocensure implication domestique n'aiment pas le conflit manque de confiance moins crédibles faire plus ses preuves moins de recherche de pouvoir temps partiel Moins belliqueuses			ségrégation éducative moins ambitieuses moins compétentes moins carriéristes culture du présentiel effet nombre

**Tableau 36. Analyse du contenu et de la structure des représentations sociales liées aux inégalités professionnelles basées sur le genre du groupe des femmes**

Noyau			Première périphérie
importance S1	apparition S1bis	substitution S2	importance S1
moins disponibles norme de genre hiérarchie masculine	parentalité moins disponibles normes de genre hiérarchie masculine misogynie	parentalité moins disponibles moins compétentes	parentalité secteur masculin misogynie
Eléments contrastés			Seconde Périphérie
importance S1			importance S1
autocensure implication domestique faire plus ses preuves moins ambitieuses priorisation vie familiale moins belliqueuses			ségrégation éducative moins compétentes culture présentiel

**Tableau 37. Analyse du contenu et de la structure des représentations sociales liées aux inégalités professionnelles basées sur le genre du groupe des hommes.**

Noyau			Première périphérie
importance S1	apparition S1bis	substitution S2	importance S1
norme de genre moins disponibles	Parentalité norme de genre priorisation vie fam moins disponible misogynie	parentalité norme de genre	parentalité priorisation vie familiale misogynie
Eléments contrastés			Seconde Périphérie
importance S1			importance S1
n'aiment pas le conflit autocensure moins de recherche de pouvoir moins crédibles			ségrégation éducative hiérarchie masculine manque de confiance effet nombre moins ambitieuses

**Tableau 38. Analyse du contenu et de la structure des représentations sociales liées aux inégalités professionnelles basées sur le genre du groupe des cadres non managers.**

Noyau			Première périphérie
importance S1	apparition S1bis	substitution S2	importance S1
norme de genre moins disponibles	parentalité moins disponibles	parentalité norme de genre moins disponibles	parentalité
Éléments contrastés			Seconde Périphérie
importance S1			importance S1
priorisation vie familiale hiérarchie masculine ségrégation éducative			secteur masculin misogynie implication domestique

Source auteure

**Tableau 39. Analyse du contenu et de la structure des représentations sociales liées aux inégalités professionnelles basées sur le genre du groupe des cadres managers.**

Noyau			Première périphérie
importance S1	apparition S1bis	substitution S2	importance S1
misogynie norme de genre	parentalité misogynie norme de genre secteur masculin	parentalité norme de genre moins disponibles priorisation vie fam	parentalité moins disponibles secteur masculin moins ambitieuses
Éléments contrastés			Seconde Périphérie
importance S1			importance S1
priorisation vie familiale n'aime pas le conflit temps partiel moins belliqueuses manque de confiance autocensure moins de recherche de pouvoir			moins carriéristes moins compétentes culture du présentiel moins crédibles

Source auteure

Bien que nous ayons opté pour une approche sociologique de l'analyse du contenu et de la structure des représentations sociales, nous décidons, pour plus de clarté, de présenter nos résultats par zone de la représentation plutôt que par groupe social. Ainsi les sections suivantes seront dédiées aux éléments centraux d'une part, aux éléments de la première périphérie d'autre part, aux éléments contrastés ensuite puis, pour finir, aux éléments de la seconde périphérie.

Cependant, dans chaque section, nous mettrons en avant les points communs mais surtout les spécificités des représentations des différents groupes. Ceci permettant de mettre en valeur tout l'intérêt de l'utilisation du cadre théorique que nous avons choisi et des outils qui composent notre pluri-méthodologie. En revanche, l'échantillon global étant notre étalon, nous ne le prenons pas en considération dans notre approche sociologique de l'étude du contenu et de la structure des RS liées à notre stimulus.



Si l'analyse prototypique est au cœur de ce chapitre, nous faisons appel ponctuellement à l'analyse thématique en guise d'illustration et de contextualisation.

En effet, l'analyse prototypique permet d'obtenir une compréhension fine du contenu et de la structure des représentations sociales des différents groupes de notre échantillon quant à notre stimulus. Celle-ci nous permet d'appréhender le rôle joué par les éléments cognitifs qui les composent en fonction de leur place dans la représentation. Ainsi les principes organisateurs donnent la signification à l'objet de la représentation alors que les éléments de la première périphérie les concrétisent, que les éléments contrastés complètent cette première périphérie et que les éléments de la seconde périphérie justifient le sens donné par les principes organisateurs. Cependant, comme on peut le constater, ces éléments sont des noms ou des adjectifs dépourvus de contexte. C'est ici que l'analyse thématique basée sur nos 52 entretiens semi-directifs est intéressante. En effet, elle permet de contextualiser les résultats issus de l'analyse prototypique avec les réalités des acteurs de terrain mais elle ne permet pas d'étudier le contenu et la structure des représentations sociales.

Ces deux analyses sont donc, selon nous, complémentaires et constituent avec les autres outils méthodologiques susmentionnés une pluri-méthodologie nous permettant à la fois la compréhension des représentations sociales quant à notre stimulus des acteurs impliqués dans les évolutions de carrière des cadres et ingénieurs et une l'analyse approfondie de la démarche égalité de notre terrain au regard des mesures présentes dans les accords et leur relation avec ces représentations sociales.

### 6.1.2.1 Les éléments centraux : Une apparente diversité

#### 6.1.2.1.1 Un socle commun

Cette section est dédiée à l'étude comparative des principes organisateurs, ou éléments centraux, des représentations des quatre groupes de notre échantillon (femmes, hommes, cadres non managers, cadres managers) et de notre étalon, l'échantillon global.

**Tableau 40. Synthèse des principes organisateurs par groupe et pour notre étalon, avant analyse**

Types d'analyse	Fréquence/ Importance	Fréquence/Apparition	Substitution / Zone muette
<b>Principes organisateurs</b>	<b>Echantillon global</b>		
	norme de genre moins disponibles priorisation vie familiale	parentalité norme de genre secteur masculin misogynie hiérarchie masculine priorisation familiale	parentalité norme de genre moins disponible priorisation vie fam
	<b>Femmes</b>		
	moins disponibles norme de genre hiérarchie masculine	parentalité moins disponibles normes de genre hiérarchie masculine misogyne	parentalité moins disponibles moins compétentes
	<b>Hommes</b>		
	norme de genre moins disponibles	Parentalité norme de genre priorisation vie fam moins disponible misogynie	parentalité norme de genre
	<b>Cadres non managers</b>		
norme de genre moins disponibles	parentalité moins disponibles	parentalité norme de genre moins disponibles	
<b>Cadres managers</b>			
misogynie norme de genre	parentalité misogynie norme de genre secteur masculin	parentalité norme de genre moins disponibles priorisation vie fam	

Source auteure

Le tableau ci-dessus (40), présente une synthèse des principes organisateurs de tous les groupes étudiés et de l'échantillon global. Dans cette synthèse on retrouve l'analyse principale (fréquence/ importance) en bleu, l'analyse du rapport fréquence/apparition et ensuite l'analyse de la technique de substitution qui est le rapport fréquence/importance du deuxième stimulus (S2). Notre étalon, l'échantillon global, est grisé car celui-ci n'étant pas à proprement dit un groupe social impliqué dans les carrières des cadres et ingénieurs, il n'entre pas dans notre analyse sociologique mais sert de point de comparaison.

A l'étude de ce tableau, on remarque un élément commun à tous les groupes et à notre étalon : « **norme de genre** ». Ainsi, il est généralement accepté par notre échantillon que si les femmes cadres et ingénieures rencontrent plus de difficultés à évoluer professionnellement c'est à cause du construit social qui les affecte à la sphère domestique en raison de leur fonction de reproduction, comme le montrent les travaux mobilisés dans le chapitre 1. Sa présence dans systématiquement deux des trois analyses, souligne sa prégnance.

En outre et en guise d'illustration, ce principe organisateur ressort aussi de notre analyse thématique puisque dans le sous-thème « Equilibre des carrières des couples » sur 43 répondants, 47% reconnaissent que les carrières masculines priment sur les carrières féminines contre 23% reconnaissant l'inverse et 30% déclarant avoir des carrières équilibrées. Par ailleurs, dans le sous-thème « La culture de genre à l'origine des inégalités professionnelles », 16 personnes sur 18, c'est-à-dire 30.7% de notre échantillon, abordent la question des « normes de genre » en dehors du réseau d'association, en présentant la sur-implication des femmes dans la sphère domestique comme étant toujours d'actualité.

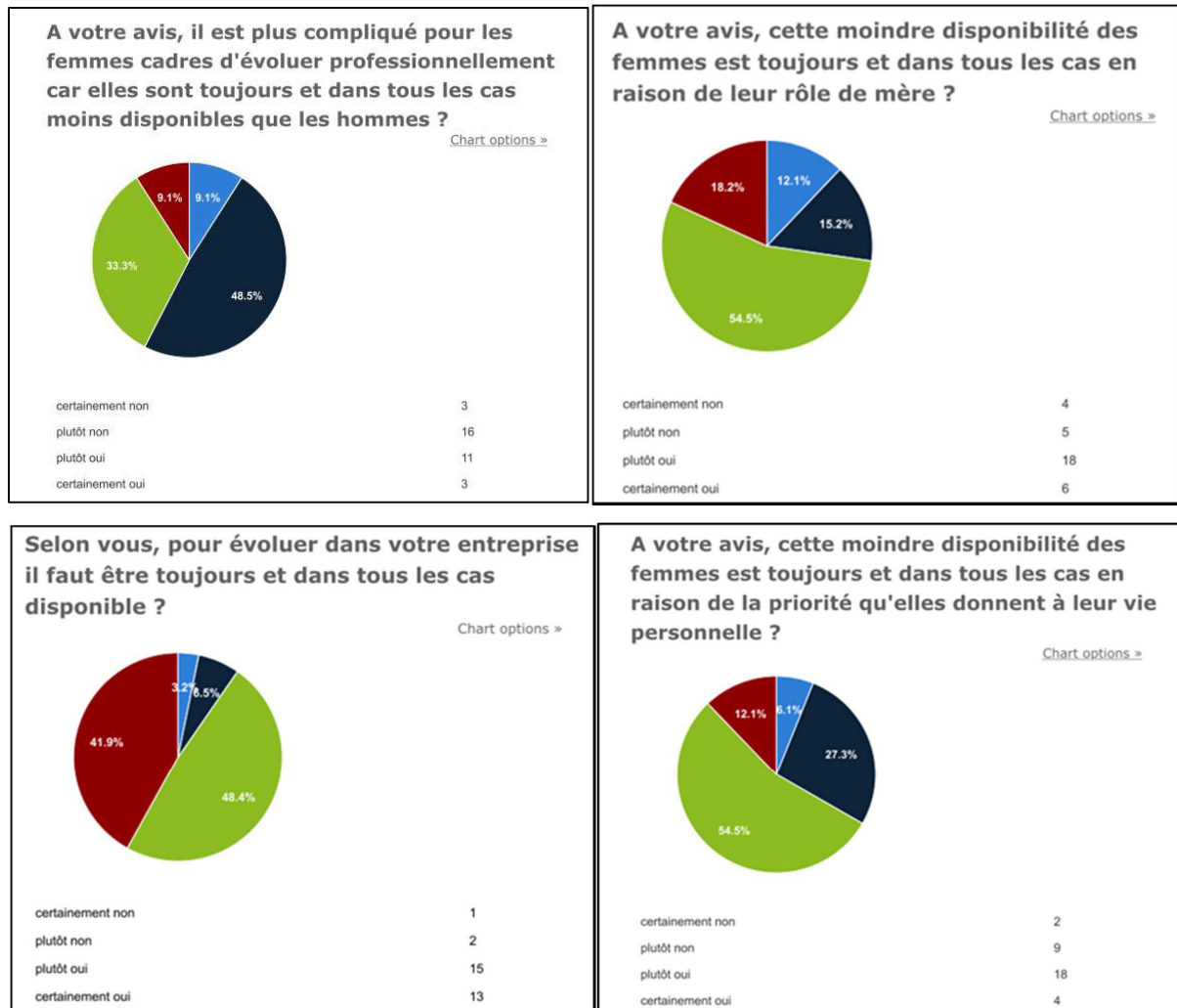
Alors que le stimulus (S1) est orienté sur la réalité de l'organisation, les principes organisateurs présents dans le noyau central de l'analyse principale sont eux d'ordre général. Ceci entre en cohérence avec le postulat sur lequel Lo Monaco et al. (2008) basent leur outil de vérification de centralité des éléments (TIC), prêtant aux principes organisateurs un caractère « Trans-situationnel » (p.120). Cependant, l'élément « norme de genre » quant à lui, semble être plus que simplement trans-situationnel. En effet, il renvoie à la normalisation de l'antinomie qui existe entre masculin et féminin et donc aux construits sociaux autour des sexes. En nous référant à la littérature mobilisée dans le chapitre trois, tout porte à croire que cet élément est la manifestation d'un *théma* qui influence la manière dont l'enjeu de l'égalité professionnelle est compris socialement. Ceci va dans le sens de l'argumentation soutenue par Héritier en 1996 que nous relatons dans notre revue de littérature. Alors que ce *théma* influence la manière dont les groupes sociaux appréhendent le rôle des hommes et des femmes dans la société, déjà largement étudié en sociologie notamment, l'étude du contenu et de la structure des représentations sociales montre tout son intérêt car elle permet de comprendre la manière dont cette préconception idéologique influence les représentations au moment de l'analyse, dans un contexte particulier et selon les différents groupes étudiés.

Un autre élément est présent dans les analyses principales de trois groupes sur quatre, c'est l'élément « **moins disponible** ». Alors que ce dernier se retrouve pour ces trois groupes dans au moins deux des trois types d'analyses, pour les cadres managers on ne le trouve que dans l'analyse substitution/zone muette, ce qui pourrait suggérer un masquage puisque l'élément est absent de l'analyse principale. Or, le test d'indépendance au contexte (TIC) permettant le contrôle de la centralité des éléments, montre que pour 57.6% des sondés, l'élément « **moins disponible** » n'est pas central, car les femmes ne sont pas *toujours et dans tous les cas* moins disponibles que les hommes.

Cependant, si on va plus loin, 72% des répondants au TIC pensent que, *c'est toujours et dans tous les cas* en raison de leur rôle de mère que les femmes sont moins disponibles. Notons ici

que pour 90% des répondants, la disponibilité est une condition à l'évolution professionnelle dans cette organisation.

### Graphique 12. Test d'indépendance au contexte : disponibilité, parentalité et priorisation vie familiale



Source auteure

A la lumière des résultats issus du TIC, intéressons-nous aux principes organisateurs qui renvoient justement à la notion de parentalité et qui sont communs à tous les groupes au niveau central.

Le seul élément répondant à ces critères est « **parentalité** », qui, nous le rappelons, recouvre toutes les associations liées au fait d'être parent. Celui-ci est présent dans les principes organisateurs de tous les groupes mais jamais dans l'analyse principale (fréquence/importance). Cependant, sa première place dans les résultats de l'analyse fréquence/apparition et de l'analyse substitution/zone muette pour tous les groupes et l'échantillon global, montre son importance.

En outre, le fait qu'il apparaisse aussi en première place de la première périphérie, comme nous le constatons dans les tableaux 35 à 39, renforce notre hypothèse quant à la possibilité qu'il s'agisse d'une cognition masquée, perçue comme inadéquate par les sujets qui l'évacuent du noyau, lui conférant ainsi un caractère conditionnel, à tort. Cette hypothèse est validée par le TIC, puisque comme nous le mentionnons précédemment 72% des répondants placent la parentalité en principe organisateur.

L'élément « **parentalité** » est donc bel et bien masqué et nodal. Ainsi la moindre disponibilité ici est vue comme une conséquence du rôle de parent.

Par ailleurs, afin d'illustrer et de contextualiser ces résultats, nous notons en nous basant sur l'analyse thématique des 52 entretiens semi-directifs que nous avons réalisée, que pour 75% (39/52) des personnes interrogées, la parentalité est un frein à la carrière car elle est associée à un manque de disponibilité.

**Tableau 41. Focus sur le sous-thème « La parentalité comme frein à la carrière »**

Nom	Fichiers	Références
Carrière et Parentalité		0
Recherche d'Equilibre des temps vie		43
Equilibre des carrières des couples		43
La parentalité comme frein à la carrière		39
Flexibilité du forfait jour		17
La parentalité n'est pas un frein		13
Plus de la carrière, l'intérêt du poste occupé		12
Modes de garde		0
Utilisation des aides à destination des parents		0

Voici quelques *verbatim* tirés de ce sous-thème qui illustrent ce point :

*« La parentalité peut-être un frein à la carrière. Ça occupe du temps. Je suis encore avec les vieux clichés mais j'aurai tendance à dire que ça va plus occuper le temps de la maman que du papa. »*

**Homme, cadre manager**

*« La parentalité a un impact sur les carrières car du moment où on devient parent on a plus les mêmes priorités mais c'est pas pour autant que vous êtes moins performants. »*

**Femme, RH**

*« La parentalité a eu un impact sur ma carrière clairement au niveau du temps, de la disponibilité. Après il faut s'organiser dans la vie les journées ne font que 24 heures. A un moment donné si on fait des enfants il faut un minimum passer du temps avec eux donc forcément on passe moins de temps au travail. »*

**Femme, cadre non manager**

En outre, l'élément « **moins disponibles** », contrairement à « **parentalité** », revêt un caractère évaluatif en induisant une notion de choix :

*« Si quelqu'un décide de prioriser sa vie de famille il fait 9h 17h tous les jours et qu'il n'est pas disponible quand il y a des problèmes il va sûrement évoluer en salaire mais pas en hiérarchie il y aura sûrement des problèmes il faut aussi choisir ses priorités. »*

**Femme, cadre non manager**

*« Quand on fait le choix de venir au travail 4 jours au lieu de 5 c'est un signal de priorisation. »*

**Homme, cadre manager**

*« Je dis qu'il faut faire des sacrifices. Après peut-être que dans le couple, c'est plutôt la femme qui doit être disponible. Mais moi je pense que sur le papier ce n'est qu'une question de choix. C'est d'abord un choix et après faut avoir la volonté. Je vais être dur avec les femmes. Je suis convaincu d'une chose et notamment pour avoir déployé une formation auprès de 800 personnes. On a tous le choix mais après il faut en assumer les conséquences. »*

**Homme, RH**

Ces *verbatim*, par la contextualisation de l'emploi que les sujets de notre échantillon font des éléments centraux susmentionnés, confirment le classement que nous proposons de ces derniers en nous basant sur le modèle bidimensionnel des représentations sociales de Moliner (1995b). Ainsi, l'élément « **parentalité** » étant peu évaluatif en apparence sera classé comme appartenant au champ des définitions, alors que l'élément « **moins disponibles** » appartient, en raison de sa prise de position par rapport à l'objet de la représentation, au champ des normes.

Les femmes rencontrent donc des difficultés à évoluer professionnellement car elles sont mères et que de fait elles choisissent d'être moins disponibles.

Cependant, comme la moindre disponibilité seule n'est pas centrale selon le TIC et qu'elle est conçue par les répondants comme une conséquence de la « **parentalité** », ce qui ressort aussi dans nos entretiens, nous proposons de faire figurer cette conclusion dans l'analyse prototypique en modifiant le principe organisateur comme suit : « **parentalité (- dispo)** ». Cette fusion des deux éléments confère à « parentalité » un caractère évaluatif, ce qui entre en cohérence avec nos entretiens semi-directifs, illustrés par les *verbatim* cités précédemment. Il existe donc un lien entre ces deux éléments qui est matérialisé par cette formulation.

En substance, grâce à l'étude des principes organisateurs, rendue possible par la pluri-méthodologie que nous avons mise en place, nous concluons qu'il existe un socle commun à toutes les représentations sociales des groupes formant notre échantillon. Ce socle est « **norme de genre** » et « **parentalité (-dispo)** ». Notons que cette analyse est vraie aussi pour notre étalon, l'échantillon global.

Cependant, deux groupes se distinguent au niveau des éléments centraux : les femmes et les cadres managers. Nous détaillons ces distinctions dans la section suivante.

#### 6.1.2.1.2 Des variations s'observent pour les groupes des femmes et des cadres managers

A l'étude du tableau de synthèse numéro 40, deux groupes se démarquent quant aux éléments présents dans le noyau central de leurs représentations. Notons par ailleurs que l'échantillon global présente lui aussi une singularité.

Ainsi, on trouvera en plus du socle commun, « **hiérarchie masculine** » pour le groupe des femmes et « **misogynie** » pour le groupe des cadres managers.

S'agissant de l'élément « **priorisation vie familiale** », on le trouve dans l'analyse principale de notre étalon et en substitution/zone muette pour le groupe des cadres managers, suggérant alors un masquage potentiel. L'élément se rencontre aussi dans l'analyse fréquence/apparition pour le groupe des hommes mais comme il n'est présent ni dans l'analyse principale, ni en substitution/zone muette, nous ne pouvons pas le considérer comme central.

L'outil de vérification de la centralité des éléments de la RS qu'est le TIC, nous informe que pour 66% des 31 répondants au questionnaire envoyé à posteriori de la réalisation du réseau d'association, « **priorisation vie familiale** » est un principe organisateur. Nous considérons donc qu'il est à sa place au niveau de l'étalon, qu'il était bel et bien masqué, et donc central,

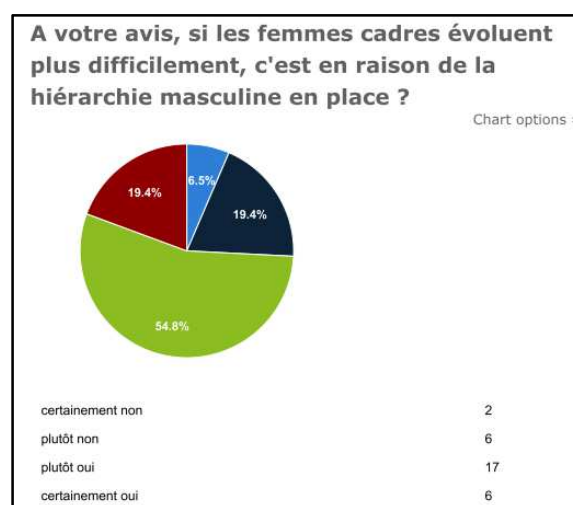
pour le groupe des cadres managers. Nous ne considérons pas qu'il soit central pour le groupe des hommes en raison des arguments susmentionnés.

En revanche, si l'on s'intéresse à la composition des répondants au TIC, 6 cadres sur 11 pensent qu'il s'agit d'un principe organisateur, dont 3 hommes et 3 femmes, et 13 managers sur 20 pensent la même chose dont 6 hommes et 7 femmes. Cet élément semble donc, selon le TIC, central pour les différents groupes, alors qu'il n'est présent ni dans l'analyse principale, ni en substitution pour trois groupes sur quatre. Ceci peut sans doute s'expliquer par le lien qui existe entre « priorisation vie familiale » et « norme de genre » qui renvoie à une idéologie définissant la manière dont les groupes sociaux vont appréhender les enjeux que revêt l'égalité professionnelle. Cependant au vu de la représentation limitée des groupes sociaux dans le TIC en comparaison de l'analyse prototypique, nous décidons de ne pas attribuer à des groupes dans lesquels l'élément en question n'apparaît pas au moins en zone muette, « **priorisation vie familiale** » comme élément central.

S'agissant de l'élément « **hiérarchie masculine** », il est seulement présent dans l'analyse principale des éléments centraux du groupe des femmes. Il apparaît aussi dans l'analyse du rapport fréquence/apparition de l'étalon.

Pourtant, tout comme pour « priorisation vie familiale », l'élément « **hiérarchie masculine** » ressort central d'après le TIC, pour une écrasante majorité de cadres non managers (10/11) dont 4 hommes et 6 femmes, et pour une majorité de cadres managers (13/20) dont 6 femmes et 7 hommes. En effet, 73.4% des répondants au TIC pensent que si les femmes cadres et ingénieures ont des difficultés pour évoluer c'est *toujours et dans tous les cas* en raison de la hiérarchie masculine.

### Graphique 13. Test d'indépendance au contexte : hiérarchie masculine



Source auteure



Sur la base des mêmes arguments que pour « priorisation vie familiale », nous considérons que l'élément « **hiérarchie masculine** » est uniquement central pour les femmes.

S'agissant de l'élément périphérique « **misogynie** », il apparaît comme central pour le groupe des cadres managers et se retrouve dans le rapport fréquence/apparition pour les hommes, les femmes mais est absent de l'analyse principale et de la zone muette. Il se trouve aussi dans ce même rapport pour notre étalon, l'échantillon global.

Cependant, il s'agit selon nous d'un principe organisateur qui renvoie directement à l'élément « hiérarchie masculine » car, en se remémorant le stimulus, si les femmes rencontrent des difficultés pour évoluer dans cette organisation en raison de la misogynie, c'est que celle-ci doit être exercée par des personnes qui peuvent compliquer l'évolution de ces dernières, la hiérarchie. Ceci étant dit, si la misogynie est exercée par les pairs, elle peut alors éventuellement avoir un effet sur l'autocensure. Cependant, ceci ne ressort pas de nos entretiens.

En guise d'illustration, nous observons que dans le corpus total de données ayant fait l'objet d'une analyse thématique, les termes « misogynie » et « misogyne » ne sont cités que 4 fois et sont issus des entretiens de deux femmes cadres non managers. Ce qui est étonnant au vu de la place que l'élément « misogynie » occupe dans la représentation sociale de notre étalon, montrant un rapport fréquence/apparition élevé.

En revanche, les mots « machiste » et « machisme » sont cités 16 fois, le mot « macho » est quant à lui abordé 9 fois. L'utilisation dans le corpus total de ces termes à 25 reprises, considérés comme synonymes de « misogyne » selon le CNRTL<sup>67</sup> ou Synonymo.fr<sup>68</sup>, entre en cohérence avec les résultats de l'analyse prototypique.

Voici ci-dessous quelques *verbatim* illustrant la manière dont les sujets utilisent ces mots dans les entretiens.

*« C'est mon ressenti mais les hommes qui sont à des hauts postes dans l'entreprise ont un âge où avant la femme ne travaillait pas donc pourquoi faire évoluer des femmes? Je pense que ça aussi c'est peut-être inconscient des fois. Il y a pas mal de machos dans cette entreprise on est dans le sud. »*

**Femme, cadre non manager**

*« En pratique oui, il est plus compliqué pour les femmes d'évoluer. Il y a quand même beaucoup de machisme ici. Les phrases comme "tu es blonde, tu ne comprends rien" ou "les*

---

<sup>67</sup> <https://www.cnrtl.fr/synonymie/phallocrate>

<sup>68</sup> <http://www.synonymo.fr/syno/machisme>

*dindasses” font partie de notre quotidien. Je pense que pour ma N+2, ça a été très compliqué d'arriver où elle est. »*

### **Femme, cadre manager**

*« Le machisme ici ça existe. Surtout en production. Déjà la société française est très machiste et on a du mal à sortir de ça. A tous les niveaux ici il y a des comportements déplacés. »*

### **Homme, cadre manager**

*« Ce sont les managers qu'il faut changer. Il y en a des vraiment bornés, bêtes, méchants. Ils ont des aprioris et manquent d'imagination et de flexibilité. Ils sont rassurés de regarder et surveiller leurs subordonnés dans la journée. Ce qui n'est pas du tout du management selon moi. Tant que les managers, n'évolueront pas dans leur tête je pense que ça sera compliqué. Il y a des personnes pour qui ça marche très bien. Pour moi la parentalité c'est normal alors que pour ces managers c'est un facteur limitant, ils ne peuvent pas faire confiance à la personne. »*

### **Femme, cadre manager**

En outre, les termes « sexistes » et « sexismes » considérés par [synonymo.fr](http://synonymo.fr) comme synonymes de « machisme » et « misogynie », sont cités respectivement 7 et 4 fois dans tous les entretiens, ce qui ajoute encore à l'importance que tient le champ lexical lié au traitement différencié des femmes en raison de leur sexe.

En effet, si les concepts que renferment ces termes diffèrent quelque peu puisque selon le CNRTL, le sexisme renvoie au fait de discriminer un individu en raison de son sexe et touche plus souvent les femmes, le machisme renvoie à une volonté masculine d'imposer à ces dernières sa supériorité et la misogynie renvoie à un comportement hostile ou méprisant envers celles-ci, ils ont tout de même comme point commun, le fait de traiter différemment une femme parce qu'elle est une femme. 44% des sujets composant notre échantillon (soit 23 personnes sur 52) font état de la présence d'un de ces phénomènes (sexisme, machisme ou misogynie) au sein de l'organisation.

D'ailleurs, si l'on s'intéresse à l'analyse du contenu du sous-thème « Présence de sexisme » qui se focalise spécifiquement sur ce qu'il se passe dans l'organisation, on retrouve ces 6 termes, correspondant aux trois concepts définis précédemment, comme le montre, ci-dessous, le tableau 42.

**Tableau 42. Les différents termes utilisés dans le sous-thème « Présence de sexisme »**

Termes utilisés	Fréquence d'utilisation
Sexiste /sexisme	9 fois
Machisme/ machiste/macho	10 fois
Misogyne	2 fois

Source auteure

De plus, si l'on revient au niveau du corpus général, sur les 36 citations de ces 6 termes, dans 28% des cas, elles concernent directement la hiérarchie masculine.

Ces chiffres montrent donc un lien entre les éléments centraux: « **misogyne** » et « **hiérarchie masculine** ». Même si celui-ci se fait au niveau du champ lexical plutôt qu'au niveau des mots misogyne et misogynie spécifiquement.

En outre, si l'on revient à l'analyse structurale des RS, l'élément « **hiérarchie masculine** » qui est lié à « **misogynie** » et est considéré par 73.4% des répondants au TIC comme étant central. Pour conclure, nous considérons l'élément « **misogynie** » comme central pour les cadres managers bien qu'il nous soit difficile de ne pas imaginer que le choix de ce terme, couplé à l'absence de l'élément « hiérarchie masculine » dans toute la RS de ce groupe, qui en fait une de ses spécificités, ne soit une manière de ne pas adresser directement le rôle joué par la hiérarchie et donc d'éviter aux managers de mettre en cause leur propre groupe social.

**Tableau 43. Synthèse des principes organisateurs par groupe et pour l'échantillon global, après analyse**

Principes organisateurs				
Echantillon global	Femmes	Hommes	Cadres non managers	Cadres managers
norme de genre parentalité (-dispo) priorisation vie familiale	parentalité (-dispo) norme de genre hiérarchie masculine	norme de genre parentalité (-dispo)	norme de genre parentalité (-dispo)	misogynie norme de genre parentalité (-dispo) priorisation vie familiale

Source auteure

En résumé, malgré la présence d'un socle commun à tous les noyaux centraux, « **norme de genre** » et « **parentalité (-dispo)** », le groupe des femmes et celui des cadres managers se démarquent.

Selon la littérature, les éléments centraux définissent l'objet de la représentation sociale, aussi, des noyaux différents indiqueraient des représentations différentes. Concernant l'élément « **priorisation vie familiale** », il est très proche au niveau sémantique de l'élément « **parentalité (-dispo)** », bien qu'il nous semble mettre en avant un caractère évaluatif plus marqué. Aussi la représentation ne nous semble pas fondamentalement différente, d'autant que ces deux principes organisateurs semblent être une résultante de la « **norme de genre** », que nous identifions comme étant la manifestation d'un *théma*. En revanche, si « **hiérarchie masculine** » et « **misogynie** » découlent sans doute de ce même thème, puisqu'il s'agit d'une préconception fondamentale, ces deux principes organisateurs apportent un élément nouveau. En effet, les femmes expliquent alors les difficultés d'évolutions par une moindre disponibilité, conséquence de la parentalité, par la norme de genre les plaçant en charge de la sphère privée et non publique ainsi que par l'action d'une hiérarchie masculine. Les cadres managers quant à eux expliquent ces difficultés par les mêmes éléments que l'étalon mais font de la misogynie le principe organisateur le plus important. Autrement dit pour les cadres managers s'il est plus compliqué d'évoluer professionnellement pour les femmes c'est avant tout en raison de la misogynie, que nous attribuons en toute logique à la hiérarchie.

Ces observations et conclusions nous invitent à penser qu'au vu du caractère très ancien du *théma* en question, viser une transformation résistante ou brutale de la représentation sociale n'est pas raisonnable. Notamment à cause de l'ancrage profond de cette idéologie dans les mentalités. Aussi, le contournement des éléments centraux par des politiques organisationnelles ne mettant en pas en opposition les hommes et femmes mais œuvrant officiellement pour le bien commun nous semble plus adapté ici. Ainsi, si l'on vise une transformation progressive de la représentation il faut se tourner en premier lieu vers les éléments périphériques.

#### 6.1.2.2 Variations dans les éléments périphériques

Intéressons-nous désormais aux variations qui existent selon les groupes au niveau des éléments périphériques.

##### 6.1.2.2.1 Première périphérie : trois groupes se distinguent

Commençons par la première périphérie qui contient les éléments les plus importants de cette zone de la représentation puisqu'ils sont les plus proches des principes organisateurs.

Selon Abric (2001) les éléments présents en première périphérie ont une fonction de concrétisation du sens que les principes organisateurs donnent à la représentation et sont

complétés par les éléments contrastés, si ceux-ci sont cohérents avec le sens global de celle-ci. Dans le cas contraire, ils peuvent indiquer l'existence d'une autre représentation. Les éléments de la seconde périphérie, quant à eux, ont une fonction d'illustration mais aussi et surtout de justification.

**Tableau 44. Synthèse des éléments de la première périphérie, avant analyse**

<b>Première périphérie</b>				
<b>Echantillon global</b>	<b>Femmes</b>	<b>Hommes</b>	<b>Cadres non managers</b>	<b>Cadres managers</b>
parentalité secteur masculin misogynie hiérarchie masculine	parentalité secteur masculin misogynie	parentalité priorisation vie familiale misogynie	parentalité	parentalité moins disponibles secteur masculin moins ambitieuses

*Source auteure*

La première observation que nous faisons concerne l'élément « **parentalité** » qui se trouve en première place des premières périphéries de tous les groupes et de l'étalon. En effet, comme nous le démontrons dans la section précédente, celui-ci apparaissait en première place de l'analyse du rapport fréquence/apparition et de l'analyse substitution/zone muette de manière générale, indiquant son importance dans la représentation. Celle-ci est ensuite validée par le TIC qui le désigne comme principe organisateur, confirmant l'hypothèse de masquage que nous avons à son égard. Ce dernier ne pouvant pas à la fois être absolu, puisque central, et conditionnel, puisque périphérique, il bascule donc dans les éléments centraux. En revanche la cognition « **moins disponible** » n'étant pas centrale, celle-ci peut tout à fait rester dans les éléments périphériques. Notons qu'au vu des résultats de notre analyse des éléments centraux, nous avons fusionné les éléments « parentalité » et « moins disponibles » puisque ce dernier est vu, à la fois par le TIC mais aussi par notre analyse thématique, comme une conséquence du premier. Voici, ci-dessous le tableau des éléments de la première périphérie prenant en compte ces conclusions.

**Tableau 45. Synthèse des éléments de la première périphérie, après analyse**

<b>Première périphérie</b>				
<b>Echantillon global</b>	<b>Femmes</b>	<b>Hommes</b>	<b>Cadres non managers</b>	<b>Cadres managers</b>
secteur masculin misogynie hiérarchie masculine	secteur masculin misogynie	priorisation vie familiale misogynie		moins disponibles secteur masculin moins ambitieuses

*Source auteure*

A l'analyse de ce tableau, nous remarquons la présence substantielle d'éléments liés au rôle joué par les hommes dans les difficultés que rencontrent les femmes cadres et ingénieures pour évoluer professionnellement. En effet l'élément « **secteur masculin** » apparaît au niveau de l'étalon ainsi que du groupe des femmes et des cadres managers. Alors que « **misogynie** » apparaît, lui, au niveau de l'étalon, des femmes et des hommes. En outre, on observe aussi la présence de l'élément « **hiérarchie masculine** » au niveau de l'échantillon global, notre étalon. Sans revenir en détail sur les deux derniers éléments mentionnés, puisque nous les avons analysé dans la section précédente, force est de constater que ces trois schèmes sont aussi abordés dans notre analyse thématique. Et notamment dans les sous-thèmes suivants : « Difficultés d'être une femme dans un milieu masculin » et « Présence de sexisme ». Pour le premier sous-thème, les difficultés évoquées sont : la violence des rapports, une ambiance oppressante car belliqueuse, de la misogynie ou encore une hiérarchie masculine qui entrave les évolutions féminines.

A titre de contextualisation, voici quelques verbatim illustrant la manière dont les sujets évoquent ces éléments :

*« Il y a des choses décidées et qui vont dans le bon sens mais il y a aussi les mentalités. Dans la production il y a encore des mentalités à casser. J'imagine qu'il doit encore y avoir des managers qui se refusent à embaucher des jeunes femmes en se disant qu'elles vont tomber enceintes. Moi je ne me pose pas la question car je sais que l'organisation est capable de compenser et d'absorber un congé maternité. »*

#### **Homme, cadre manager**

*« Déjà moi je ne suis pas une tueuse et je n'aime pas être en permanence en conflit avec tout le monde donc pour évoluer c'est compliqué. Quand je vois comme ils sont au-dessus, je n'ai pas envie. Dans une autre area pourquoi pas mais moi je suis technique et là je n'y arriverai pas. »*

#### **Femme cadre manager**

*« Ici, si on veut évoluer il faut gueuler. Pour moi les femmes sont moins dans des relations de conflit et vu qu'au niveau management on va plus facilement réagir comme ça, les femmes sont moins à leur place. »*

#### **Homme cadre non manager**

« Dans l'industrie ils sont misogynes, après il y a pas mal de pression, je pense que les mères de famille et les femmes supportent mal la pression, peut-être plus pour les mères. »

### **Femme cadre non manager**

Ainsi, le fait d'évoluer dans un environnement masculin au sein duquel existe de la misogynie et une hiérarchie masculine qui participe aux inégalités professionnelles handicapant les femmes dans leurs évolutions de carrière, concrétise le sens que les principes organisateurs donnent à la représentation.

Alors que le groupe des femmes et l'étalon n'ont, dans leurs premières périphéries, que des éléments liés au rôle joué par les hommes dans les difficultés d'évolution professionnelle de ces dernières, tel n'est pas le cas pour le groupe des cadres managers et des hommes.

En effet, pour ces deux derniers groupes se trouvent des éléments renvoyant aux femmes elles-mêmes.

Pour le groupe des hommes, si les femmes ont des difficultés à évoluer c'est en raison du choix qu'elles font de prioriser leur vie de famille et à cause de la misogynie, qui serait en toute logique exercée par la hiérarchie. Alors que pour les cadres managers, si elles évoluent difficilement c'est à cause de leur moindre disponibilité, en raison du fait qu'elles exercent dans un secteur masculin et qu'elles sont moins ambitieuses.

En effet, dans une organisation où la disponibilité est une condition *sine qua non* à l'évolution, comme le montrent le TIC et notre analyse thématique, le fait d'être parent, et par extension moins disponible, peut être perçu comme un manque d'ambition. **Ainsi, les premières périphéries des hommes et des cadres managers sont très proches. Rappelons tout de même que 44% des cadres managers de notre échantillon sont des femmes. Ceci nous conforte dans notre démarche sociologique de l'analyse structurale des RS.**

Quant au groupe des cadres non managers, le seul élément qui figurait dans sa première périphérie était « parentalité » qui passe dans les éléments centraux comme expliqué dans la section précédente.

Ainsi au niveau des premières périphéries, trois groupes se distinguent :

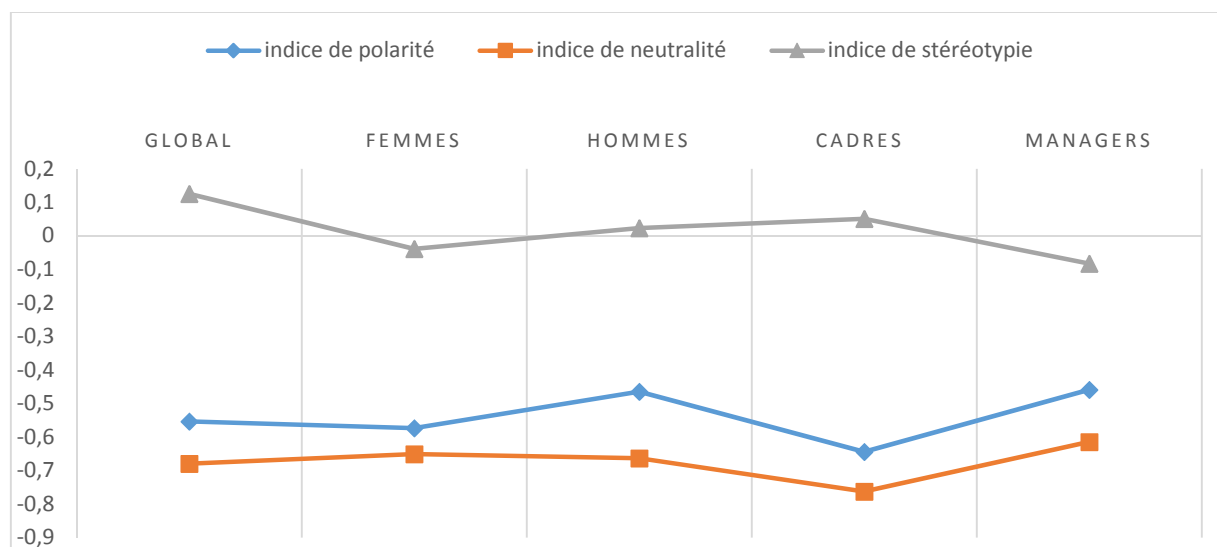
- **Celui des femmes** pour qui le rôle que jouent les hommes dans les difficultés d'évolution prime sur une moindre disponibilité ou un manque d'ambition
- **Celui des hommes, des cadres managers** qui mettent en première place de leur première périphérie un élément renvoyant à une défaillance (moindre disponibilité, moins ambitieuses) des femmes.

- **Celui des cadres non managers**, qui voit se déplacer dans les éléments centraux sa seule cognition : « parentalité »

Notons que l'échantillon global qui représente notre étalon ici, a des éléments de première périphérie proches de celui du groupe des femmes, signifiant probablement que ces derniers rassemblent plus que ceux des autres groupes.

Cette classification est d'ailleurs confirmée dans le graphique suivant qui présente les trois indices calculés sur la base des réseaux d'associations réalisés par les 52 sujets rencontrés.

**Graphique 14. Représentation graphique des indices de polarité, neutralité et de stéréotypie pour tous les groupes étudiés.**



Source auteure

Dans ce tableau se trouvent les indices de neutralité et de polarité qui donnent des indications sur l'attitude implicite des différents groupes de notre échantillon.

Si l'on s'intéresse à notre étalon, l'attitude implicite est négative puisque l'indice de polarité est de -0.55. L'indice de neutralité de -0.68, montre une faible neutralité des sujets face au stimulus.

Malgré certaines variations, la neutralité de tous les groupes quant au stimulus est faible. En revanche, pour les cadres non manager elle est particulièrement faible (-0.76) alors que la négativité de leur attitude est la plus forte de tous les groupes (-0.64). C'est donc le groupe le moins indifférent face aux difficultés que rencontrent les femmes dans leurs évolutions professionnelles. S'agissant de l'attitude implicite, elle est négative pour le groupe des femmes et des cadres non managers. Cependant, l'attitude implicite des hommes et des cadres managers



se situe à mi-chemin entre la neutralité et la négativité puisque l'indice de polarité est respectivement de -0.46 et de -0.45.

Nous observons des scores très proches pour le groupe des femmes et notre étalon, ce qui est cohérent avec notre analyse précédente.

Par ailleurs, nous constatons des scores très proches pour le groupe des hommes et des cadres managers d'autre part, et une place spécifique tenue par le groupe des cadres. Ces chiffres nous montrent aussi qu'il existe une différence marquée, voire antipodique, entre le groupe des cadres non managers et celui des cadres managers.

L'indice de stéréotypie nous montre qu'il existe un écart important entre le répertoire lexical global utilisé par les managers et celui utilisé par notre étalon. En effet, les managers ont un dictionnaire en lien avec la représentation bien plus important que notre étalon qui possède l'indice de stéréotypie le plus élevé.

L'étude que nous faisons ici des éléments périphérique est riche en informations dont nous tiendrons compte lors de la formulation de nos préconisations managériales.

#### 6.1.2.2.2 Eléments contrastés : seuls les cadres non managers se distinguent

**Tableau 46. Synthèse des éléments contrastés par groupe**

Eléments contrastés				
Echantillon global	Femmes	Hommes	Cadres non managers	Cadres managers
autocensure implication domestique n'aiment pas le conflit manque de confiance moins crédibles faire plus ses preuves moins de recherche de pouvoir temps partiel Moins belliqueuses	autocensure implication domestique faire plus ses preuves moins ambitieuses priorisation vie familiale moins belliqueuses	n'aiment pas le conflit autocensure moins de recherche de pouvoir moins crédibles	priorisation vie familiale hiérarchie masculine ségrégation éducative	priorisation vie familiale n'aiment pas le conflit temps partiel moins belliqueuses manque de confiance autocensure moins de recherche de pouvoir

Source auteure

A l'analyse de la synthèse ci-dessus, nous observons, contrairement à la première périphérie, la présence importante de caractéristiques négatives supposément féminines.

En dehors d'« autocensure », ces caractéristiques, si l'on se réfère aux définitions données par Légal et Delouée (2015) mobilisées dans notre revue de littérature, semblent être en raison de leur « valence négative » (p.15), des préjugés.

Cependant, nous observons une spécificité du groupe des cadres non managers par rapport aux autres groupes et à notre étalon.

En effet, nous retrouvons dans ces éléments contrastés des cognitions renvoyant à des caractéristiques supposément féminines, listées dans le tableau ci-dessous, tel n'est pas le cas pour les cadres non managers.

**Tableau 47. Caractéristiques négatives supposément féminines retrouvées dans les éléments contrastés de tous les groupes sauf celui des cadres non managers**

Caractéristiques féminines	Groupes les citant dans les éléments contrastés
N'aiment pas le conflit / pas belliqueuses	Hommes, Cadres managers, Femmes
Autocensure	Hommes, Cadres managers, Femmes
Moins de recherche de pouvoir	Hommes, Cadres managers
Moins ambitieuses	Femmes
Moins crédibles	Hommes
Manquent de confiance / doivent faire plus leurs preuves	Cadres Managers, Femmes

Source auteure

Aucune des cognitions ci-dessus n'apparaît dans les éléments contrastés du groupe des cadres non managers. On retrouve chez ces derniers un élément lié à la division sexuelle du travail, « **priorisation vie familiale** », et de deux éléments liés au rôle que jouent les hommes dans les inégalités professionnelles qui handicapent ces dernières dans leurs évolutions : « **hiérarchie masculine** » et « **ségrégation éducative** ».

Ainsi pour ces derniers, le fait que les femmes priorisent leur vie familiale au détriment de leur vie professionnelle est un facteur explicatif plus important que le rôle joué par la hiérarchie masculine ou la ségrégation éducative dans les difficultés d'évolution professionnelle des femmes cadres et ingénieures. Ce type d'éléments se retrouve dans les premières périphéries des autres groupes de notre échantillon.

Par ailleurs, nous observons que le groupe des femmes possède dans ses éléments contrastés plus de caractéristiques négatives supposément féminines que le groupe des hommes. Ceci témoigne de l'intégration de la norme de genre de la part de ces dernières.

Notons que nous retrouvons ce type d'éléments dans l'étalon aussi, de même que pour le type d'éléments qui suit.

Enfin, un autre type d'éléments se retrouve dans deux groupes sur quatre (femmes et cadres managers), et renvoie à la division sexuelle du travail qui découle de la norme de genre voulant la femme affectée à la sphère privée: « **implication domestique** » et « **temps partiel** ». Si l'on

se réfère au modèle bidimensionnel de Moliner (1995b), ces derniers appartiennent au champ descriptif car ils donnent des informations peu évaluatives pour permettre aux individus de comprendre les différentes situations auxquelles ils sont confrontés.

En revanche, les cognitions revoyant à des caractéristiques négatives supposément féminines appartiennent, quant à elles, au champ des attentes en raison de leur caractère évaluatif, attribuant à l'objet de la RS les caractéristiques que désirent les individus issus de la communauté qui l'a créée.

En résumé, le groupe des cadres non managers se démarque des autres car dans leur représentation n'apparaît aucune caractéristique négative supposément féminine alors qu'on les retrouve dans les trois autres groupes. Chez les cadres managers, on en observe dès la première périphérie. Ceci signifie que pour ces derniers, ces caractéristiques, que nous analysons comme étant des préjugés, tiennent une place importante dans leur représentation. L'approche sociologique de l'étude des RS donne des informations permettant l'adaptation de la politique d'égalité aux différents publics. Si une action spécifique semble indispensable à mettre en place au niveau du management, qui intervient directement sur les évolutions de carrières, pour les cadres, des actions globales aux salariés de l'organisation semblent suffisantes.

#### 6.1.2.2.1 Le cas de l'autocensure

Nous choisissons de vous parler ici spécifiquement de l'élément autocensure car celui revient dans les éléments contrastés de 3 groupes sur 4 et correspond aussi à un sous-thème ressorti lors de l'analyse thématique de nos 52 entretiens semi-directifs.

En effet, à l'étude du tableau 46, nous remarquons qu'en dehors du groupe des cadres non managers, toutes les zones dédiées aux éléments contrastés des autres groupes mentionnent l'élément « autocensure ». D'ailleurs, dans le groupe des femmes, il apparaît en première position. Dans le groupe des hommes il apparaît en seconde position et en avant dernière dans le groupe des cadres managers. Rappelons que les éléments contrastés ont une position moyenne dans la zone périphérique car ils se trouvent entre la première et la seconde périphérie. Le fait que l'autocensure constitue une réalité pour les trois groupes en question montre bien sa prégnance. D'ailleurs, ce dernier apparaît aussi en première place de notre étalon.

Par ailleurs, ce sujet a été abordé par 30% des personnes que nous avons rencontrées dans le cadre de nos entretiens et 94% d'entre-elles pensent que l'autocensure des femmes est une réalité. Deux raisons principales sont évoquées : le manque de confiance en soi, en ses

compétences ainsi que la division sexuelle du travail. Voyons ci-dessous pour chaque groupe de notre échantillon la manière dont est abordé l'élément « **autocensure** ».

*« Chez les femmes avoir un enfant peut énormément freiner une carrière. Car on est tout le temps tiraillé entre son boulot et sa famille. C'est un questionnement de tous les jours. Les femmes s'autocensurent et les managers bloquent. »*

#### **Femme, cadre non manager**

*« En tant que femme je suis très sensible aux différences qu'il peut y avoir entre les hommes et les femmes et je suis bien contente qu'il y ait des femmes managers. Elles s'autocensurent car elles ont été éduquées comme ça. C'est un système judéo-chrétien. »*

#### **Femme, cadre manager**

*« C'est plus de l'autocensure mais qui vient de loin. Du coup elles ne se sentent pas. Je ne sais pas ce qu'on pourrait mettre en place pour les motiver à évoluer. Et j'ai l'impression qu'on a dans l'idée qu'une évolution de carrière va avoir un impact sur ma vie privée et que les femmes ne sont pas prêtes à ça. Alors que ça ne se passe pas forcément comme ça. Je ne pense pas que ça vienne des managers mais ça vient plutôt des femmes. Elles se disent qu'elles ne veulent peut être pas s'investir plus en terme de temps. »*

#### **Femme, RH**

*« Selon moi les femmes évoluent moins sur ces métiers car elles s'autolimitent. Le stéréotype pas très démontré voulant que la femme ne veut pas s'investir à cause de son implication familiale, je ne l'ai jamais observé. Elles pensent qu'elles n'ont pas les compétences. La famille a un poids tout relatif beaucoup moins qu'il y a 30 ans. C'est vraiment moins un facteur aujourd'hui. »*

#### **Homme, RH**

*« Des fois sur les métiers de techniciens les femmes n'y vont pas du tout, même si c'est une promotion une opératrice n'ira pas ou peu. J'en suis certain. »*

#### **Homme, cadre non manager**

« J'ai l'impression qu'elles ont beaucoup plus conscience de leur rôle à la maison et qu'elles pensent ne pas pouvoir y déroger et que de monter un grade leur prendra trop de temps et surtout en charge mentale. »

### Homme, cadre manager

Ces *verbatim* mettent bien en évidence les deux causes potentielles à ce phénomène que nous mentionnons précédemment. Or, qu'il s'agisse de l'une ou l'autre des causes, elles prennent leur source dans le *théma* fondamental que manifeste l'élément « **norme de genre** ». Aussi, il nous paraît utopiste de confronter les normes de genres, qui pourtant sont à la source des phénomènes inégalitaires handicapant les femmes au niveau professionnel (cf. chapitre 1), en raison de leur ancrage profond dans les mentalités et des mécanismes de défense du noyau. En revanche, travailler sur l'équilibre des temps de vie, le surinvestissement et la confiance en soi nous semble tout à fait possible d'un point de vue organisationnel. D'ailleurs, comme nous le verrons dans le chapitre suivant, des actions sont déjà mises en place sur la question de l'équilibre des temps de vie et la confiance en soi, bien que celles-ci soient substantiellement perfectibles selon nous.

#### 6.1.2.2.3 La seconde périphérie : Le groupe des cadres non managers se démarque à nouveau

A l'étude du contenu des secondes périphéries des différents groupes de notre échantillon, dont la fonction est l'illustration et la justification du sens que les principes organisateurs donnent à la représentation, nous constatons qu'une fois de plus le groupe des cadres non managers se distingue des autres.

**Tableau 48. Synthèse des éléments de la seconde périphérie par groupe**

Seconde périphérie				
Echantillon global	Femmes	Hommes	Cadres non managers	Cadres managers
ségrégation éducative moins ambitieuses moins compétentes moins carriéristes culture du présentiel effet nombre	ségrégation éducative moins compétentes culture présentiel	ségrégation éducative hiérarchie masculine manque de confiance effet nombre moins ambitieuses	secteur masculin misogynie implication domestique	moins carriéristes moins compétentes culture du présentiel moins crédibles

Source auteure

**Tableau 49. Caractéristiques supposément féminines retrouvées en seconde périphérie de tous les groupes sauf celui des cadres non managers**

Caractéristiques féminines	Groupes les citant en seconde périphérie
Moins compétentes	Femmes, Cadres managers
Moins ambitieuses	Hommes
Moins carriéristes	Cadres Managers
Moins de confiance	Hommes
Moins crédibles	Cadres Managers

Source auteure

Par ailleurs, on trouve dans deux groupes sur quatre (femmes et hommes) des éléments liés à la ségrégation éducative qui touche les métiers scientifiques et techniques, cœur de cible pour l'organisation, ayant pour effet une moindre représentation des femmes cadres et ingénieures dans l'organisation : « **ségrégation éducative** » et « **effet nombre** ». Un autre élément revient dans deux groupes sur quatre (femmes et cadres managers) c'est la « **culture du présentiel** ».

Notons que la seconde périphérie de notre étalon contient ces deux types d'éléments.

A titre d'illustration, les éléments secondaires susmentionnés se retrouvent plus ou moins directement dans notre analyse thématique, notamment dans les sous-thèmes : « Attributs féminins », « Présentéisme » et « ségrégation éducative ».

S'agissant du premier sous-thème, 14 sujets sur les 52 interviewés, soit 27%, abordent spontanément la question des caractéristiques que l'on attribue ou non aux femmes. Ainsi les éléments secondaires « **moins ambitieuses** » et « **moins carriéristes** » qui renvoient peu ou prou à la même chose, ne se retrouvent que dans deux *verbatim* qui font état d'un moindre goût pour la compétition et d'une moindre envie de dominer. L'élément « **moins compétentes** » quand à lui est nié tel quel mais dans un *verbatim* on retrouve le fait que les femmes sont considérées comme moins techniques. Concernant les éléments « **ségrégation éducative** » et « **effet nombre** », 100 % des personnes ayant abordé spontanément ce thème, soit 28% des personnes interviewées, affirment qu'il existe une ségrégation éducative dans les filières techniques et scientifiques et que, de fait, il y a moins de femmes que d'hommes dans l'entreprise. L'élément « **effet nombre** » renvoie à la justification de la moindre présence de femmes dans la hiérarchie en raison de leur faible représentation.

« *Après faut pas se leurrer non plus, si on a 80% d'hommes et 20% de femmes on aura plus de chances de trouver un homme bon qu'une femme bonne.* »

**Homme, cadre manager**

*« Il est plus compliqué d'évoluer pour les femmes car elles sont moins nombreuses dans les formations techniques »*

#### **Femme, RH**

*« Il y a peu de femmes managers en division. Mais il y a un effet de nombre aussi, elles sont moins nombreuses. »*

#### **Femme, cadre non manager**

Enfin, le dernier élément secondaire « **culture du présentiel** » est abordé dans le sous-thème « Présentéisme ». Sur 32 personnes qui abordent la question du présentéisme, soit 62% des sujets composant notre échantillon, 91% pensent que le fait d'être présent dans les locaux de l'organisation, notamment le soir, est un marqueur de motivation. Ce qui désavantage les parents et notamment les femmes qui selon Champagne et al. (2015) s'investissent plus dans l'éducation des enfants. Voici ci-dessous quelques verbatim illustrant la manière dont cette question de culture du présentiel est appréhendée par des sujets appartenant aux différents groupes sociaux de notre échantillon.

*« Le défaut qu'on a dans notre système de forfait jour c'est que les managers considèrent que 8h 18h c'est un peu le minimum si tu pars à 17h je vais quand même te faire les gros yeux discrètement. Je vais te lancer une petite boutade anodine. Où négligemment je jette un coup d'œil à ma montre. Donc là il faut se décomplexer de l'horaire mais il faut apprendre aux managers comme aux cadres à plus se responsabiliser. »*

#### **Homme, RH**

*« Ici, il vaut mieux arriver tard et finir tard qu'arriver tôt et finir tôt en tout cas dans la perception des managers. C'est le soir que les échanges informels avec votre management se font. »*

#### **Homme, cadre manager**

*« Faire des heures et partir tard ça se voit et même si vous avez glandouillé au café vous êtes partis à 19h. Le matin ça se voit aussi si vous êtes là tôt. Il y a des managers un peu vieille école qui pensent que si tu fais des heures c'est que tu bosses. Il faut mettre du savoir-être dans les matrices et expliquer aux managers que le présentiel c'est pas bien. »*

#### **Femme, cadre manager**

*« Mais la culture du rester tard elle est présente ici ça c'est certain. Mais j'ai déjà entendu des personnes se prendre des réflexions quand ils partent à 17h : Ah bah tu prends ta demi-journée à moitié sur le ton de la rigolade. Mais en division, ils ont d'autres problématiques, à 16h30 il n'y a plus personne. »*

### **Femme, cadre non manager**

Quant aux cadres non managers, les éléments composant la seconde périphérie de leur RS sont très proches au niveau sémantique que ceux des éléments contrastés : « **secteur masculin** », « **misogynie** » et « **Implication domestique** ». Si le dernier élément appartient au champ descriptif, les deux premiers quant à eux appartiennent plutôt au champ des attentes en raison de leur caractère évaluatif.

En revanche, aucune caractéristique négative supposément féminine n'apparaît dans les éléments secondaires de ce groupe. Bien entendu, ces dernières appartiennent, comme susmentionné, au champ des attentes.

**L'analyse de cette seconde périphérie nous conforte encore dans l'intérêt d'analyser le contenu et la structure d'une représentation sociale via une approche sociologique.**



## Conclusion du Chapitre 6

Ce chapitre avait pour objectif de présenter les résultats issus de la pluri-méthodologie que nous avons mis en place pour étudier le contenu et la structure des représentations sociales des différents groupes composant notre échantillon, quant aux difficultés que les femmes cadres et ingénieures rencontrent pour évoluer professionnellement dans cette organisation.

Nos résultats montrent tout d'abord, qu'il existe un socle commun dans les représentations sociales des 4 groupes et de l'étalon que nous étudions : « **norme de genre** » et « **parentalité (-dispo)** ».

En effet, l'utilisation des différents outils formant notre cadre méthodologique nous amène à la conclusion que l'élément « moins disponible », présent dans quatre noyaux sur cinq, n'est pas central individuellement alors qu'il l'est, lorsqu'il est associé à l'élément « parentalité ». Ce dernier étant d'après notre analyse, central.

Par ailleurs, il ressort de nos résultats que l'élément « norme de genre » est la manifestation d'un *théma*, c'est-à-dire un cadre conceptuel, à l'origine du sens commun, basé sur une antinomie, ici le masculin/féminin, et entrant dans la composition de l'idéologie.

Ainsi l'élément norme de genre tient une place très importante dans la représentation.

En revanche, malgré la prégnance de ce principe organisateur et des liens qu'il entretient avec les autres éléments de la représentation, nous constatons des variations au sein des noyaux et des périphéries de certains groupes de notre échantillon. Ceci plaçant en la faveur d'une approche sociologique de l'analyse du contenu et de la structure des représentations sociales.

S'agissant des principes organisateurs, deux variations s'observent au niveau du groupe des femmes, des cadres managers.

En effet, on trouve dans les éléments centraux, en sus du socle susmentionné, « hiérarchie masculine » pour le groupe des femmes, « misogynie » et « priorisation vie familiale » pour le groupe des cadres managers.

Si les variations pour le groupe des cadres managers et des femmes, qui renvoient à la même idée puisque, comme susmentionné, pour que la misogynie handicape les femmes dans leurs évolutions professionnelle, il faut que celle-ci soit exercée par la hiérarchie masculine, l'élément « priorisation vie familiale » n'apporte pas grand-chose de nouveau car il est très proche du second élément formant le socle commun à tous les groupes de notre échantillon : « parentalité (-dispo) ». Seul son caractère légèrement plus évaluatif, puisque prioriser signifie faire un choix, le distingue.

Même si tous ces éléments renvoient de près ou de loin à « norme de genre », les variations que nous constatons sont à prendre en compte dans nos préconisations managériales.

Notons que l'étalon détient une spécificité aussi, puisque l'élément « priorisation vie familiale » y tient une place centrale.

Par ailleurs, nous constatons aussi des variations dans les éléments périphériques.

En effet, ces dernières s'observent dès la première périphérie où trois groupes se scindent.

Le premier, formé par les femmes, considère que le rôle que jouent les hommes et la domination masculine, qui rend asymétriques les rapports sociaux de sexe, est plus important que celui joué par les caractéristiques négatives supposément féminines dans les difficultés que rencontrent les femmes cadres et ingénieures pour évoluer. Le second, formé par les hommes et les cadres managers, met en première position de leur première périphérie, prioritaire donc, une de ces caractéristiques. Allégeant de fait la part des hommes dans les inégalités professionnelles subies par les femmes. Et enfin le groupe des cadres non manager, qui voit son seul élément de première périphérie déplacé dans le noyau. Notons que cette classification ressort aussi dans le graphique réalisé à partir du calcul des indices de prototypie, neutralité et de stéréotypie.

Notons en outre, qu'il existe une proximité entre la première périphérie du groupe des femmes et de notre étalon, pouvant indiquer que les éléments la composant rassemblent plus que ceux des autres groupes.

S'agissant des éléments contrastés et de la seconde périphérie, le groupe des cadres non managers se démarque particulièrement car contrairement au groupe des cadres managers où des éléments liés à des caractéristiques négatives supposément féminines sont présentes dès la première périphérie, il n'en existe pas une seule dans leur représentation.

Cette observation est particulièrement intéressante car ce sont ces mêmes cadres managers qui interviennent dans les évolutions de carrières des femmes cadres et ingénieures et qui pourtant intègrent dès la première périphérie des caractéristiques négatives qu'ils attribuent aux femmes, laissant entrevoir leurs propres résistances à l'égalité professionnelles.

D'ailleurs, c'est le seul groupe dans lequel l'élément hiérarchie masculine n'est pas présent, alors qu'il est central pour les femmes, sous-entendu dans leur propre noyau central par le terme « misogynie » et en périphérie pour les autres groupes. Si « hiérarchie masculine » n'est pour autant pas masqué dans la RS des cadres managers, son absence malgré les résultats du TIC présentant ce principe organisateur comme central, peut suggérer une volonté, consciente ou non, de ne pas aborder le sujet frontalement.

Ces résultats montrent donc des spécificités dans les éléments périphériques, par définition conditionnels et négociables, des différents groupes.

Ainsi, le gestionnaire des ressources humaines qui souhaite mettre en place une politique et des outils de gestion de l'égalité en adéquation avec les problématiques rencontrées dans son organisation, aura, grâce à l'approche que nous avons adoptée, une analyse fine des RS en action au moment de son enquête pour chaque groupe social impliqué dans les évolutions de carrière des femmes. Ceci lui permettra donc de comprendre en partie les résistances potentielles que ces différents groupes opposent à l'égalité professionnelle et donc d'adapter son action en fonction de ces résistances.

A la lumière de nos résultats, il ne fait aucun doute que si nous nous étions simplement contentés d'analyser la représentation de l'échantillon global, nous serions passés à côté d'informations précieuses qui nous serviront de base de réflexion pour formuler des préconisations les plus pertinentes possibles. D'où l'intérêt d'adopter une approche sociologique de l'analyse du contenu et de la structure des représentations sociales.

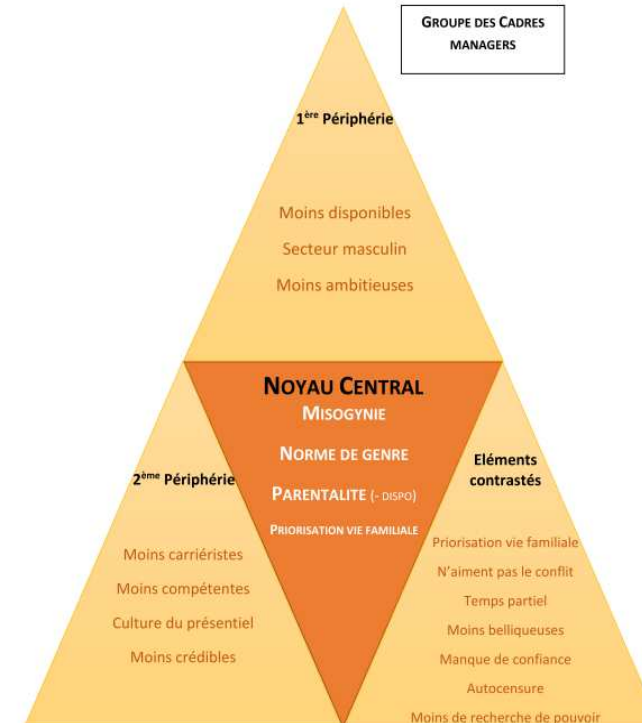
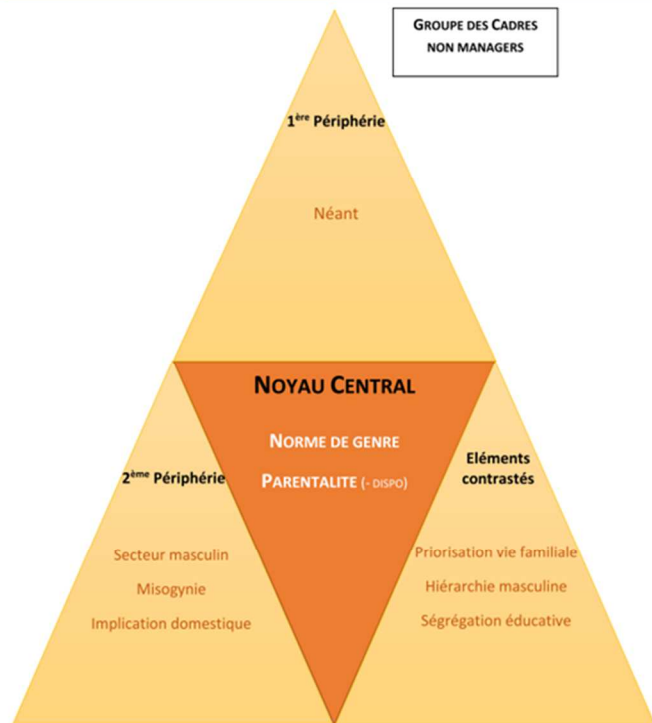
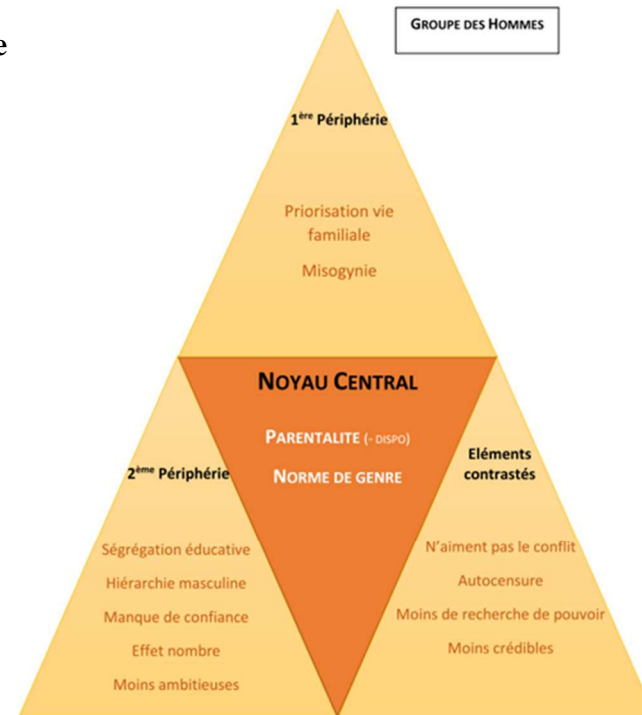
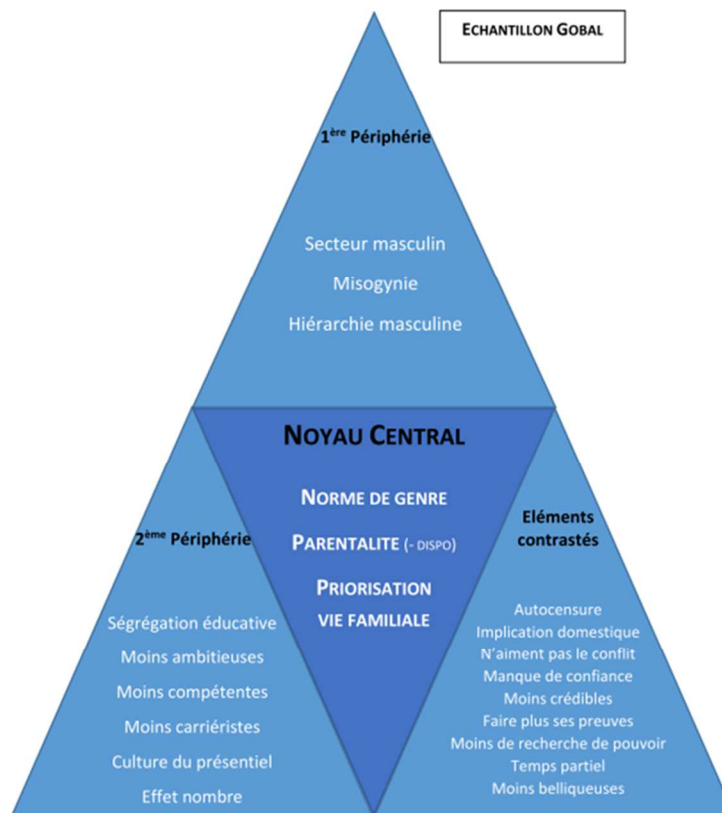
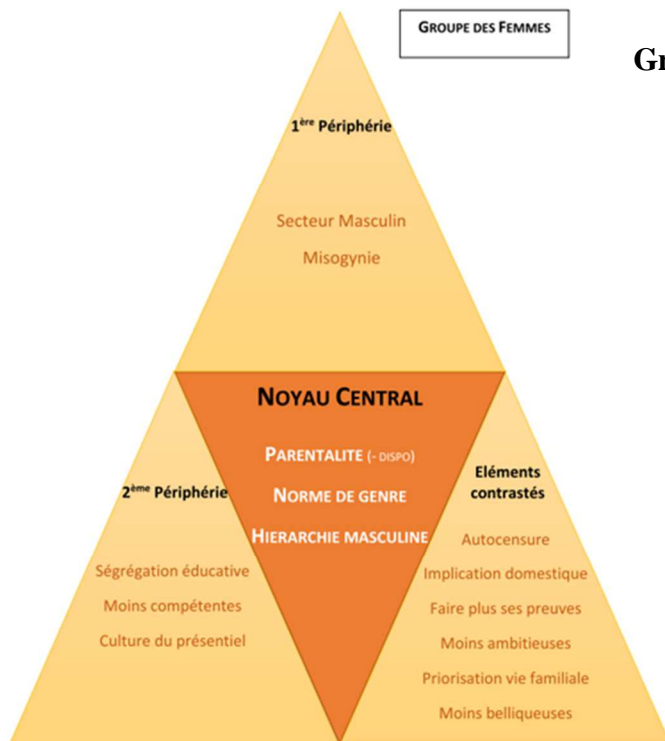
Les variations centrales et périphériques entre les groupes de notre échantillon que la mise en œuvre de notre pluri-méthodologie nous a permis de découvrir, sont deux arguments jouant en la faveur de notre stratégie de recherche.

Enfin, notre analyse ne fait pas apparaître, selon nous, de schèmes étranges dans les périphéries. Ceci indique, si l'on en croit la littérature mobilisée dans le chapitre 3, que la représentation sociale n'est pas en phase de transformation mais bien en phase de stabilité. Ceci étant sans doute dû à la prégnance du *thème* « masculin/féminin » et de la norme de genre qui en découle, voulant la femme en charge de la sphère privée et l'homme en charge de la sphère publique, toujours active à ce jour. Ceci peut aussi indiquer une inefficacité de la démarche d'égalité de l'organisation qui depuis 2006 base son action principalement sur la sensibilisation.

L'analyse prototypique que nous avons réalisée, nous a permis de comprendre en finesse les représentations sociales des différents groupes composant notre échantillon. Forts de ces éléments et dans l'optique d'émettre des préconisations pertinentes pour les faire évoluer, il nous est indispensable d'analyser la démarche égalité de notre étude de cas exemplaire. Aussi, nous nous appuyons pour ce faire sur les accords égalité et leur évolution depuis 2006, ainsi que sur les données statistiques issues des rapports de situation comparée depuis 2008, nous permettant d'évaluer en partie les effets de la politique organisationnelle. Cette étude quantitative sera complétée par une étude qualitative basée sur nos analyses thématiques et documentaire ainsi que nos observations passives *in situ*, afin de comprendre en profondeur les mesures du dernier accord, la manière dont elles peuvent faire évoluer les représentations sociales des groupes étudiés et comment elles sont appliquées par les acteurs sur le terrain.

Tout ceci nous permettra dans notre discussion de formuler des préconisations managériales adaptées à notre cas.

Graphique 15. Synthèse des RS par groupe, après analyse



## Chapitre 7. Analyse de la démarche égalité de notre cas exemplaire

Ce chapitre est dédié à l'analyse de la démarche égalité de notre terrain et à la manière dont elle adresse la question des représentations sociales liées aux inégalités handicapant les femmes dans leurs évolutions professionnelles, qui, comme nous le montrons dans le chapitre précédent sont toujours présentes dans les mentalités des différents groupes sociaux impliqués dans les évolutions de carrière, malgré un engagement global de l'organisation en faveur de l'égalité depuis 2006.

L'objectif de ce chapitre est donc dans un premier temps, de comprendre la manière dont a été construit l'accord fondateur de 2006 et les évolutions qu'il a connu jusqu'en 2017. Une discussion de cette évolution sera réalisée à l'aune des statistiques issues des rapports de situation comparée (RSC) qui nous ont été communiqués sur la période de 2008 à 2016, permettant ainsi de comprendre l'impact que ces accords ont pu avoir sur les phénomènes observables à l'aide de données statistiques. Sur la base des indicateurs présents dans les RSC et dans le cadre de notre étude documentaire, nous avons réalisé une analyse longitudinale de ceux qui nous semblaient être les plus à même de rendre compte des effets de la démarche égalité au niveau de la CSP des cadres et ingénieurs. Notre terrain nous ayant fourni des données brutes, cette étude longitudinale est donc originale.

Dans un second temps, nous nous intéresserons en détail à l'accord de 2018, qui était actif au cours de notre enquête, en discutant ses mesures avec les résultats de nos analyses documentaire, thématique et prototypique et de nos séances d'observation *in situ*. Pour ce faire, nous utiliserons la typologie des outils de l'égalité que nous proposons dans le chapitre 2 de notre revue de littérature qui met au centre de la catégorisation le rapport que ces derniers entretiennent avec les représentations sociales.

Enfin, nous aborderons la problématique vis-à-vis de l'égalité professionnelle, que constitue l'asymétrie de pouvoir importante qui existe entre les managers et la RH, à la défaveur de cette dernière.

Intéressons-nous désormais au positionnement de l'entreprise sur la question de l'égalité via l'analyse de ses accords.

## 7.1 La sensibilisation : point central de la politique égalité

Cette section a pour ambition de présenter en détails le discours de l'entreprise quant à son action en faveur de l'égalité professionnelle, matérialisée par les accords d'entreprises. Aussi dans un premier temps nous analyserons le contenu de l'accord fondateur de 2006 et son évolution dans le temps. Puis dans un second temps, nous analyserons, grâce aux données issues des RSC sur la période 2008-2016, l'impact potentiel de ces accords. Tout du moins au regard de ce qui est observable à l'aide de données statistiques.

### 7.1.1 Évolution des accords entre 2006-2017 : une augmentation des mesures volontaristes

#### 7.1.1.1 L'accord fondateur de la démarche

Pour rappel, notre étude de cas exemplaire est une multinationale européenne créée à la fin des années 80 qui appartient au secteur de l'ingénierie. Nous étudions un de ses sites français qui emploie plus de 2600 personnes et sur lequel sont réunis le pôle des groupes produits (divisions), celui des forces de vente, de la fabrication (production et engineering) et de la R&D. Cette configuration fait de ce site, selon le directeur RH-RSE France, une unité d'analyse représentative des différentes activités du groupe.

C'est à partir de 2006 que notre terrain s'engage pour l'égalité professionnelle. Au moment de notre analyse les accords et avenants suivants avaient été signés :

**Tableau 50. Accords égalité et avenants 2006-2018**

Type de document	Année
Accord égalité	2006
Avenant de l'accord égalité	2008
Avenant de l'accord égalité	2009
Avenant de l'accord égalité	2011
Avenant de l'accord égalité	2012
Accord égalité	2014
Accord égalité	2017
Accord égalité	2018

Source auteure

Tableau 51. Synthèse de l'évolution des accords sur la période 2006-2018

Accord 2006		Avenant 2008	Avenant 2009	Avenant 2011	Avenant 2012	Accord 2014	Accord 2017	Accord 2018	
<b>Recrutement</b>		<b>Recrutement</b>	<b>Reconduction</b>	<b>Recrutement</b>	<b>Reconduction</b>	<b>Recrutement</b>	<b>Recrutement</b>	<b>Reconduction</b>	
communication externe	écoles prestataires terminologie / visuels mixtes représentation mixte forum formation des intervenants salariés actions locales via associations	Reconduite des objectifs de féminisation		Inversion des objectifs de féminisation des ingénieurs et cadres juniors (35%) et seniors (30%)  Possibilité de former les candidates présentant un écart de formation. Si celle-ci est supérieure à 50% du temps de travail pendant au moins 3 mois, la candidate ne sera pas comptabilisée dans les effectifs  Recours aux analyses des observatoires des métiers pour les suggestions d'actions visant la féminisation des métiers		Précision sur les formations adaptées aux différents publics. Journée égalité annuelle Conférences libres Groupes d'échanges (repas pris en charge) Intégration des "perspectives d'évolution professionnelle" dans les critères de recrutement Objectif d'amélioration de la mixité d'1 point sur 3 ans,			
objectifs de rééquilibrage									
<b>Equité dans le statut</b>		<b>Equité dans le statut</b>		<b>Equité dans le statut</b>		<b>Equité dans le statut</b>	<b>Equité dans le statut</b>		<b>Equité dans le statut</b>
rémunération fixe	Barème Décisions évolution : compétences/performance/expérience Analyse et correction si écarts	Méthode des comparants pour évaluer les écarts de salaires F/H Enveloppe d'augmentation globale pour les femmes (0,1% du budget des augmentations)		Groupe de travail "comparants" pour analyser les différents facteurs différenciant les évolutions F/H et la méthode de correction des écarts Etude sur les critères influant sur la rémunération réalisée en 2010-2011 Au retour de congé maternité/adoption, possibilité de passer sur un autre type d'horaire de façon temporaire Congé parental : DIF intégral, pris en compte dans le calcul de l'ancienneté, rendez-vous de reprise avec le manager et définition des besoins de formation, compensation pendant 3 mois du différentiel de salaire Extension des droits du congé maternité/adoption au congé paternité Absences pour enfant malade		Groupes de travail du troisième avenant rebaptisé : "équité de carrière"  Objectif de réduction des écarts de rémunération de 1,5 point pour les cadres et ingénieurs			
augmentations individuelles	Si écart H/F, analyse et correction	Rattrapages individuels dans les limites du budget							
évaluation de la performance	Si écart H/F, analyse et correction								
mixité des effectifs	Objectifs de rééquilibrage	Ajust des absences pour enfant malade dans le calcul de l'ancienneté							
congés maternité/adoption/parental	entretiens avant/après Augmentation au moins égale au Budget Mérite Réflexion sur maintien du lien avec l'organisation Augmentation moyenne hors promotion si congé parental	Complément de revenu si perte suite au changement de service au retour du congé maternité/adoption							
<b>Evolution de carrière</b>		<b>Evolution de carrière</b>		<b>Evolution de carrière</b>		<b>Evolution de carrière</b>	<b>Evolution de carrière</b>		<b>Evolution de carrière</b>
outils de gestion des carrières	redynamisation de carrière au retour de maternité entretiens annuels: possibilité d'expression dans "évolution de carrière" People Review Rôle d'accompagnement des RH dans les décisions managériales					Réexamination du positionnement des femmes des JG 13 à 18 sur la période de l'accord			



Accord 2006		Avenant 2008	Avenant 2009	Avenant 2011	Avenant 2012	Accord 2014	Accord 2017	Accord 2018	
Formation professionnelle		Formation professionnelle		Formation professionnelle		Formation		Formation professionnelle	
examen annuel des heures de formation /genre			<b>Reconduction</b>		<b>Reconduction</b>			<b>Reconduction</b>	
formations sur les stéréotypes pour managers									
Formation sur la confiance en soi dans un environnement masculin									
Formation mentoring/coaching									
Possibilité de créer des "communautés d'échange"									
Entretien de besoin en formation à la suite d'une longue absence									
formation reconversion professionnelle									
Equilibre vie pro/perso		Equilibre vie pro/perso		Equilibre vie/perso		Equilibre vie pro/perso		Equilibre vie pro/perso	
limiter l'impact de la parentalité sur la carrière	<i>Sensibilisation "double journée"</i> <i>Formations pour gestion temps et stress</i>	congé paternité = temps de travail effectif Mise en place des CESU		Etude des solutions d'aide à la garde Possibilité d'aménagement du temps de travail en cas de problématiques spécifiques		Ajout du congé de solidarité familiale			
Développement de service à la personne	<i>Les partenaires sociaux sont mandatés pour proposer</i>								
le temps partiel	<i>Adaptation des objectifs au temps de travail</i> <i>Eviter les réunions tardives</i>								
Groupe de travail sur égalité	<i>Pistes de réflexion : flexibilité du temps de travail, télétravail, Adaptation organisation du travail aux différents temps de travail, polyvalence/binômes, Stéréotypes</i>								
Concluser le	<i>Système de recueil des besoins par DRH locale qui donnera lieu à un bilan présenté en commission égalité</i>								
Moyens et méthodes		Moyens et méthodes		Moyens et méthodes		Moyens et méthodes		Moyens et méthodes	
Mise en œuvre	<i>nomination d'un coordinateur national</i> <i>Création d'une commission égalité</i> <i>création de commissions de suivi de l'accord égalité au niveau national et</i>	Précisions sur le rôle et les modalités des commissions							
Communication Interne		Communication Interne		Communication Interne		Communication Interne		Communication Interne	
conférences sur les stéréotypes et les avantages de la mixité	Adapté aux différents publics								
nomination d'un correspondant égalité par site	<i>En charge de promouvoir l'égalité, conduire des actions.</i> <i>Interlocuteur des commissions égalité et de suivi</i>								
création d'un affichage spécifique									
Journée phare : communication sur l'accord						Formation sur la diversité en général proposée aux salariés Actions de communications pour promouvoir les métiers où un sexe est sous représenté Mise en place des plaquettes parentalité			

Le premier accord, signé le 30 juin 2006, lance la démarche égalité de l'organisation et servira de base à tous les avenants et accords signés par la suite. Aussi, son analyse détaillée est intéressante car elle nous permet de comprendre l'évolution de la démarche sur 11 ans.

Bien que cet accord contienne certaines mesures volontaristes, sa stratégie est tout de même essentiellement basée sur la sensibilisation via des actions de communication et de formation.

En effet, la première partie du document consacrée au développement de la mixité du recrutement et de l'emploi, fait état de la politique de communication externe auprès des centres de formations (collèges, lycées, IUT, Universités, Ecoles d'ingénieurs) et des différents partenaires spécialisés en recrutement, visant une meilleure attractivité de candidatures féminines sur des métiers techniques. Dans cette partie se trouvent aussi les objectifs de recrutement selon les CSP, sans qu'aucun outil ne soit mentionné pour les atteindre. La non-discrimination étant garantie par une sélection basée sur les critères suivants : performance, compétence et expérience.

Dans la seconde partie de l'accord, dédiée à l'équité dans le statut, se trouvent des actions volontaristes comme l'analyse des écarts au niveau de la rémunération et des augmentations individuelles ainsi qu'une correction si ceux-ci sont avérés. Une action de contrôle de l'attribution équitable des évaluations est aussi prévue, c'est la seule de ce type. Des objectifs d'amélioration de la mixité des sites et des services sont mentionnés et feront l'objet d'une étude menée sur chaque site par les commissions égalités locales, créées par cet accord. Ces objectifs de féminisation du recrutement ou de mixité des effectifs cadres et ingénieurs reposent aussi sur de la sensibilisation et sont analysés via les indicateurs imposés par décret qui entrent dans le cadre du RSC (actuellement BDES<sup>69</sup>). Les deux derniers points de cette partie ont trait à la parentalité. En effet, le premier concerne le congé maternité/adoption et le second le congé parental. S'agissant du premier, il renferme tout d'abord un rappel des obligations légales, puis expose le processus des entretiens à réaliser par les managers en amont et en aval dudit congé, ainsi que la possibilité pour les salariés de rester en contact avec l'entreprise s'ils le souhaitent. Enfin, trois lignes sont consacrées au congé parental et à l'augmentation moyenne hors promotion auquel il donne droit.

La troisième partie de l'accord commence par cette phrase introductive, qui souligne là aussi l'importance de la sensibilisation dans la démarche égalité de l'organisation : « *Les parties conviennent de l'importance de sensibiliser l'ensemble des acteurs sur le respect de leur ambition respective d'évolution professionnelle.* » Pour ce faire, un rappel est fait quant à la possibilité qu'ont les salariés de s'exprimer lors de leurs entretiens annuels. L'organisation s'engage à prêter attention aux évolutions des femmes lors des People Review, qui sont un outil de gestion des

---

<sup>69</sup> Base de Données Economique et Sociale

carrières qui réunit les managers d'une organisation et le HRBP<sup>70</sup> qui y est affecté afin d'évaluer les cadres des différents services composant l'organisation en question. Par ailleurs, dans cette partie est défini le rôle de la DRH quant à la mobilité interne: « *La direction des ressources humaines a pour rôle d'accompagner les Managers et de s'assurer que les candidats internes Femmes/Hommes sont évalués sur les mêmes critères non discriminants.* » Enfin, un point est fait sur la formation professionnelle. L'entreprise s'engage ici à répartir équitablement les moyens de formation et met en place un examen annuel des heures réalisées par sexe, c'est le second et dernier dispositif de contrôle présent dans cet accord. Un point spécifique est dédié aux formations liées à la mixité et à l'impact des stéréotypes. Les managers sont les premiers concernés puisqu'un module doit être ajouté à leurs formations. De plus, toujours à destination de cette population, des formations seront créées dans le but d'aider à se positionner dans un environnement masculin. Par ailleurs seront créés des programmes de coaching et de mentoring. Enfin, les formations de développement personnel et celles accompagnant un changement de métier devront être renforcées. Une communication plus importante sur la formation mais aussi la création de communautés d'échanges est prévue.

La quatrième partie de cet accord qui s'intéresse à l'équilibre des temps de vie est peu développée car la question est intégrée aux délégations des commissions égalité locales créées par ce même accord. La sensibilisation à la gestion du temps par le biais encore une fois de formations est mentionnée et est suivie par un point sur le temps partiel. Est « demandé » aux managers d'adapter les objectifs professionnels aux temps de travail des salariés. Un rappel est fait sur le fait que les salariés à temps plein ou à temps partiel, jouissent des mêmes droits relatifs à la rémunération, à l'accès à la formation, à la promotion et à l'évolution de carrière. La question de l'organisation du travail pour améliorer l'équilibre des temps de vie est aussi déléguée à la commission pour laquelle une liste de pistes de réflexion est proposée et où l'on trouve en dernière place, les stéréotypes. Cette partie se termine sur la mise en place d'un dispositif de recueil des besoins des salariés pour les aider à concilier ces temps de vie.

Enfin, la dernière partie de cet accord est consacrée à sa mise en œuvre. On y retrouve la création des commissions nationale et locales du suivi de l'accord et des commissions égalité professionnelle locales, mais aussi la stratégie de communication interne adoptée par l'entreprise. Celle-ci fait état d'actions annuelles de « *sensibilisation à la mixité et à l'influence des stéréotypes (conférences, publications écrites, panneaux réservés à l'affichage des communications de la commission).* » L'accord de préciser, que tous les salariés doivent être

---

<sup>70</sup> Human Resource Business Partner

informés et tous les acteurs sensibilisés. En outre, au sein de chaque DRH sera nommé un interlocuteur égalité professionnelle. De leur côté les partenaires sociaux sont invités à organiser une « journée-phare » pour communiquer et sensibiliser.

L'analyse que nous faisons de ce premier accord égalité, révèle qu'une partie non négligeable des engagements repose sur la sensibilisation via des actions de communication ou de la formation, qu'il n'est question que de deux mesures de contrôle des décisions managériales au sujet de la répartition équitable de la notation et de l'accès équitable aux formations. Aucun autre dispositif de contrôle n'est présent dans l'accord, notamment au regard du respect du principe de non-discrimination, et aucune mention n'est faite des différentes stratégies adoptées pour réaliser les objectifs de mixité des recrutements et des équipes, si ce n'est la communication externe prévue auprès des centres de formation et des prestataires. Les suivis des accords ne se font donc que sur les indicateurs composant les RSC présentés lors des commissions de suivi locales et nationales et lors des commissions égalité.

Concernant les actions pour sensibiliser les salariés sur les questions liées à l'égalité et notamment sur le rôle joué par les stéréotypes, aucune analyse du contenu de ces derniers n'est prévue dans l'accord.

Voyons à présent, dans le tableau 51, l'évolution du contenu des accords entre 2006 et 2018.

#### 7.1.1.2 L'évolution de la démarche égalité de 2006 à 2017

Tout d'abord, il nous paraît important de noter que le rôle de l'accord de 2006 est de poser les jalons de la démarche égalité de l'organisation, ce qui explique son aspect projectif. Cependant, malgré cela, nous considérons que la logique d'égalité à ce stade est déjà globale puisqu'elle s'adresse aux parties prenantes internes et externes, qu'elle envisage une action en amont en essayant d'enrayer par la communication, la ségrégation éducative.

Intéressons-nous désormais aux évolutions que celui-ci a connues en 11 ans.

**De manière générale, on observe une évolution du contenu des accords sur la période et un renforcement des mesures volontaristes attestant d'une volonté de passer d'une sensibilisation à l'action. Ces mesures se traduisent par des objectifs de féminisation ou encore des procédures à mettre en place pour accompagner la parentalité, les carrières.**

En effet, en 2008 se mettent en place de nouvelles mesures volontaristes au niveau des objectifs de féminisation et de rattrapages des salaires pour lesquels un budget de 0.1% a été dégrevé du

montant de l'enveloppe globale des augmentations. Par ailleurs on constate de nouvelles dispositions relatives à la parentalité comme la mise en place de journées enfant-malade, un complément de revenu au retour de congé maternité/adoption pendant 3 mois, si une perte est constatée, la prise en compte du congé paternité comme temps de travail effectif ou encore la mise en place de chèques CESU. Dans les annexes de cet avenant, se trouve le plan d'action 2008. Sur les 16 actions listées 12 concernent directement la sensibilisation par le biais de la formation et de la communication. Seulement 2 actions renvoient à l'analyse des pratiques des managers et du personnel RH : « Politique de reconnaissance : best practices diversité (managers) », « Audit des process RH au regard de la discrimination. ». Aucune mention de ces actions n'est faite dans les accords et avenants suivants et aucun document y faisant référence ne nous a été communiqué.

**Tableau 52. Liste des mesures prévues dans le plan d'action en annexe de l'avenant de 2008**

<b>Plan d'action 2008</b>
Annonces de recrutement internet (Monster, cadremploi...) communication sur le label si obtenu, Logo
Événementiel sur les forums (table ronde diversité, quizz diversité...)
Participation aux Forums diversité organisé notamment par l'APEC
Café conférence, tables rondes ouvertes en externe avec invitation de membres sur nos régions des associations et des anciens des écoles cibles de la région, intervenants extérieurs.
Révision de la liste des écoles cibles
Nécessité de poursuivre en 2008 les efforts de réductions des écarts de rémunération par ce biais surtout pour les ingénieurs et cadres à partir du JG 14 et pour les OATAM au coefficient 215.
Déploiement 2008 des formations Leadership au féminin et Diversité...
Encourager l'évolution de carrière via les formations, renforcer la communication sur les outils de formation (CIF, DIF, VAE...).
Identifier les freins et contraintes particulières des femmes suivant des formations diplômantes afin d'encourager leur développement et définir des actions adhoc (communication auprès des managers sur le rôle de la formation...)
Groupe de travail à constituer pour développer les réseaux de femmes (O' plurielle – Air Liquide, Elles - IBM, Accent sur elles – Accenture, esperluette – France Telecom).
Adhésion à des réseaux externes (European Professional Women Network...),
Page intranet dédiée à l'égalité entre les femmes et les hommes.
politique de reconnaissance : best practices diversité (managers), communication. Label et prix Excellencia, Juliot Curie
Award France des meilleures pratiques en matière de diversité
Audit des process RH au regard de la discrimination
Mise en place des correspondantes « chemins de carrières »: témoignages de femmes ambassadrices venant faire part de leur parcours personnel afin d'encourager à l'évolution de carrière.

Source auteure

A la lecture de ce plan d'action, plusieurs types de sensibilisation ressortent :

- **La communication externe** (en bleu) dans l'objectif de développer la mixité du recrutement
- **La formation descendante** (en orange).
- **La communication interne** (en rose)
- **La création ou l'adhésion à des réseaux féminins** (en vert)

L'analyse du contenu de ce plan d'action montre que plusieurs types de sensibilisation via la communication et la formation sont prévus. Si la littérature en sciences de gestion encourage la mise en place de réseaux féminins et la communication interne et externe permettant d'appuyer l'engagement de l'organisation et de maximiser la féminisation des recrutements internes et externes (Cornet et Warland, 2008), la réflexivité des pratiques et l'évolution des représentations reposeraient sur une diversité des types de formations : descendantes, en co-training, enracinée, serious games, jeux de rôle ou encore théâtralisation (Bruna, 2016/5 ; Sabeg et Charlotin, 2006 ; Falcoz, 2018). Notons que pour Moliner et Guimelli (2015), la formation n'a qu'un effet temporaire sur les représentations sociales.

L'avenant de 2011, s'attache quant à lui à travailler sur les écarts d'évolution et de rémunération en mettant en place une méthode de calcul des écarts, la méthode des comparants, ainsi qu'un groupe de travail sur les facteurs influençant les différences de rémunération. Ce dernier porte une attention particulière au congé parental, qui jusque-là était peu présent dans les accords. En effet, il est précisé que celui-ci donne droit au DIF intégral, qu'il est pris en compte dans le calcul de l'ancienneté et que le processus d'entretiens en amont et en aval du congé sont les mêmes que pour le congé maternité/adoption. Par ailleurs l'organisation s'engage à étendre les droits du congé maternité/adoption au congé paternité. De nouvelles dispositions sont prises pour aider l'équilibre des temps de vie en proposant la possibilité de changer temporairement d'horaires au retour de congé maternité/adoption. Une étude est prévue quant aux solutions d'aide à la garde.

L'accord de 2014, intègre les différents avenants tout en mettant en place de nouveaux objectifs de réduction des écarts de salaire (-1.5 points), une formation diversité globale pour tous les salariés, la promotion des métiers manifestant une sous-représentation d'un des deux sexes, ainsi que pour finir la mise à disposition d'un livret parentalité et la création du congé de solidarité.

Malgré une importante évolution des mesures volontaristes au fil des ans, nous constatons que la sensibilisation par la communication et la formation, tient toujours une place centrale dans la démarche égalité de notre terrain. D'autant plus au vu de l'absence de précisions quant aux stratégies mises en œuvre pour améliorer la féminisation des recrutements et la mixité des équipes

ainsi que l'absence d'outils de contrôle des décisions managériales en dehors de l'équité de la notation et de l'accès à la formation. Seuls les indicateurs du RSC, imposés par décret, permettent d'avoir une idée de l'efficacité des politiques d'égalité. Ceci est d'ailleurs confirmé par la teneur des plans d'action placés en annexe de l'avenant de 2008 et de l'accord de 2014.

L'accord de 2017 va aussi dans ce sens avec les précisions apportées sur les formations sur l'égalité proposées aux différents publics que sont la globalité des salariés et le management. Aucune action de sensibilisation spécifique à la population RH n'est mentionnée dans l'accord. De nouvelles dispositions sont mises en place comme l'instauration d'une journée annuelle de l'égalité, des conférences libres, des groupes d'échanges organisés sur la pause déjeuner avec un repas offert par l'entreprise. Ces dispositions sont, contrairement aux documents précédents, nommément cités et non simplement à titre d'exemple. Par ailleurs, on retrouve dans cet accord un nouvel objectif d'amélioration de la mixité et l'ajout aux critères de recrutement de « perspectives d'évolution ». Alors que le critère « expérience » nous paraissait déjà renfermer une discrimination indirecte potentielle, en raison des interruptions de carrières liées à la maternité, celui-ci semble propice à la subjectivité, laissant potentiellement le champ libre aux représentations sociales d'impacter la prise de décision. En outre est ajouté le réexamen du positionnement des femmes du JG 13 à 18. S'agissant de ces niveaux de responsabilité, comme nous l'expliquons dans l'encadré 1, notre terrain a mis en place à la fin des années 1980 la méthode Hay d'évaluation des postes afin d'assurer une cohérence de ses pratiques au niveau international. L'objectif de ce réexamen est de « *s'assurer du juste positionnement* » des employées. Il commence au JG 13 car lorsqu'un jeune diplômé est embauché dans l'organisation, c'est au JG 11 et le passage au 12 est automatique l'année suivant l'embauche. Aussi, il n'y a pas de problématiques de positionnement sur ces deux niveaux de responsabilité.

En résumé, l'analyse que nous proposons de l'évolution de la teneur des accords entre 2006 et 2017, montre en effet une évolution importante du nombre de mesures volontaristes bien que la démarche égalité soit essentiellement basée sur la sensibilisation des équipes via de actions de communication externe et interne et des formations adaptées au différents publics.

Voyons à présent à l'aide des données issues des rapports de situation comparée qui nous ont été communiqués, l'effet de cette démarche, que nous qualifions de globale, sur les phénomènes analysables sur la base de statistiques.

## 7.1.2 Approche statistique des effets de la démarche égalité de notre terrain entre 2008 et 2016

Dans cette section nous nous basons sur les principaux indicateurs des RSC locaux auxquels nous avons eu accès (2008-2016) en nous concentrant sur ceux concernant la CSP des cadres et ingénieurs, afin d'évaluer, autant que faire se peut, l'effet de la démarche d'égalité dans le temps.

Cette analyse longitudinale est le fruit d'un long travail, que nous avons réalisé, de recueil des données brutes issues des RSC locaux communiqués par l'organisation, sur 8 ans.

En effet, comme nous le mentionnons précédemment, les accords égalité donnent aux différents sites la latitude de mettre en place les mesures adressant des problématiques locales. Autrement dit, le service RH-RSE donne des directives générales qui sont adaptées par les DRH locales dont dépend dans la majorité des cas, le coordinateur local. Comme notre terrain est un des sites de la filiale française, nous avons pu obtenir les RSC spécifiques à celui-ci ainsi que le dernier RSC France. Lorsque certains indicateurs ne sont pas présents dans les RSC locaux, nous nous tournons vers le dernier RSC France et le précisons bien entendu dans notre analyse.

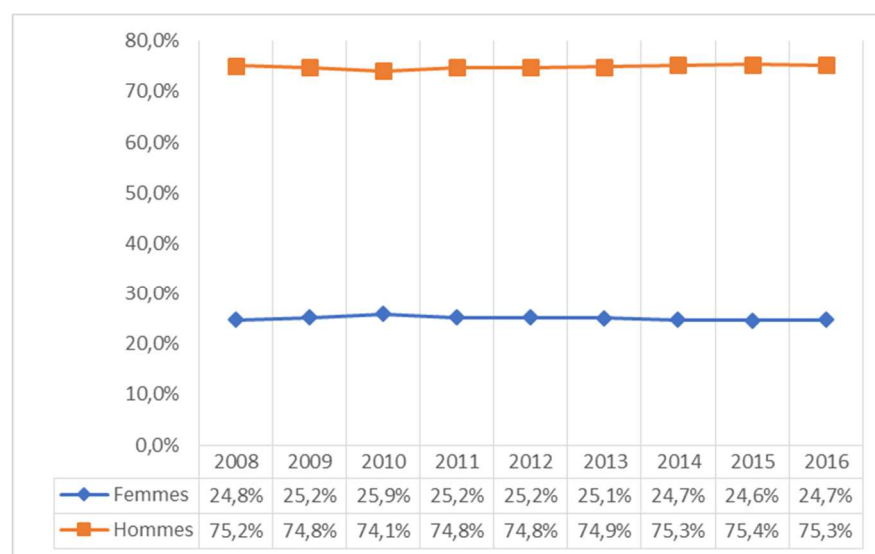
En croisant ces indicateurs et les principaux axes présents dans les accords, nous proposons une analyse des cinq thèmes qui ne concernent que la CSP cadres et ingénieurs : la féminisation des effectifs, les évolutions professionnelles, les écarts de rémunération, l'accès à la formation, le temps partiel.

### 7.1.2.1.1 Féminisation des effectifs cadres et ingénieurs

La féminisation des effectifs et la mixité des services sont deux mesures volontaristes présentes dans les accords égalité depuis 2006. La stratégie sur laquelle repose ces objectifs est peu développée dans les accords en dehors des actions de communication externe et interne qui entrent dans le spectre de la sensibilisation et visent la maximisation des candidatures féminines qu'elles soient internes ou externes. Le deuxième type d'action compris dans la sensibilisation est la formation qui est offerte aux managers et au personnel RH sur la mixité et la discrimination.



**Graphique 16. Evolution du taux de féminisation des femmes cadres sur 2008-2016**



Source auteure

A la lecture de ce graphique, nous observons une très légère régression du taux des femmes cadres et ingénieures de 0.1% entre 2008 et 2016. Ce qui sous-entend que les recrutements effectués reflètent la répartition déjà existante dans l'organisation des hommes et des femmes appartenant à cette CSP, indiquant que **les mesures de sensibilisation visant l'augmentation de la part de ces dernières sur cette population ne portent pas leurs fruits**. Ceci entre en cohérence avec les chiffres de la filiale française<sup>71</sup> qui montrent, entre 2007 et 2016, un taux d'embauche des femmes cadres et ingénieures de 22.5%.

Dans la lignée de ces constats, nos entretiens révèlent que les actions de communication auprès des écoles sont connues, mais malgré les difficultés rencontrées, aucune action de chasse n'est prévue pour équilibrer les viviers de recrutement, en gardant bien entendu comme critère principal les compétences.

*« Mes collègues font la tournée des écoles pour parler des métiers techniques »*

**RH**

*« Ces dernières années nous faisons ici un très très gros effort pour que nos métiers techniques soient également valorisés auprès des femmes. »*

**RH**

<sup>71</sup> Nous n'avons pas eu accès aux données concernant les taux de recrutement pour notre terrain basé en PACA

*« Je ne pense pas connaître l'accord égalité femme homme sauf l'action dans les écoles je crois que j'en ai entendu parler de pousser les filles à faire des écoles d'ingé par exemple. »*

**Cadre non manager**

*« Quand j'étais à la formation j'ai fait des actions auprès des écoles notamment pour la journée de la femme. Mais aucune des jeunes filles rencontrées ne veut devenir ingénieure. »*

**Cadre manager**

*« Je sais qu'il y a aussi des démarches auprès des écoles avec la désignation des marraines. On faisait aussi du speed-dating et on rencontrait des filles de 3ème. Le problème c'est qu'elles voulaient toutes être médecin, chirurgien. »*

**Cadre manager**

*« On a un réseau de femmes qui fait des interventions dans les écoles. »*

**RH**

*Un responsable maintenance comme je cherche c'est très difficile de trouver une fille. Je ne chasse pas. Je le fais si je prends un cabinet mais ils iront chasser une compétence. Après ça s'équilibre on y arrive dans la globalité.*

**RH**

Intéressons-nous désormais à la répartition de ces femmes cadres et ingénieures. Dans le tableau 53, ci-dessous, se trouve la ventilation et l'évolution de la population des femmes et hommes appartenant à cette CSP par famille de métiers.

Pour plus de visibilité nous avons coloré en orange les cœurs de métiers de l'entreprise, pour lesquels on observe une écrasante majorité d'hommes. En outre, en dehors de la famille « Production », qui connaît une variation négative de -10.64% de la part des femmes sur 8 ans, **on constate une faible évolution de la féminisation sur ces métiers, et ce, malgré la présence de mesures volontaristes dans les accords, basés pour la plupart sur des actions de sensibilisation (accompagnement à la reconversion, shadowing, communication externe).**

Cette répartition des sexes selon les métiers est aussi soulignée dans nos entretiens :

*« Il y a plus d'hommes dans les métiers techniques et c'est un fait. »*

**Cadre non manager**

« Il y a beaucoup de métiers techniques il y a pas mal d'hommes par rapport aux femmes du coup ne serait-ce que par le nombre ce sont des Métiers plus masculins que féminins. »

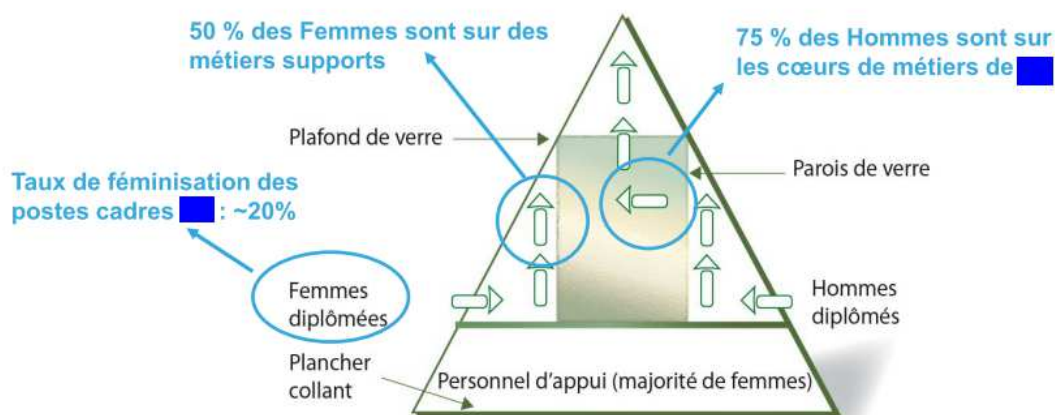
### Cadre non manager

Nous avons recruté un nouveau responsable RH, il arrive la semaine prochaine. On voulait à tout prix un homme parce qu'on est une équipe où il n'y a que des femmes.

### RH

Les familles de métiers où le nombre de femmes est plus important que celui des hommes sont : « Administratif », « EH&S », « Purchasing », « Supply chain », « Communications », « HR ». Soit 6 familles de métiers sur 23. A elles 6, ces familles emploient 176 personnes dont 126 femmes. Ce qui, à l'échelle de la CSP, est très peu. En guise de comparaison, la famille « Production » emploie 677 personnes dont 295 femmes, soit 2.3 fois plus que le total des six familles susmentionnées. Nous sommes en présence ici du phénomène de la **paroi de verre**. Cette interprétation se retrouve d'ailleurs dans un support de communication externe qui présente le graphique suivant :

**Graphique 17. Représentation de perspectives d'évolution selon les familles de métier**



Ainsi, les six familles susmentionnées sont classées comme « fonctions supports » et ces dernières ne mènent pas aux postes à hautes responsabilités dans cette organisation. Cela renvoie à la définition *micro* de la paroi de verre que donnent Grodent et Cornet en 2012, qui explique que les femmes victimes de ce phénomène ne se voient pas affectées aux postes rémunérateurs ou politiques qui permettent d'atteindre les plus hauts postes à responsabilité. Elles sont donc victimes à la fois d'une ségrégation horizontale (la paroi de verre) et verticale (le plafond de verre).

**Tableau 53. Répartition et évolution des femmes et des hommes cadres et ingénieurs par famille de métiers**

	2016		Evolution 2008/2016	
	Femme	Homme	Femme	Homme
Administration	<b>100,00%</b>		0,00%	0,00%
Site Services	14,29%	85,71%	7,62%	-7,62%
Quality	33,75%	66,25%	6,06%	-6,06%
EH&S , Sustainable Excellence	<b>61,54%</b>	38,46%	21,54%	-21,54%
Operations Support	4,03%	95,97%	2,13%	-2,13%
Process / Product Engineering	28,19%	71,81%	-3,10%	3,10%
Production	2,13%	97,87%	-10,64%	10,64%
Design & Application Dev	13,92%	86,08%	1,35%	-1,35%
Product & Test Engineering	12,60%	87,40%	2,12%	-2,12%
Design Support	38,46%	61,54%	5,13%	-5,13%
R&D	25,00%	75,00%	-5,26%	5,26%
Marketing	31,17%	68,83%	6,64%	-6,64%
Sales	50,00%	50,00%	-33,33%	33,33%
Purchasing	<b>55,56%</b>	44,44%	0,00%	0,00%
Logistics & Warehousing		100,00%	0,00%	0,00%
Planning	43,75%	56,25%	-14,14%	14,14%
Supply Chain	<b>64,71%</b>	35,29%	64,71%	35,29%
Legal		100,00%	-23,91%	23,91%
Business Planning & Dev		100,00%	0,00%	0,00%
Communications	<b>66,67%</b>	33,33%	9,53%	-9,53%
Executive management	20,31%	79,69%	7,10%	-7,10%
Finance, Control & Audit	37,50%	62,50%	4,17%	-4,17%
Human Resources	<b>67,44%</b>	32,56%	1,27%	-1,27%

Cœurs de métier en orange.

Source auteure

En conclusion, malgré la présence d'accords égalité depuis 2006, force est de constater la faible efficacité de la démarche égalité quant à l'amélioration de la féminisation de la population des cadres et ingénieurs notamment sur les métiers techniques, entretenant le phénomène de paroi de verre.

Analysons maintenant les indicateurs relatifs aux évolutions des femmes cadres et ingénieures sur notre terrain.

#### 7.1.2.1.2 Évolutions des cadres et ingénieurs

Si l'étude des RSC sur la période 2008-2016, ne montre pas d'amélioration de la féminisation via le recrutement externe de la CSP cadres et ingénieurs notamment sur les métiers techniques, le passage cadre étant très peu pratiqué sur notre terrain, qu'en est-il de la féminisation des cadres managers ?

Tout d'abord, avant d'analyser les indicateurs issus des RSC, il est important de préciser que notre terrain a pour politique de favoriser de manière générale la mobilité interne aux recrutements externes et particulièrement pour l'accès aux postes de managers. C'est la raison pour laquelle

nous avons souhaité séparer l'évolution professionnelle en recrutement interne, de la féminisation de la population des cadres et ingénieurs par le recrutement externe.

Comme nous le présentons dans l'encadré présent dans le chapitre 6, notre terrain a mis en place à la fin des années 1980, la méthode Hay de cotation des postes. Ainsi, les niveaux de responsabilité sont exprimés en Job grades (JG). Pour mémoire, un jeune diplômé est embauché au JG 11, il passe au JG 12 l'année qui suit. Au moment du passage au JG 15, le salarié a le choix entre les trois branches de la triple échelle que sont le management, la gestion de projets transversaux et l'expertise, c'est le CareerPass. Les postes correspondants aux JG 17/18 sont des postes de direction de service et les JG 19 et plus correspondent à des postes de direction d'organisation. Ces derniers sont gérés au niveau corporate. Nos entretiens exploratoires avec l'équipe RH-RSE France et le correspondant local de l'époque, nous apprennent que la carrière classique d'un ingénieur dans cette organisation va du JG11 à 14 et que la branche proposant le plus d'opportunité d'évolution est le management.

Voyons à présent, à l'aide du graphique 18 ci-dessus qui regroupe les Job grades pour que ceux-ci correspondent aux positions des cadres définies par la convention collective dont notre terrain dépend, l'évolution des conditions générales d'emploi par Job grades et par sexe entre 2008 et 2016.

**Graphique 18. Conditions générales d'emploi des cadres et ingénieurs par sexe et position**



Source auteur

A l'observation de ces graphiques, on remarque que de manière générale il y a plus d'hommes cadres et ingénieurs que de femmes. Ce qui est cohérent avec les chiffres précédents.

Par ailleurs, il existe une régression de la part des femmes pour les JG 9-14, de 2.5% en moyenne (2% pour les JG 9-11 et 3% pour les JG 12-14).

Si la répartition de la part des hommes et des femmes est très proche et plutôt stable dans le temps pour ces deux groupes de JG, qui correspondent aux positions I et II de la convention collective, tel n'est pas le cas pour JG 15, qui correspond à la position IIIa. En effet, on remarque une évolution positive du nombre de femmes arrivées au CareerPass (passage au JG 15) de plus de 13% sur la période, **indiquant une amélioration substantielle de la féminisation des cadres managers**, les deux autres branches de la triple échelle susmentionnée étant bien moins

développées que celle-ci. Sur cette position, les hommes représentent en 2016 67% de la population et les femmes 33%. En revanche cette tendance s'inverse sur la position IIIb qui correspond aux JG 16 à 18. Là l'écart se creuse jusqu'à arriver en 2016 à 83% d'hommes pour 17% de femmes seulement, **indiquant que cette féminisation peine à dépasser les premiers niveaux de management.** En outre, alors que l'évolution de la part des femmes est régulière depuis 2008 pour le JG 15, on observe une légère régression, -3%, pour les JG 16 à 18. Si la position IIIc, qui correspond aux JG 19 et plus, montre une progression de 9% en faveur des femmes, ces dernières ne représentent que 14% de la population contre 86% d'hommes.

Si l'on se réfère à la littérature, **ces chiffres laissent penser à une persistance de deux phénomènes dans l'organisation : le tuyau percé et le plafond de verre.**

Cette observation est, selon nous, encore plus parlante à l'analyse de la répartition des effectifs par sexe et par position.

**Tableau 54. Répartition des cadres par position au 31/12/2016**

	Position I		Position II		Position III A		Position III B		Position III C		Total	
	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes
<b>Ingénieurs &amp; Cadres</b>	14	44	140	397	95	197	55	271	5	32	309	941
%	24,1%	75,9%	26,1%	73,9%	32,5%	67,5%	16,9%	83,1%	13,5%	86,5%	24,7%	75,3%

On constate une disparition progressive des femmes à mesure de l'ascension hiérarchique : **140** (JG11-14), **95** (JG15), **55** (JG16-18) et **5** (JG 19 et +). Certes cette tendance est aussi structurelle puisque plus on monte hiérarchiquement et moins il y a de places. Cependant, si l'on regarde les chiffres des hommes on constate une perte importante entre la position II et la position IIIa mais suivie par une remontée importante à la position IIIb qui correspond à des postes de directeurs de services ou d'unités.

**Pour les femmes, le décrochage le plus notable se situe au passage au JG 19 qui constitue selon nous le plafond de verre.** Cette observation est cohérente avec la définition que Laufer donne du plafond de verre, qui est : « *l'ensemble des obstacles visibles et invisibles qui séparent les femmes du sommet des hiérarchies professionnelles et organisationnelles.* ». (Laufer, 2005, p.31) **En revanche, la perte progressive de femmes à mesure de l'ascension hiérarchique traduit la persistance du phénomène du tuyau percé** dont Blickenstaff décrit le processus en 2005 : « *One interesting feature of these leaks is that women leak out more than men do. The effect of differential leaking is to create a sex-based filter that removes one sex from the stream and leaves the other to arrive at the end of the pipeline.* » (p.369)

**Selon nous, ces chiffres montrent que les mesures pour féminiser les postes à responsabilité sont efficaces sur les premiers niveaux de management mais ne suffisent pas pour venir à bout du tuyau percé et du plafond de verre. Peut-être s'agit-il d'une question de temps avant que s'observe une féminisation des plus hauts niveaux hiérarchiques ? Cependant la baisse de 3% de la féminisation sur les JG 16-18 sur 8 ans alors que sur cette même période s'observe une augmentation constante de la féminisation du JG 15 et que la vitesse moyenne d'évolution pour les femmes en 2016 (graphique 19) sur le JG 16 est de 6 ans, de 5 ans sur le JG 17 et de 2 ans sur le JG 18, ne plaident pas en faveur de cette explication.**

Cette analyse est d'ailleurs confirmée dans nos entretiens :

*« Il doit y avoir entre 15 et 20 modules managers [premier niveau de management] et des femmes à ce poste il doit y en avoir deux. [Il n'y a pas de femmes Area Manager] »*

**Cadre manager**

*« Les femmes évoluent mais sur les premiers poste de management. Au sommet de la pyramide il y a peu de femmes. »*

**Cadre non manager**

*« Je pense que pour ma N+2, ça a été très compliqué d'arriver où elle est. »*

**Cadre manager**

*« Après je vois pas mal de filles qui sont promues ou qui ont des postes de management, encore une fois au planning, je n'ai pas le sentiment qu'elles soient pénalisées. Après peut-être qu'effectivement quand on commence à atteindre le job grade 18, 19 etc »...*

**Cadre non manager**

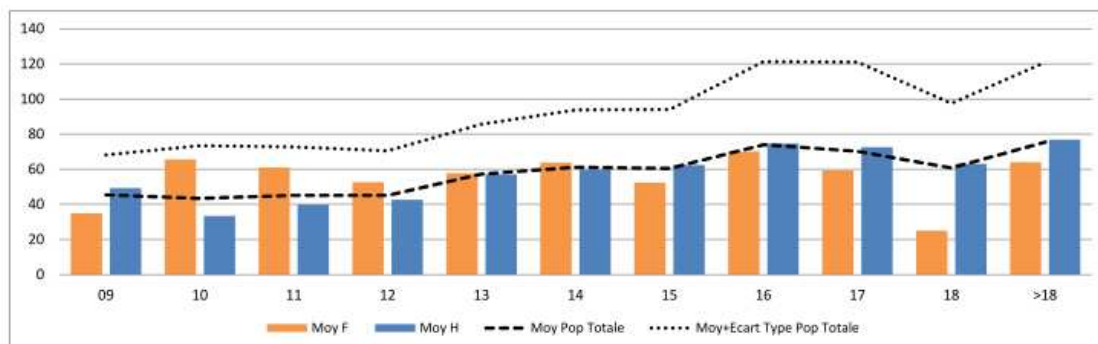
Cependant, si l'on s'intéresse aux écarts de vitesse d'évolution, on voit que du JG 11<sup>72</sup> au JG 14 les femmes évoluent en moyenne moins vite que les hommes mais dès le JG 15, elles évoluent plus vite.

---

<sup>72</sup> Les JG 9 et 10 seraient, selon nos entretiens exploratoires, rares et réservés exclusivement aux techniciens passés cadres.



**Graphique 19. Ecart de vitesse d'évolution de Job Grade entre femmes et hommes en 2016**



Source auteure

Ainsi, sur la période 2008-2016, on remarque une évolution de 13% de la part de femmes au JG 15 et les chiffres montrent qu'en 2016 elles évoluent plus vite jusqu'au JG 18.

Ceci montre que des efforts sont faits sur l'évolution des femmes managers et que ceux-ci sont payants pour le peu de femmes concernées. D'ailleurs un dispositif est ajouté à l'accord de 2017 qui prévoit un réexamen du positionnement des femmes du JG 13 au 16 sur la période de l'accord. Intéressons-nous désormais aux écarts de rémunération entre les hommes et les femmes.

#### 7.1.2.1.1 Les écarts de rémunération chez les cadres et ingénieurs

Depuis 2006, la question des écarts de salaire est plus que largement abordée dans les accords. Ceux-ci ont donné lieu à des études visant la compréhension des facteurs à l'origine des disparités, mais aussi à la création d'un groupe de travail pour créer un outil permettant la détection de ces écarts. Ces mesures ont permis la mise au point d'un outil appelé le « profil référent » qui compare les données individuelles aux données de ce profil référent afin de mettre en lumière un écart éventuel. Cet outil qui a valu à l'organisation la reconnaissance d'associations locales et nationales d'employeurs spécialisées sur les questions de diversité et d'égalité, est remis en cause par plus d'une dizaine de saisine du conseil des prud'hommes.

**Graphique 20. Evolution des écarts de rémunération par position conventionnelle des femmes par rapport aux hommes**



Source auteure

S’agissant de la position I qui correspond aux JG 9 à 11, on observe un phénomène assez étonnant. Alors que les femmes gagnaient entre 2008 et 2014 en moyenne 1.83% de plus que les hommes, en 2015 on constate un effondrement de -31%. Les écarts sont calculés sur le salaire moyen donc il ne peut pas s’agir de l’effet nombre. L’explication qui pourrait-être avancée renvoie aux passages cadres pour lesquels les JG 9 et 10 sont réservés. En effet, les techniciens à qui l’on accorde le passage cadre sont très expérimentés et cela peut expliquer cette grande variation de salaire si l’année 2014 a connu un grand nombre de passage cadre masculins par rapport aux embauches d’ingénieurs jeunes diplômés. Les techniciens étant en majorité des hommes (73.7%).

Concernant les positions II et IIIa correspondant aux JG 12-15. **On observe un écart à la défaveur des femmes de -1% ce qui est très faible, indiquant une équité du salaire moyen et donc des pratiques de rémunération efficaces.** Bien entendu, l’écart de salaire étant moyen, il se peut que certaines femmes se trouvent avec des écarts substantiels, mais c’est globalement très satisfaisant. S’agissant des mesures de rattrapage de salaire, elles sont, sur notre terrain, du ressort des RH. Les managers, se voient attribuer un budget pour les promotions qu’ils allouent dans leurs équipes en fonction des notations qu’ils auront attribué. Cette analyse se retrouve d’ailleurs dans nos entretiens :

*« La directrice de la division, j'ai un grand respect pour elle, elle qui m'a énormément aidée au niveau des passages de job grades. J'ai toujours été bloquée parce que vu que j'avais ce retard de salaire au plus on augmentait les job grades, au plus on creusait le fossé. Donc on ne voulait pas me faire évoluer. Elle est intervenue à chaque passage donc 13 14 et 15. Cependant elle n'a pu intervenir sur le salaire. »*

#### **Cadre non manager**

*« La RH est venue dans la division sur des permanences dans une salle je suis allée la voir en lui disant ma N+1 m'a fait mon compte par ratio j'ai 0,78 soit 22 % de retard de salaire à quoi c'est dû je voudrais avoir le détail et là, elle fait une recherche et me dit il y a 13 % dus au retard du départ et puis il y avait un pourcentage assez élevé par rapport aux accords homme-femme. »*

#### **Cadre non manager**

*« En amont on a les négociations annuelles obligatoires lorsque le budget d'augmentation/promotion est défini on fait une réunion de consolidation avec le responsable d'organisation, ils viennent [les managers] avec leurs demandes. »*

#### **RH**

*« D'un autre côté voilà si vraiment on a des éléments factuels qui montrent que telle personne devrait évoluer plutôt qu'une autre et ben c'est nous qui rentrons les éléments de paie dans les logiciels donc aussi simple que ça. »*

#### **RH**

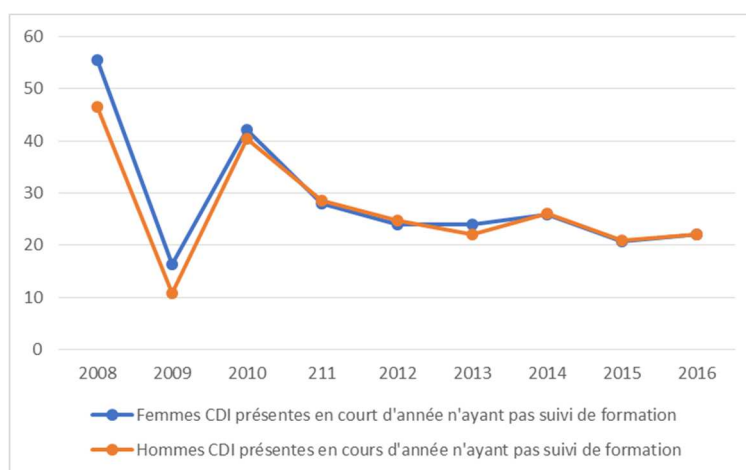
En revanche pour les JG 16 à 18, les écarts se creusent avec un écart moyen de 5% à la défaveur des femmes qui tend à s'améliorer sur les trois dernières années en passant de -6% à -3%. **La baisse progressive depuis 2014 de cet écart, peut être le fruit de la politique de rémunération qui comme le montrent les accords est volontariste et fait l'objet d'analyses réalisées par des groupes de travail et d'une communication spécifique auprès des managers et des cadres et ingénieurs.** En revanche, il est difficile d'attribuer les résultats susmentionnés pour les JG 12 à 15 à la politique égalité, il aurait fallu pour cela, que nous ayons accès aux données de rémunération antérieures à 2006 puisqu'on observe une stabilité dans les données que nous avons depuis 2006. Abordons à présent un thème que l'on retrouve dès le premier accord de 2006, l'accès à la formation.

### 7.1.2.1.2 L'accès à la formation

Dès le lancement de la démarche, la question de l'accès à la formation professionnelle pour les femmes a donné lieu à des mesures volontaristes visant une allocation équitable des moyens de formation entre les deux sexes et contrôlées annuellement. En effet, l'accord de 2006 considère la formation comme un axe incontournable :

*« L'accès des Femmes à la formation professionnelle est un élément déterminant pour assurer aux Femmes une réelle égalité de traitement dans leur déroulement de carrière et dans l'évolution des qualifications. En effet, la formation représente un levier majeur du maintien et du développement des compétences de l'entreprise. En ce sens, elle constitue un investissement indispensable pour l'entreprise et un droit ouvert à tous les salariés, Femmes et Hommes. »*

**Graphique 21. Evolution du nombre d'hommes et de femmes cadres et ingénieurs n'ayant pas suivi de formation, 2008-2016**



Source auteure

A la lecture de ce graphique, la première remarque que nous faisons tiens à la proximité d'accès à la formation que l'on constate à partir de 2010, ce qui, au vu des écarts en positif puis en négatif de 2008 et 2009, **indique une efficacité de la politique de formation professionnelle**. Notons que notre terrain est doté d'un service formation bien structuré au niveau national et local. En outre, comme nous le mentionnons précédemment, la vérification annuelle de l'équité d'accès aux formations est le second et dernier dispositif de contrôle des décisions managériales présent dans les accords sur la période 2008-2016.

Selon nos entretiens, si le service formation fournit l'offre et organise les sessions, c'est du manager direct qu'émanent les demandes et accompagné de son HRBP, ils monteront les plans de formation.

« Ici on n'impose pas les formations mais les managers choisissent quand même pour leurs subordonnés. »

### Cadre Manager

« Après les deux personnes qui ont eu les plus mauvaises notes ne l'ont pas forcément pas bien pris. Je n'ai pas été formée pour faire ça. Mon chef m'a inscrite à quelques formations mais c'est tout. »

### Cadre manager

« Alors on positionne, on regarde ensemble et ensuite s'il y a une évolution et qu'il faut accompagner la personne sur du savoir-être parce que par exemple il veut partir sur du management, on va travailler avec lui disons le leadership et on va établir avec son manager le plan de formation. »

### RH

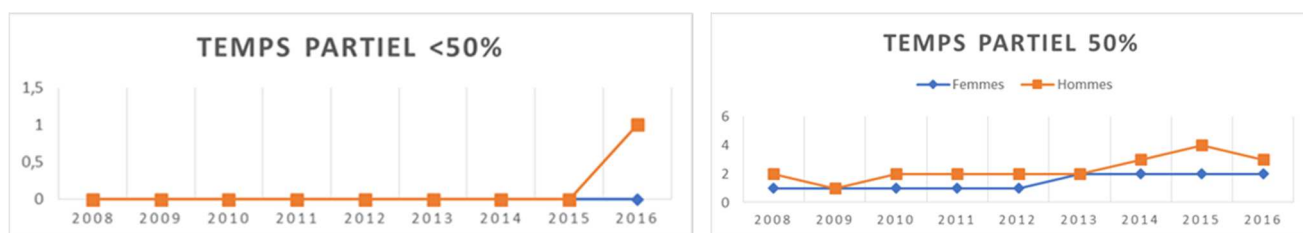
Donc là la RH aide à l'accompagnement : quelles formations, processus disponibles chez ST pour les aider à évoluer.

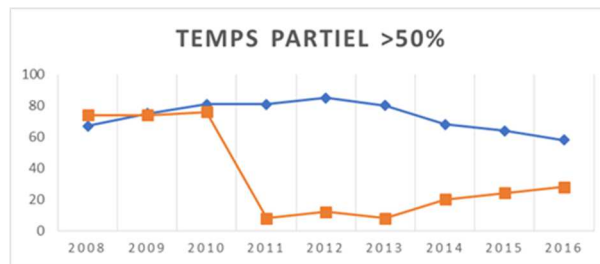
### RH

Pour finir sur l'analyse des principaux indicateurs des RSC qui nous ont été communiqués, intéressons-nous à la question du temps partiel, que l'on retrouve en seconde périphérie de la représentation sociale des managers réalisées comme nous le montrons dans le chapitre 6 et qui fait l'objet de différentes mesures dans les accords.

#### 7.1.2.1.3 Temps partiel chez les cadres et ingénieurs

**Graphique 22. Répartition et évolution du nombre de passage à temps partiel selon le sexe, 2008-2016**





Source auteure

Ces trois graphiques nous montrent que depuis 2008, la quotité de temps de travail dans le cadre d'un contrat à temps partiel, privilégiée par les cadres et ingénieurs de l'organisation est supérieure à 50%. Malgré une certaine stabilité du nombre de femmes à temps partiel sur 8 ans, on constate une baisse progressive des femmes à temps partiel depuis 2012. On observe cependant une progression des contrats à temps partiel pour les hommes à partir de 2013. Selon le responsable RH-RSE de l'époque, les hommes à temps partiel sont des hommes aux abords de la retraite qui souhaitent baisser leur activité. Seul un homme est à temps partiel à plus de 50%. En outre, depuis 2013, il y a plus d'hommes que de femmes à temps partiel à 50%. Malgré la régression des femmes et la progression des hommes susmentionnées, il n'en reste pas moins que le temps partiel est majoritairement féminin, confirmant les travaux mobilisés dans le chapitre 1 de notre revue de littérature.

**Les femmes sont donc plus à temps partiel que les hommes mais la quotité de temps de travail choisie est dans une écrasante majorité supérieure à 50%.**

Selon le RSC France 2016, puisque les données locales ne sont pas disponibles, les demandes de temps partiel sont acceptées à 96.4%. **Ce qui montre un application des mesures prévues dans l'accord.**

Cependant, comme nous le verrons plus loin dans ce chapitre, si le taux d'acceptation par la RH n'est pas remis en cause par les partenaires sociaux, ces derniers font état d'un premier filtre réalisé par les managers.

En conclusion, cette analyse des principales données statistiques issues des rapports de situation comparée qui nous ont été communiqués, montre que les mesures visant l'augmentation de la féminisation des cadres et ingénieurs de manière générale et sur 8 ans, ne fonctionnent pas. Celles-ci reposant essentiellement sur des actions de sensibilisation, l'efficacité de ces dernières est donc remise en question. Ce constat se fait aussi au niveau des métiers techniques pour lesquels des programmes spécifiques sont pourtant communiqués dans les accords, ce qui entretient le

phénomène de paroi de verre. Cependant, si l'on s'intéresse à la féminisation des cadres managers, on remarque une évolution substantielle du nombre de femmes au sein de l'encadrement de proximité (JG 15) signifiant une efficacité partielle des mesures qui peinent à dépasser ce premier niveau hiérarchique. L'évolution de la répartition des effectifs par position conventionnelle montre la persistance des phénomènes de tuyau percé et de plafond de verre, et ce, malgré une vitesse d'évolution plus rapide pour les femmes, dès le JG 15.

En revanche, on constate une efficacité des mesures relatives aux écarts de rémunération, puisqu'entre le JG 12 et le JG 15, il existe une différence de -1% à la défaveur des femmes, ce qui est très faible. Même si pour les JG 16-18, il existe un écart moyen de 5% sur la période, on observe une réduction progressive de l'écart depuis 2014. Un autre succès des mesures volontaristes s'observe au niveau de l'accès à la formation pour lequel une équité quasi parfaite s'observe depuis 2010. Ces deux axes de travail que sont l'équité de la rémunération et l'équité de l'accès à la formation professionnelle sont encadrés sur le terrain par les services RH France et locaux. Par ailleurs, ils font l'objet des deux seuls dispositifs de contrôle annuels des décisions managériales sur la période des RSC 2008-2016. Cette action structurée et contrôlée joue, selon nous, en faveur de ce succès, ce qui va dans le sens des travaux de Bielby (2000) vantant les effets du contrôle des décisions managériales dans un objectif de transparence des processus RH, qui limite, de fait, l'effet potentiel des stéréotypes sur ces dernières.

Une troisième mesure de contrôle apparaît dans l'accord de 2017, c'est le réexamen du positionnement des femmes dans les JG 13 à 18. Notre étude ayant été réalisée entre 2017 et 2018, nous n'avons pas les données pour l'étudier.

Ces conclusions nous invitent à nous interroger sur la raison du peu d'efficacité des actions de sensibilisation visant la féminisation de la population des cadres et ingénieurs, notamment sur les cœurs de métiers techniques, ainsi que la féminisation de la hiérarchie qui à ce jour ne montre d'efficacité que sur les premiers niveaux de management.

La section suivante de ce chapitre s'attache à répondre à cette interrogation en analysant les actions de sensibilisation prévues dans l'accord courant (2018) notamment par le biais des résultats issus de l'analyse prototypique mettant en lumière le contenu et la structure des représentations sociales qu'ont les différents groupes sociaux impliqués dans les évolutions de carrière des cadres et ingénieurs à propos des difficultés que les femmes appartenant à cette CSP rencontrent pour évoluer professionnellement. Pour ce faire, nous mettons en miroir les éléments centraux et

périphériques qui ressortent de notre analyse prototypique avec les mesures proposées par les accords et la manière dont celles-ci sont appliquées. Pour l'étude des pratiques sur le terrain, nous nous basons sur l'analyse thématique des 52 entretiens semi-directifs et des 5 entretiens exploratoires que nous avons réalisés.

## 7.2 Analyse des mesures égalité détaillées dans l'accord de 2018

Dans la section précédente nous montrons qu'en dehors des mesures liées à l'équité de rémunération et d'accès à la formation, encadrées par les services RH et dotés d'outils de contrôle des décisions managériales, la démarche égalité de notre terrain repose majoritairement sur des actions de sensibilisation.

Au vu de la persistance des phénomènes inégalitaires que révèle notre analyse longitudinale des RSC (plafond de verre, mur de verre et paroi de verre), qui trouvent leur source ainsi que leur justification dans les représentations sociales liées à la femme et à sa place dans la société, nous proposons ici une analyse des outils de l'égalité se basant sur leur rôle vis-à-vis des représentations sociales. Cette classification nous permet de mettre en lien ces outils avec les résultats obtenus dans la chapitre 6 quant au contenu et à la structure des représentations sociales des différents groupes intervenant sur les évolutions de carrières des femmes cadres et ingénieures.

Procédons dans un premier temps à la classification des outils présents dans l'accord de 2018 synthétisé dans le tableau 55, ci-dessous.



**Tableau 55. Synthèse du contenu de l'accord en cours au moment de notre étude**

ACCORD EGALITE NATIONAL 2018		
Consolider et développer l'égalité à l'emploi	Promotion de l'égalité professionnelle	<p><b>Communication externe :</b>                      Mixité communication visuelle                      Mixité sur les forum et formations                      Objectif de mixité communiqués aux prestataires recrutement                      Communiquer politique mixité dans les écoles et autres centres de formation                      Développement d'action de féminisation des formations scientifiques et techniques (Capital filles... etc.)</p> <p><b>Communication interne</b>                      Communication de l'accord lors des réunions d'équipes                      Actions en collaboration avec le service RSE : journée annuelle, conférences, groupes d'échange                      Programmes spécifiques pour les femmes : "vis ma vie" "Women in leadership" "Rôles modèles"                      Rappel de la politique égalité lors des réunion managériales, intégrer les critères d'exemplarité des managers dans les formations (HR Managers Kit, Leadership en pratique)                      Déploiement local d'un relai égalité "coordinateur(trice) RH-RSE</p>
	Recrutement	Mention (F/H) sur les offres d'emploi Critères de sélection sur (compétence/expérience/nature des diplômes/ perspectives d'évolutions. Objectifs de féminisation (30% ingénieurs et cadres séniors et 35% juniors) pour tous les contrats dont stages et alternances
	Mixité des emplois et des organisations	Mise en place d'un objectif "plancher" d'1 point sur 3 ans par rapport à 2016 Mixité des organisations et des emplois via : mixité dans les comités de mobilité, d'évaluation des postes et des membres des People Review. Communiquer sur les métiers peu féminisés Accompagnement sur 3 ans pour 30 volontaires vers métiers techniques Neutralisation de la notation pendant 2 ans en cas de reconversion
Atteindre l'égalité professionnelle	Evolution professionnelle	Faire une communication adaptée sur les processus d'évolution pour rappeler les rôles de chacun Présenter les filières et le nombre des opportunités en interne Communication Management/RH pour proposer aux candidats quelque soit leur sexe des promotions Dès JG 16 et dans les 3 ans suivant la promotion, organisation d'un entretien de carrière Réexamen du positionnement des femmes des JG 13 à 18 sur la période de l'accord Appliquer les promotions validées avant le départ en congé maternité, adoption, paternité Organisation d'un groupe de travail sur l'égalité Le temps partiel est accordé dans les limites de la configuration du poste et/ou du service
	Politique de rémunération	Salaire identique à l'embauche et proportionnel au temps plein pour les temps partiel Neutralisation de l'impact du congé maternité (augmentation annuelle moyenne, adaptation des objectifs sur la période travaillée) Compensation d'une perte de rémunération en cas de changement de service au retour de maternité Création du "profil référent" outil de calcul des différences de salaire entre femmes et hommes Correction immédiate des écarts en cas de constat Suivi spécifique des organisations ayant un écart de notation F/H de 5% Communication sur l'outil auprès des managers, RH et OS
Concilier vie professionnelle et vie personnelle	Absences liées à la parentalité	Réaliser l'entretien annuel avant le départ en congé maternité ou adoption Planifier un entretien avec le Manager avant le retour de ce congé. Maintien de salaire étendu pour congé paternité (1 an d'ancienneté) Ancienneté et CPF à taux plein pendant absence Entretien suite à un congé parental pour organiser le retour (poste, formation, reconversion) Abondement à 200% du CPF pour reconversion vers un métier technique Possibilité de rester en lien avec l'organisation pendant le congé Formation d'une journée au retour de plus d'1an de congé Formaliser les modalités de continuité des missions des salariés 3 mois avant leur départ pour faciliter la réorganisation (remplacement)
	Gestion de l'articulation des temps de vie	Eviter les réunions tardives et favoriser leur organisation en amont Privilégier les formations locales Services de conciergerie envisagés Possibilité d'aménagement du temps de travail dans des cas très spécifiques Aménagement du temps de travail pour la rentrée des classes jusqu'en 5ème Journées enfant malade : jusqu'au 12 ans et 16 si hospitalisation Neutralisation absence enfant malade sur les primes annuelle, d'équipe, industrielle et RTT
Mise en œuvre de l'accord	Outils de mesure et diagnostic	RSC Annuel et par site
	Commission nationale de suivi de l'accord	Analyse du bilan annuel Présentation de supports sur lesquels apparaissent la politique d'égalité
	Commission locale de suivi de l'accord	Analyse du bilan annuel Présentation de l'accord égalité Recherche de partenaires pour actions locales Analyse des problématiques par site et des priorités à mettre en œuvre localement
	Durée et Révision	1 an renouvelable 2 fois

**Tableau 56. Classification des outils de l'égalité listés dans l'accord égalité 2018**

Outils liés à la création et la mise en œuvre de la démarche égalité	Outils visant la limitation de l'impact des représentations sociales	Outils visant l'évolution des représentations sociales	Outils aidant à l'équilibre des temps de vie
<p>RSC Annuel et par site Présentation de supports sur lesquels apparaissent la politique d'égalité aux membres des commissions Analyse du bilan annuel Présentation de l'accord égalité aux membres des commissions Recherche de partenaires pour actions locales Analyse des problématiques par site et des priorités à mettre en œuvre localement 1 an renouvelable 2 fois</p>	<p>Critères de sélection sur (compétence/expérience/nature des diplômes/ perspectives d'évolutions. Objectifs de féminisation (30% ingénieurs et cadres séniors et 35% juniors) pour tous les contrats dont stages et alternances Mise en place d'un objectif "plancher" d'1 point sur 3 ans par rapport à 2016 Mixité des organisations et des emplois via : mixité dans les comités de mobilité, d'évaluation des postes et des membres des People Review. Accompagnement sur 3 ans pour 30 volontaires vers métiers techniques Neutralisation de la notation pendant 2 ans en cas de reconversion Faire une communication adaptée sur les processus d'évolution pour rappeler les rôles de chacun Présenter les filières et le nombre des opportunités en interne Communication Management/RH pour proposer aux candidats quelque soit leur sexe des promotions Dès JG 16 et dans les 3 ans suivant la promotion, organisation d'un entretien de carrière Réexamen du positionnement des femmes des JG 13 à 18 sur la période de l'accord Appliquer les promotions validées avant le départ en congé maternité, adoption, paternité Organisation d'un groupe de travail sur l'égalité Salaire identique à l'embauche et proportionnel au temps plein pour les temps partiel Neutralisation de l'impact du congé maternité (augmentation annuelle moyenne, adaptation des objectifs sur la période travaillée) Compensation d'une perte de rémunération en cas de changement de service au retour de maternité Création du "profil référent" outil de calcul des différences de salaire entre femmes et hommes Correction immédiate des écarts en cas de constat Suivi spécifique des organisations ayant un écart de notation F/H de 5% Communication sur l'outil auprès des managers, RH et OS Réaliser l'entretien annuel avant le départ en congé maternité ou adoption Planifier un entretien avec le Manager avant le retour de ce congé. Maintien de salaire étendu pour congé paternité (1 an d'ancienneté) Ancienneté et CPF à taux plein pendant absence Entretien suite à un congé parental pour organiser le retour (poste, formation, reconversion) Abonnement à 200% du CPF pour reconversion vers un métier technique Possibilité de rester en lien avec l'organisation pendant le congé Formation d'une journée au retour de plus d'1an de congé Formaliser les modalités de continuité des missions des salariés 3 mois avant leur départ pour faciliter la réorganisation (remplacement)</p>	<p><b>Communication externe :</b> Mixité communication visuelle Mixité sur les forum et formations Objectif de mixité communiqués aux prestataires recrutement Communiquer politique mixité dans les écoles et autres centres de formation Développement d'action de féminisation des formations scientifiques et techniques (Capital filles... etc.) <b>Communication interne</b> Communication de l'accord lors des réunions d'équipes Actions en collaboration avec le service RSE : journée annuelle, conférences, groupes d'échange Programmes spécifiques pour les femmes : "vis ma vie" "Women in leadership" "Rôles modèles" Rappel de la politique égalité lors des réunion managériales, intégrer les critères d'exemplarité des managers dans les formations (HR Managers Kit, Leadership en pratique) Mention (F/H) sur les offres d'emploi Communiquer sur les métiers peu féminisés Communication Management/RH pour proposer aux candidats quelque soit leur sexe des promotions</p>	<p>Eviter les réunions tardives et favoriser leur organisation en amont Privilégier les formations locales Services de conciergerie envisagés Possibilité d'aménagement du temps de travail dans des cas très spécifiques Aménagement du temps de travail pour la rentrée des classes jusqu'en 5ème Journées enfant malade : jusqu'au 12 ans et 16 si hospitalisation Neutralisation absence enfant malade sur les primes annuelle, d'équipe, industrielle et RTT Le temps partiel est accordé dans les limites de la configuration du poste et/ou du service</p>

### 7.2.1 Classification des outils de l'égalité en fonction de leur rôle vis-à-vis des représentations sociales : la place centrale de la sensibilisation

C'est en mobilisant dans le chapitre 2 du présent document, les travaux académiques d'auteurs spécialisés sur la gestion de la diversité et de l'égalité, que nous identifions quatre catégories dans lesquelles ces derniers peuvent être classés :

- **Les outils liés à la création et à la mise en œuvre de la démarche égalité.**
- **Les outils visant la limitation de l'impact des représentations sociales sur les décisions liées au recrutement ou aux évolutions.**
- **Les outils visant la modification de ces représentations sociales**
- **Les outils œuvrant à l'équilibre des temps de vie**

Ces quatre catégories rassemblent les outils de l'égalité en fonction du rôle qu'ils ont vis-à-vis des représentations sociales. En effet, même si cette relation n'est pas évidente dans la première catégorie, nous expliquons dans le chapitre 2 qu'en raison de l'invitation à la prise de conscience des inégalités que les outils qui la composent traduisent et de l'impact significatif qu'un travail collectif et réfléchi apporte, d'après les spécialistes, ceux-ci jouent un rôle vis-à-vis des RS.

Ainsi, en nous basant sur le tableau 55 ci-dessus qui synthétise l'accord égalité de 2018, nous proposons la ventilation des mesures qu'il contient dans la typologie susmentionnée et représentée dans le tableau 56 ci-dessus.

Intéressons-nous désormais au contenu de chaque catégorie.

#### 7.2.1.1 Les outils liés à la création et à la mise en œuvre de la démarche égalité

Dans cette catégorie se trouvent deux types d'outils. Les premiers sont liés à la communication des accords et des rapports de situation comparée aux commissions nationales et locales de suivi de l'accord et aux commissions d'égalité locales. Les seconds renvoient à l'application par les DRH locales et notamment leurs coordinateurs locaux, des mesures qui correspondent aux problématiques rencontrées sur leur site. La recherche de partenaires sur le territoire faisant partie de ces actions.

S'agissant de l'application de ces mesures, les présentations des RSC sont des rendez-vous formels pris avec les membres de la commission égalité femmes/hommes du CCE au niveau national et du CE au niveau des établissements. Ils sont honorés. Par ailleurs nous avons pu assister à la tenue d'une commission d'égalité organisée en 2017.

S'agissant des délégations des coordinateurs égalité locaux et de la mise en œuvre des mesures en fonction des problématiques de chaque site, force est de constater que sur notre terrain, une asymétrie d'implication entre les 3 coordinateurs a été flagrante. En effet, alors que nos entretiens devaient être réalisés à l'été 2017, nous n'avons réussi qu'à les organiser à l'été 2018 à la suite de nombreuses relances. Notons qu'à ce moment-là, le coordinateur égalité, en raison d'un manque d'effectif du service RH, occupait temporairement plusieurs postes. Tout s'est débloqué à la nomination de la coordinatrice qui nous a accompagné jusqu'à la fin de notre étude.

Par ailleurs, nous remarquons l'absence d'un engagement de la direction envers l'égalité, ce qui impacte l'engagement des subordonnés. C'est d'ailleurs ce que l'on retrouve dans les entretiens :

*« Le nouveau CEO parle plus d'humain que le précédent. Les managers ne sont pas impliqués dans la RSE. Nous on fonctionne en sous-marin à la machine à café. »*

#### **RH**

*« Il faut que ça vienne du plus haut possible si vous voulez que quelque chose marche. Car s'il y a un niveau au-dessus qui n'est pas d'accord, ça va pas se faire. Si mon manager direct est en désaccord avec la hiérarchie, ça va avoir un impact local mais lui va subir la pression du dessus. Il faut un gros sponsor, c'est celui qui a assez d'influence pour que les gens aillent dans sa direction. Les gens en dessous vont se dire "tiens si je fonctionne comme ça je vais être reconnu comme bon manager alors je vais le faire plutôt que d'aller contre. »*

#### **Cadre non manager**

*C'est dommage que sur ce domaine là il n'y ait pas de communication. J'en ai entendu parler. On parle rarement de ça. Il y a peut-être des choses qui se passent et je n'ai pas été regardé. Moi en tant que manager je pourrais aiguiller et c'est dommage de ne pas avoir de communication. Peut-être qu'un engagement plus haut serait bien.*

#### **Cadre manager**

### **7.2.1.2 Les outils visant la limitation de l'impact des représentations sociales**

Dans cette catégorie se trouvent toutes les mesures présentes dans l'accord 2018, que nous qualifions de volontaristes car elles traduisent une volonté de concrétiser la démarche d'égalité de notre terrain.

Comme nous le mentionnons précédemment, en dehors des mesures liées à l'équité de la rémunération et de l'accès à la formation, encadrées par les services RH et dotés d'outils de contrôles des décisions managériales, la démarche égalité de notre étude de cas repose majoritairement sur des actions de sensibilisation. Cependant, à la première lecture du tableau 56, il ressort que les outils visant la limitation de l'impact des représentations sociales sont plus nombreux (28) que ceux visant la modification de ces dernières (13). Or, si l'on étudie la teneur des premiers il ressort que 12 d'entre eux sont le résultat d'une action de sensibilisation à l'égalité réalisée auprès des deux CSP qui interviennent sur les évolutions de carrières des femmes cadres et ingénieures : les managers et le personnel RH.

**Tableau 57. Classification thématique des mesures volontaristes visant la limitation de l'impact des représentations sociales**

Evolution	Recrutement
Appliquer les promotions validées avant le départ en congé maternité, adoption, paternité	<b>Critères de sélection sur (compétence/expérience/nature des diplômes/ perspectives d'évolutions.</b>
Neutralisation de l'impact du congé maternité (augmentation annuelle moyenne, adaptation des objectifs sur la période travaillée)	<b>Objectifs de féminisation (30% ingénieurs et cadres séniors et 35% juniors) pour tous les contrats dont stages et alternances</b>
Compensation d'une perte de rémunération en cas de changement de service au retour de maternité	<b>Mise en place d'un objectif "plancher" d'1 point sur 3 ans par rapport à 2016</b>
<b>Réaliser l'entretien annuel avant le départ en congé maternité ou adoption</b>	<b>Mixité des organisations et des emplois via : mixité dans les comités de mobilité, d'évaluation des postes et des membres des People Review.</b>
<b>Planifier un entretien avec le Manager avant le retour de ce congé.</b>	Accompagnement sur 3 ans pour 30 volontaires vers métiers techniques
Maintien de salaire étendu pour congé paternité (1 an d'ancienneté)	Organisation d'un groupe de travail sur l'égalité
Ancienneté et CPF à taux plein pendant absence	
<b>Entretien suite à un congé parental pour organiser le retour (poste, formation, reconversion)</b>	
Abondement à 200% du CPF pour reconversion vers un métier technique	
Possibilité de rester en lien avec l'organisation pendant le congé	
<b>Formation d'une journée au retour de plus d'1an de congé</b>	
<b>Formaliser les modalités de continuité des missions des salariés 3 mois avant leur départ pour faciliter la réorganisation (remplacement)</b>	
Neutralisation de la notation pendant 2 ans en cas de reconversion	
Salaire identique à l'embauche et proportionnel au temps plein pour les temps partiel	
Création du "profil référent" outil de calcul des différences de salaire entre femmes et hommes	
Correction immédiate des écarts en cas de constat	
Suivi spécifique des organisations ayant un écart de notation F/H de 5%	
Communication sur l'outil auprès des managers, RH et OS	
<b>Faire une communication adaptée sur les processus d'évolution pour rappeler les rôles de chacun</b>	
<b>Présenter les filières et le nombre des opportunités en interne</b>	
<b>Dès JG 16 et dans les 3 ans suivant la promotion, organisation d'un entretien de carrière</b>	
Réexamen du positionnement des femmes des JG 13 à 18 sur la période de l'accord	

*En rouge : mesures volontaristes reposant sur des actions de sensibilisation*

Source auteure

De l'analyse de ces mesures volontaristes, nous dégageons deux thèmes génériques : **l'évolution** et **le recrutement**. Dans le tableau 57, qui reprend ci-dessus cette typologie, nous mettons en rouge les 12 mesures reposant sur des actions de sensibilisation. Celles-ci seront détaillées dans la section mettant en lien les résultats de l'analyse des représentations sociales présentés dans le chapitre 6 et les mesures présentes dans les accords, qui s'y rapportent.

Commençons ici par les mesures financières liées aux congés maternité et d'adoption. Il ressort de nos entretiens qu'avant 2006 il n'y avait pas d'augmentation en cas de congé maternité ou d'adoption. Depuis la promulgation de la loi 2006-340, le service RH veille à l'application des lois, même si certains managers ne semblent pas y adhérer.

*« Quand je suis partie pour mon premier congé maternité j'avais eu zéro et à l'époque j'avais été interrogée par une personne du CHSCT et je lui avais dit que je n'étais pas d'accord car j'avais tout fait pour passer les manettes. »*

#### **Cadre manager**

*« J'ai eu une réflexion par rapport à l'augmentation moyenne obligatoire pendant le congé maternité. Ils ont été obligés de me donner l'augmentation moyenne et ça a beaucoup embêté le management. Ma N+2 m'a dit que si c'était elle qui décidait, elle m'aurait mis zéro. Ce sont les RH qui lui ont dit qu'elle était obligée de le faire. »*

#### **Cadre manager**

S'agissant des mesures liées spécifiquement au congé paternité, si nous trouvons les démarches importantes, plus au niveau symbolique que pécuniaire, nous n'avons pas de retour de pratiques dans nos entretiens en dehors de l'utilisation de ce congé par les pères. En effet, 5 pères de notre échantillon affirment spontanément avoir pris leurs congés paternité.

S'agissant de la mesure liée à la rémunération identique à l'embauche et proportionnelle au temps de travail effectif, l'analyse longitudinale des RSC nous montre que l'écart est très faible du JG 12 à 15, ce qui témoigne d'une efficacité de cette mesure. Concernant la mise en place de l'outil de comparaison des écarts de salaire, de sa communication auprès des managers et des corrections des écarts, nos entretiens nous montrent qu'effectivement les cadres et les managers en ont entendu parler, puisque 36.5% de notre échantillon le mentionne. Cependant, il semble que même lorsque des écarts sont constatés les corrections ne sont pas systématiques.

*« Je connais l'accord égalité car j'ai bénéficié d'un rattrapage de salaire. J'ai été contacté par la DRH car j'ai eu une prime car ils considéraient que j'avais été lésée. Ce qui m'avait d'ailleurs car je me suis dit que ça fait des années que je me fais avoir. »*

**Cadre manager**

*« Des personnes chez moi en ont bénéficié notamment pour les rattrapages de salaire. »*

**Cadre manager**

*« Il y a une femme dans mon service qui a une gros retard de salaire. Elle a fait un passage cadre mais à un moment donné il n'y a plus eu les mini job grades et le salaire n'a pas suivi mais je pense que dans la même situation d'un mec l'accompagnement pour le rattrapage de salaire aurait été différent. »*

**Cadre non manager**

*« Arrivée au bout de 20 ans ici, se dire j'ai 20 ans de boîte j'ai 20 % de retard de salaire parce que le fait d'avoir fait un passage opérateur cadre on n'a pas su gérer, je n'ai toujours pas rattrapé le retard au bout de 20 ans. J'ai demandé le rattrapage à la RH qui m'a dit que c'était un trop gros rattrapage et que ce n'était pas réalisable. Je ne demande pas que ce soit fait dans la journée ça pouvait même s'étaler sur 5 ans. Ce n'est pas possible. »*

**Cadre non manager**

Par ailleurs, dans ce tableau on trouve aussi des mesures liées à la reconversion professionnelle en interne, vers des métiers techniques. Si sur le papier ces mesures sont intéressantes, elles ne semblent pas si faciles à appliquer :

*« Moi quand on me dit il faut plus de femmes en maintenance je fais quoi je les prends et je les force »*

**RH**

Enfin, notons que deux mesures de suivi sont présentes dans ce tableau mais ont été mises en place en 2017, aussi nous n'avons pas eu de retours quant à leur application : « réexamen du positionnement des femmes des JG 13 à 18 » et « suivi spécifique des organisations ayant un écart de notation de plus de 5% ».

Les observations que nous faisons dans cette section renvoient à celles relatives au succès des mesures liées à l'équité de rémunération et d'accès à la formation professionnelle. Il semble que lorsque celles-ci sont encadrées par les RH et qu'il existe des dispositifs de contrôle des décisions managériales ou de suivi spécifique, elles sont appliquées dans la mesure du possible, le service RH n'ayant pas tous les pouvoirs. En effet, si l'on prend le cas des rattrapages de salaires, un budget annuel est alloué et doit être respecté par les équipes RH. S'agissant des mesures de reconversion, le problème n'est pas le manque d'application mais le manque de candidatures.

### 7.2.1.3 Les outils visant l'évolution des RS et aidant à l'équilibre des temps de vie

L'objectif de cette section est d'analyser les outils visant l'évolution des RS, prévus dans l'accord de 2018, ainsi que ceux aidant à l'équilibre des temps de vie, et notamment leur adéquation avec les résultats des analyses prototypiques présentés dans le chapitre 6. Ainsi, nous mettons en discussion les éléments cognitifs par zone de la représentation (centraux ou périphériques) avec les typologies d'outils susmentionnés et la manière dont ceux-ci sont appliqués par les acteurs que nous avons rencontrés, selon nos entretiens.

#### 7.2.1.3.1 Les éléments centraux : Norme de genre, parentalité (-dispo) et hiérarchie masculine/misogynie

Si l'on se réfère aux analyses prototypiques réalisées dont les résultats sont présentés dans le chapitre 6, il ressort un socle commun aux groupes des hommes, des femmes, des cadres managers et des cadres non managers. Ce socle se compose de « norme de genre » et de « parentalité (-dispo) ». Ensuite ressortent des éléments spécifiques à certains groupes : pour les femmes on retrouve dans les principes organisateurs « hiérarchie masculine » pour les cadres managers on retrouve « priorisation vie familiale », qui renvoie à « parentalité (-dispo) » avec un caractère évaluatif légèrement plus élevé, et « misogynie », qui comme nous en faisons la démonstration renvoie selon nous à la hiérarchie masculine.

##### 7.2.1.3.1.1 Norme de genre, hiérarchie masculine et misogynie

S'agissant de l'élément « normes de genre » les outils qui s'y rapportent sont les actions de sensibilisation sur les bienfaits de la mixité et les stéréotypes.

A l'analyse du tableau 58, qui reprend les mesures de sensibilisation internes, au sujet de l'égalité spécifiquement, on remarque qu'il existe 2 types de formation : descendante (conférences) et par



groupe d'échange. Le premier évènement est organisé par la DRH locale via son coordinateur égalité. La présence n'est pas obligatoire et elle se tient sur le moment de la pause déjeuner. Il semble qu'il n'existe pas de suivi du présentiel (nombre de personnes, CSP, sexe) formalisé. Ces conférences sont réalisées par un prestataire externe qui est une association d'employeur spécialisée sur la question par le biais de laquelle nous avons rencontré le responsable RH-RSE grâce auquel nous avons eu accès à notre terrain. Une conférence égalité a été organisée juste avant notre arrivée sur le terrain. Lors de nos entretiens nous avons voulu comprendre le niveau de connaissances des accords des 52 personnes que nous avons rencontré.

Notre analyse thématique fait ressortir un sous-thème « Connaissance très faible des accords égalité » composé des témoignages de 47 personnes. Parmi ces 47 personnes, 21 managers (notre échantillon est composé de 28 managers) disent ne pas connaître le contenu des accords égalité, sur ces 21, 12 avouent ne connaître que les mesures de rattrapage de salaire et 3 pensent ne pas être concernés par les accords. Aucun d'entre eux n'a entendu parler d'une conférence sur les stéréotypes. Afin de contextualiser la position de ces derniers, voici quelques *verbatim* :

*« Je ne connais pas l'accord sur l'égalité hommes femmes et ce n'est pas normal car c'est mon rôle. Je suis manager et je suis sensé le connaître. Je ne le connais pas car on ne l'a pas expliqué et pas présenté. »*

**Manager**

*« Pour moi l'accord pourrait être encore plus appliqué. Pour moi les managers ne se posent pas la question de l'accord. Ils n'en ont absolument pas connaissance. C'est pas leur sujet. Ils sont dans le technique. Les accords c'est nous, les RH. »*

**RH**

*« De l'accord, je connais le rééquilibrage des salaires non j'ai honte mais je ne connais pas le contenu. Les conférences sur les stéréotypes ça ne me dit rien du tout. »*

**Manager**

*« Je connais ce qui est fait pour le rattrapage salarial. Je ne connais pas le reste car en tant que manager je n'ai jamais été sollicitée sur le reste et l'information ne vient pas jusqu'à moi. »*

**Manager**

« Je ne connais pas vraiment les politiques d'égalité ici et il n'y a rien que je dois appliquer. »

### Manager

Au vu de ces résultats, force est de constater que les managers dans leur écrasante majorité ne connaissent pas les accords égalité alors qu'il est question dans l'accord d'une communication régulière lors des réunions managériales et de l'ajout sur les supports de formation des attendus au niveau du comportement que ces derniers doivent adopter vis-à-vis de l'égalité.

**Tableau 58. Mesures prévues pour sensibiliser sur les normes de genre**

<p><b>Tous salariés:</b> Organiser des actions spécifiques locales déployées sous la responsabilité du Coordinateur(trice) RH-RSE avec le support de la DRH France telles que :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Une journée dédiée annuellement à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes,</li><li>• Des conférences au sein de l'entreprise sur les conditions de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, sur les stéréotypes, et sur les représentations que chacun peut avoir,</li><li>• Des groupes d'échanges de bonnes pratiques dédiés. La mise en place de ces groupes sera créé par le Coordinateur(trice) RH-RSE qui aura la responsabilité de les animer. Ces groupes d'échanges seront prioritairement organisés pendant la pause-déjeuner, les repas des participants seront pris en charge par la Direction.</li><li>• Informer les salariés de la tenue d'événements dans la région sur le sujet de l'égalité professionnelle,</li></ul> <p>Inviter les salarié(e)s à participer à des conférences internes et/ou externes sur les thématiques des autostéréotypes (ce que l'on pense de son propre groupe) et méta- stéréotypes (ce que l'on s'imagine que les autres pensent de nous).</p> <p>A cet effet, l'entreprise est attentive à ce que les stéréotypes liés au genre ne soient pas véhiculés dans ses offres d'emploi internes ou externes, ni pendant le processus de recrutement.</p> <p><b>Managers :</b> Présentation de la politique égalité en réunion managériale, intégrer dans les supports de formation les attendus en termes de comportements de la part des managers.</p> <p><b>RH :</b> Rien n'est précisé en termes de formation à destination de cette population désignée comme garante de l'application de la politiques égalité.</p>
---

Source auteure

A ce sujet, les deux formations managériales citées dans les accords sont Leadership au féminin et le HRMK (HR Management Kit). La première formation est une formation de développement personnel proposé aux femmes à partir du JG 15. Nous n'avons pas pu obtenir les supports de formation. En revanche, nous les avons obtenus pour la deuxième formation. Le HRMK est une formation managériale sur 2,5 jours proposée une seule fois dans la carrière d'un manager. Une demi-journée est consacrée à la diversité. Au cours de celle-ci sont abordés, la prévention de la discrimination, le handicap, l'égalité professionnelle, les RPS et enfin le contrat de génération.

## Encadré 2. Attentes managériales HR management kit (HRKM)

- Je contribue à atteindre les objectifs définis (ingénieurs & cadres, OATAM, stagiaires, intérim...)
- J'utilise les outils de gestion de carrière à ma disposition :  
rubrique évolution de carrière dans e-PA lors de l'entretien annuel  
(voie d'expression possible), People Review, formation...
- J'accompagne les demandes de temps partiel en fonction du besoin  
individuel et de X , je constitue des binômes de travail...
- J'adapte les objectifs au temps de travail
- J'évite dans la mesure du possible les réunions tardives en fin de journée

Source terrain

## Encadré 3. Attentes managériales HR management kit (HRKM)

- **Maternité/adoption :**
  - J'anticipe la demande de remplacement pour congé maternité/d'adoption
  - Congé de maternité et d'adoption :
    - Entretien avant le départ en congé : évaluation, révision des objectifs et gestion de l'avancement du travail pendant l'absence
    - Entretien de retour 1 mois avant la reprise : établir les conditions de réintégration et les éventuels besoins de formation
- Je suis attentif aux écarts de rémunération & aux augmentations individuelles (écarts non liés à la politique salariale)
- Entretiens : occasion de faire le point et anticiper sur les besoins
- Anticipation = bon déroulement du service

Source terrain

Voici ci-dessous comment sont présentés les attendus managériaux :

Les deux indicateurs relatifs à la sensibilisation des managers dans le dernier accord qui sont présentés lors des différentes commissions sont : le nombre de réunions managériales, les nombre de personnes ayant suivi le HRMK.

Si maintenant on s'intéresse aux supports de formation pour l'utilisation des outils de gestion de carrière que sont l'IPM<sup>73</sup> (anciennement e-PA<sup>74</sup>) et les People Review. S'agissant du premier la seule évocation de la question de l'égalité est un petit encart sur un support de 50 slides :

<sup>73</sup> IPM : Individual Performance Management

<sup>74</sup> e-PA : Employee Performance Appraisal

## Encadré 4. Point égalité, support de formation IPM

### Engager

- Des actions spécifiques en faveur de certaines catégories ont été engagées dans le cadre des accords X. Il est important d'avoir ces éléments à l'esprit lors de vos entretiens.

#### Egalité Professionnelle

- ✓ Vérifier que les objectifs soient équitables entre les personnes de l'équipe notamment prise en compte du temps partiel.
- ✓ Planifier les actions nécessaires en cas de départs ou retours prévus en congé maternité, paternité, adoption (entretien de préparation, entretien de retour)

#### Les tuteurs

- ✓ La mission tutorale doit être intégrée dans la charge de travail.
- ✓ Il convient de reconnaître et valoriser leur rôle au travers d'un objectif spécifique et dans la prise en compte de l'évolution professionnelle.

#### Les Seniors

- ✓ Formaliser les souhaits exprimés sur leur vision en terme de carrière
- ✓ Promouvoir les missions de transfert de savoir, les intégrer dans les objectifs et les valoriser

#### Les représentants du personnel

- ✓ Le temps d'absence doit être pris en compte dans la fixation des objectifs.
- ✓ Les RP bénéficient, au même titre que les autres salariés, d'un rendez-vous annuel en vue de faire le point sur leur statut en terme de compétences et sur leur plan individuel de formation.

Source terrain

Le support formant aux People Review ne fait pas état de l'égalité professionnelle. Rappelons que les évolutions de carrière sont considérées comme des procédés managériaux dans lesquels les RH n'interviennent pas dans la prise de décision.

*« Le HR Management Kit est une formation qui s'adresse aux managers. Au moment où on l'a créé on a passé tous les managers dans cette formation et maintenant ce sont les nouveaux managers qui y sont inscrits d'office. On ne le fait qu'une fois. C'est le kit de survie du manager en termes de ressources humaines. Ce qu'il doit savoir en termes de training, de recrutement, de relations sociales, de paie, d'évolution, de passage cadre pour les techniciens. On les gave pendant 2 jours et demi après il leur reste certains trucs. Après ils peuvent demander de l'aide où faire référence à leur cours. »*

### RH

*« On est souvent en train de dire c'est de la responsabilité du manager de faire ceci ou cela mais en même temps ils sont pas objectivés dessus et c'est les RH qui sont objectivés. Par exemple on a une enquête d'opinion tous les 2 ans c'est l'opinion survey. Il faut que tout le monde remplisse ce document, mais cet objectif est donné aux RH. Or c'est le manager qui a tout intérêt à ce que ses équipes le remplissent parce qu'il va avoir un feedback sur son travail. Mais ce sont le RH*

*qui poussent alors qu'il n'ont rien à y gagner. Souvent mes collègues me disent : " on passe nos journées à relancer les managers pour qu'ils fassent leurs actes managériaux quand c'est des politiques globales". »*

## **RH**

La démonstration que nous faisons ici, en nous basant sur notre analyse thématique et notre analyse documentaire, montre bien qu'il existe des dysfonctionnements entre le discours affiché et la pratique sur le terrain. En effet, sur 19 cadres, 14 disent ne pas connaître les accords. Là encore, 5 cadres disent ne connaître que les mesures de rattrapage des salaires. En outre, parmi les 7 personnes du service RH qui s'expriment dans le sous-thème susmentionné, 2 ne connaissent pas les accords et 3 pensent que ceux-ci ne sont pas appliqués.

Ces dysfonctionnements s'observent aussi lors de la commission égalité à laquelle nous avons assisté. Les partenaires sociaux soulignent l'importance de « casser les stéréotypes », ce à quoi les représentants RH sont favorables en proposant notamment de faire un cycle de conférences. Durant cette réunion, nous constatons un dialogue ouvert et une ambiance détendue qui, sans doute, a contribué à la présence régulière de blagues sexistes à l'intention des femmes mais aussi des hommes. Par ailleurs, au détour d'une conversation lors d'une journée d'entretiens, nous apprenons que l'imposition de conférences et de formations « sociales » pour les managers est extrêmement compliquée dans l'organisation et que d'avoir réussi à le faire pour la question des RPS était une victoire en soi. Cette réticence à former les managers sur les différents sujets de la diversité se constate aussi dans nos entretiens :

*« Il y a une loi de 2017 qui oblige les entreprises à former tous les 5 ans l'ensemble des cadres en position de recrutement sur la diversité. Cela fait 6 mois que je travaille sur le dossier pour le faire avancer. La première fois que je l'ai présenté à l'ensemble du comité directeur de la RH, ils sont tombés à la renverse. Ils m'ont dit : "Quoi ? tu veux sortir tous les managers 2h pour une formation sur la diversité ? Mais tu ne sais pas dans quelle entreprise tu travailles ?". Ils m'ont dit de faire du e-learning. On veut changer le comportement des managers et on veut leur faire faire une formation où ils sont passifs devant leur écran. Je leur ai fait rencontrer un pont de l'inclusion pour essayer de faire bouger leurs représentations sur le sujet. »*

## **RH**

En conclusion, il existe un écart substantiel entre le discours rapporté dans les accords et la pratique. Par ailleurs, si l'on se réfère à la littérature mobilisée dans notre chapitre 3, ce type d'action n'aurait d'effets que sur le court-terme. De plus, l'élément « norme de genre » étant central ainsi qu'une manifestation du *théma* fondamental « masculin/féminin » très ancré dans notre société, sa remise en cause directe aura pour effet de déclencher des mécanismes de défense qui certes « *ne peuvent rien contre l'insistance des faits* » (Moliner, 2001, p.40), mais à quelle échéance ?

A ce sujet, le fait que certaines formations soient exclusivement réservées aux femmes a fait réagir plusieurs hommes lors de nos entretiens.

*« Je ne comprends pas qu'il existe des formations spécifiques pour les femmes. Qu'on les motive d'accord mais ça me paraît bizarre qu'on fasse un truc spécifique. Mais que ce soit exclusivement réservé aux femmes bah ça, ça me choque car on tombe dans la discrimination inverse. C'est comme les quotas. »*

#### **Cadre manager**

*« Pour les formations en leadership elles devraient être accessibles à tous. »*

#### **Cadre non manager**

S'agissant du principe organisateur « hiérarchie masculine », nous démontrons en fin de chapitre que les managers détiennent un pouvoir important, qui augmentent avec le niveau hiérarchique bien entendu, en raison de l'autonomie qui leur est laissée au niveau des évolutions de carrière notamment et au manque de contrôle de leurs décisions. Ainsi, la démarche égalité repose ici majoritairement sur des actions de sensibilisation qui ne sont manifestement pas efficaces puisque sur 47 personnes, 37, soit 79%, déclarent ne pas être au courant des mesures contenues dans les accords. Alors que nombre de ces dernières doivent être appliquées par le management.

Aussi, et l'on en revient au principe organisateur « misogynie », si les managers ne sont pas sensibilisés à l'égalité et qu'ils sont autonomes et que leurs décisions sont peu surveillées, la misogynie possible de certains à toute la latitude de s'exprimer. D'autant que ceux-ci ne sont pas objectivés sur la qualité de leur management.

Intéressons-nous désormais aux éléments « parentalité (-dispo) » et « priorisation vie familiale »

### 7.2.1.3.1.2 Parentalité (-dispo) et Priorisation vie familiale

La question de la moindre disponibilité en raison de la parentalité est adressée par des mesures volontaristes invitant les managers, qui comme nous le montrons n'ont pour la plupart pas connaissance de l'accord égalité contenant les outils aidant à l'équilibre des temps de vie, à éviter les réunions tardives, à privilégier les formations locales et à permettre des aménagement d'horaires pour les rentrées scolaires et en cas de problématiques spécifiques liées à la monoparentalité. Concernant la question des absences liées aux congés maternité et adoption un processus d'entretiens est mis en place afin d'anticiper et de réorganiser le service ainsi que le retour de la personne. Ces processus, contrairement à ceux liés aux augmentations légales, vus précédemment, ne sont pas systématiquement appliqués.

*« Quand on rentre du congé maternité on reprend où on en était. Moi je n'ai eu aucun entretien avant et après mon retour de congé maternité. Une jeune femme qui n'a pas eu d'enfant, il ne va pas lui être proposé des postes dans le doute d'une maternité. »*

#### **Manager**

*« Ma N+1 est partie pendant 1 an en maternité il devait y avoir une période de recouvrement de 1 mois et demi pour la formation mais sa grossesse s'est mal passée, elle est partie 2 jours après le début de la formation donc autant dire formation zéro après le N+2 a pris le relais ça c'est sûr. »*

#### **Cadre non manager**

Concernant la question de l'aide à la garde, c'est l'assistante sociale de l'entreprise qui fait les démarches. Selon nos entretiens il n'y a pas de budget pour l'égalité professionnelle, aussi comme nous le précisons précédemment, les berceaux « réservés » dans la commune où se situe l'entreprise sont le fruit d'un accord de principe et de l'avis général, cette solution n'est pratique que pour très peu de salariés. Cependant, nous avons rencontré un salarié absolument ravi par ce dispositif.

*« Cette entreprise nous a aidé, la première année nous avons trouvé une place en crèche grâce à l'assistante sociale de l'entreprise qui avait des contrats avec la crèche locale. Donc mon plus grand a fait un an dans la crèche locale. »*

#### **Cadre non manager**

En substance, ici aussi la question des aides prévues pour améliorer l'équilibre des temps de vie dépend de la bonne volonté du manager. Tout comme l'élément « norme de genre », « parentalité (-dispo) » est un élément central qu'il convient de ne pas attaquer frontalement. Selon nous, et nous le développerons dans nos préconisations managériales, cette question peut être adressée de façon détournée en travaillant sur la surimplication demandée à tous les salariés. En outre, la moindre disponibilité comme conséquence de la parentalité renvoie aussi à deux éléments périphériques que nous traiterons dans la section suivante : « culture du présentiel » et « temps partiel ».

De la même manière, le principe organisateur « priorisation vie familiale » peut être adressée par les éléments périphériques liés à des caractéristiques négatives supposément féminines.

Voyons désormais la manière dont les éléments périphériques peuvent être abordées par les mesures prévues dans les accords et quelles sont les pratiques sur le terrain ?

### 7.2.1.3.2 Les éléments périphériques

#### 7.2.1.3.2.1 Culture du présentiel et temps partiel

Ainsi que nous le mentionnons précédemment, l'élément central « parentalité (-dispo) » peut être contourné par deux éléments périphérique, le premier est « culture du présentiel » et le second est « temps partiel ».

S'agissant du premier, nous montrons dans le chapitre 6 que sur les 32 personnes qui abordent la question spontanément, soit 62 % de notre échantillon total, 91% confirment que cette pratique est répandue chez les managers de l'organisation. Une grande disponibilité est demandée aux salariés au point d'en être devenue une des conditions d'évolution. Pourtant, tous les managers sont au forfait jour, qui comme nous l'avons vu plus avant, n'est pas appliqué dans tous les services. A l'époque de notre enquête, le télétravail était en cours de négociation. Cependant pour les cadres, celui-ci était appliqué très ponctuellement et de manière non officielle, lors d'empêchement d'ordre familial (enfants malades) ou en plus des heures de travail, selon les urgences. Notons que selon nos entretiens et notre analyse documentaire, le système d'astreinte n'est plus appliqué.



*« Pour les managers, ils sont joignables grâce à leur téléphone professionnel. Le manager a une prime de mobilité de 6% qui l'oblige une fois par quinzaine à venir voir ses équipes. L'astreinte peut être rémunérée par téléphone ou sur le site mais ce n'est pas systématique. En 2000; les ingénieurs étaient d'astreintes par roulement sur toute la semaine. Ce qui faisait des primes énormes et je pense que ça coûtait trop cher à la compagnie et ils n'ont plus rémunéré les astreintes sauf cas très particulier. Et au final le côté pervers c'est que maintenant tu as un téléphone et donc tu es disponible tout le temps. Alors ça fait évoluer. La disponibilité, liée à l'efficacité est liée à l'évolution. »*

### **Cadre manager**

*Et donc il faut qu'on apprenne vite cette souplesse intellectuelle du manager qui accepte une fois de plus que la position repos l'élastique ne soit pas à 38 heures mais légèrement tendu de sorte qu'on puisse faire un peu moins. Il faut qu'on apprenne ça il faut qu'on apprenne aussi bah oui passer 5 minutes sur son téléphone portable parce que on doit répondre à un mail perso c'est pas non plus dramatique et partir un jour à 16h parce que il y a pas de nounou bah c'est pas grave non plus. Je ne comprends qu'il y a des organisations chez nous qui demandent aux cadres de poser des demi-journées de congé alors qu'ils sont au forfait jour. Pour moi c'est un système qui doit être remis en cause, Je sais qu'il va y avoir des discussions bientôt sur les horaires et il est urgent traiter cette question. On ne peut pas demander à des personnes de rester plus longtemps pourquoi pas de se connecter le samedi le dimanche.»*

### **RH**

La question du surinvestissement et de la culture du présentisme peuvent selon nous être des portes d'entrées intéressantes pour au final travailler sur le principe organisateur « parentalité (-dispo) ». Ceci peut profiter à la fois aux hommes et aux femmes, celles-ci étant en moyenne plus impliquées que les hommes dans la sphère domestique et y trouveraient un bénéfice encore plus important sans que cela ne mette en confrontation les deux sexes.

Toujours sur la question de la moindre disponibilité, l'élément temps partiel est aussi présent dans les accords. Il y est précisé que lorsque le métier et le service le permettent, le temps partiel sera accordé. Ce point est pourtant remis en question directement lors de la commission égalité lorsqu'un élu fait remarquer qu'il n'y a pas de manière de vérifier que toutes les demandent aboutissent car le processus veut qu'elles passent en premier par le management. Deux autres élus témoignent alors qu'ils ont eu des échos de managers faisant barrière avant. Les coordinateurs répondent qu'un point pourrait être fait lors de la prochaine réunion managériale.

L'indicateur présent dans l'accord à ce sujet est le suivant :

*« Associer les passages à temps partiels de la révision des objectifs du (de la) salarié(e) concerné(e) afin que ces derniers soient adaptés au temps de travail défini. Pour ce faire, une fiche de révision d'objectifs sera adressée systématiquement au manager à compléter avec le salarié avant le changement de temps de travail. »*

Or les *verbatim* cités précédemment montrent que là aussi il existe des dysfonctionnements.

*« La culture du présentiel ici dépend énormément des managers. La personne qui ne voulait pas entendre parler du temps partiel c'était quelqu'un qui à partir du moment où elle ne nous voyait pas c'est qu'on ne travaillait pas. Même quand j'étais en télétravail. C'était mon N+1. »*

#### **Cadre non manager**

*« Je trouve plutôt qu'il y a un effet pervers au temps partiel car les gens travaillent plus car les gens ont une conscience professionnelle. J'en ai connu une qui se connectait chez elle alors qu'elle n'était pas payée pour.*

#### **Cadre manager**

*« Je pense que tout le monde demande un temps partiel oralement et le filtre doit se faire à ce moment là. »*

#### **RH**

En conclusion, dans une organisation au sein de laquelle règne une culture du présentéisme, où le forfait-jour, comme nous le verrons en fin de chapitre, n'est pas appliqué de manière homogène dans les différents services et où le télétravail est exceptionnel, le temps partiel n'est pas un signal d'engagement, et ce, même si le taux de l'écrasante majorité des personnes à temps partiel est à plus de 50% et que les objectifs ne sont pas systématiquement adaptés au temps de travail effectif.

#### **7.2.1.3.2.2 Caractéristiques négatives supposément féminines**

Trois types de caractéristiques se distinguent dans les périphéries des différents groupes composant notre échantillon : celles liées à l'autocensure, celles exprimant l'inadaptation des femmes dans un milieu masculin et enfin celles relatives à la compétence.

Pour celles relatives à l'autocensure (autocensure, moins carriéristes, moins ambitieuses, moins confiantes), l'accord propose plusieurs actions : le mentoring, le coaching, l'entretien de carrière, réexamen des positionnements des femmes du JG 13 à 16.

Si la démarche est intéressante, il s'avère qu'en dehors du dernier point, tous les autres ne sont mis en place qu'à partir JG15.

*« Si les éléments de l'accord ne redescendent pas vers moi c'est bien qu'ils ne sont pas assez pratiqués. J'ai fait la formation leadership au féminin. Je trouve que la formation est bien pas pour le réseau mais plutôt pour s'autoriser des choses et ça devrait être fait avant le job grade 15. J'ai pas le sentiment d'avoir vu des conférences sur stéréotypes organisées ici. »*

### **Cadre manager**

*« Pour parler des femmes on a un programme qui s'appelle Women in Leadership qui s'adresse à une certaine frange de la population des femmes manager à partir d'un certain niveau. Là encore, c'est nous qui identifions les candidates. Donc sur des programmes spécifiques nous faisons la démarche de contacter le manager alors que sur un programme d'évolution classique c'est le manager qui va vous dire voilà j'ai telle et telle personne, je pense qu'on pourrait les faire évoluer. »*

### **RH**

*« La promotion interne, il faut qu'on poursuive nos efforts pour survaloriser en tout cas de veiller à ce que les femmes à compétences égales soient retenues. En recrutement c'est quelque chose qu'on fait aujourd'hui et en promotion il faut qu'on y veille. Et notamment en détectant, à l'aide de nos programmes spécifiques, les femmes qui pourraient avoir une trajectoire et faire en sorte par des systèmes de mentoring et d'accompagnement et autres de vraiment aider à les accompagner. Il faut qu'on augmente significativement la présence des femmes et pour ce faire on s'aperçoit qu'il y a du recrutement direct à l'extérieur et toutes les filières de carrières où il faut qu'on promeuve et détecte les talents le plus en amont possible pour les accompagner à être représenter. »*

### **RH**

Ces trois *verbatim* montrent bien le positionnement de l'organisation quant aux critères de déclenchement de ces mesures. Or, lorsqu'on voit les résultats de l'analyse prototypique du groupe des femmes, et notamment la présence de nombreuses des caractéristiques susmentionnées, on

comprend que ces dernières ont-elles aussi intégré la norme de genre. Ne serait-il pas plus intéressant à moyen/long terme, pour les candidates comme pour l'entreprise, d'anticiper le déclenchement de ces programmes ? C'est tout du moins le point de vue des membres de la commission égalité à laquelle j'ai pu assister.

S'agissant des caractéristiques renvoyant à l'inéquation des femmes à évoluer dans un milieu masculin, dans les mesures actuelles de l'accord, seules les formations sur les stéréotypes peuvent correspondre. Mais comme nous l'avons vu précédemment, 67.3% de notre échantillon déclare ne pas avoir eu vent de ces actions.

Enfin, concernant les caractéristiques liées au manque de compétences présumé des femmes, un travail efficace est fait au niveau de l'accès équitable à la formation professionnelle. Cependant, si cette action permet une formation équivalente des hommes et des femmes, elle n'agit pas directement sur les préjugés présents en périphérie. Là encore au niveau des mesures actuelles stipulées dans l'accord, seules les formations sur les stéréotypes peuvent correspondre. Cependant, celles-ci ne s'appuyant pas sur une étude de ces derniers au préalable et au vu de leur manque de succès, il semble plus que nécessaire de les adapter.

#### 7.2.1.3.2.3 La ségrégation éducative

S'agissant des éléments liés à la ségrégation éducative, tout un panel d'actions de communication externes est décliné.

#### **Encadré 5. Actions de communication extérieure tirées de l'accord égalité de 2018**

- Assurer la mixité dans la communication visuelle et au niveau du vocabulaire dans les supports de communication,
- Garantir une représentation mixte des salariés de X sur les Forums et dans les formations et autres interventions dans les écoles, universités, colloques, etc...
- Intégrer au sein des cahiers des charges des partenaires traditionnels ou ponctuels en matière de recrutement (cabinets de recrutement, Pôle Emploi, APEC, agences d'intérim...) nos objectifs de mixité,
- Communiquer sur la politique de mixité de X auprès des écoles, universités, IUT, lycées et collèges...,
- Développer et poursuivre, au niveau de chaque site, en collaboration avec toute association ou collectivité, les actions/programmes permettant à des jeunes filles d'être sensibilisées voire accompagnées dans leur choix d'orientation, leurs études et recherches d'emploi tels « Capital fille », « Déployons nos Elles », « 100 filles pour la science »,

*Source terrain*

Développer l'attractivité de l'organisation est un objectif primordial pour l'organisation. Aussi les actions susmentionnées sont assurées et suivies notamment par le service RSE France en

collaboration avec les DRH locales. C'est par le biais de la dernière mesure que nous avons rencontré la personne qui nous permettait de travailler sur l'organisation. Par ailleurs, nous avons eu la possibilité, lors de notre après-midi d'observation *in situ*, d'observer des échanges sur la question, ce qui entrainait en cohérence avec les résultats de nos entretiens exploratoires. Comme le montrent les verbatim cités dans la section 7.1.2.1.1, les actions menées auprès des écoles et des associations sont menées avec sérieux, cependant elles ne sont pas suivies d'effets.

En revanche, si l'on revient sur les chiffres liés à l'amélioration de la féminisation par le biais du recrutement notamment, on voit que celui-ci reflète la répartition déjà existante des hommes et des femmes dans l'organisation. Et ce depuis 2008. Aussi ces mesures, au mieux, permettent un maintien de la répartition des effectifs. Nos entretiens semi-directifs nous enseignent que le positionnement du recrutement est de stimuler les candidatures mais aucune chasse n'est réalisée en dehors de la recherche de compétences particulières et via des partenaires. Or, dès l'instant que le recrutement se fait sur la base de critères identiques et théoriquement objectifs, bien que comme nous le mentionnons précédemment, ceux choisis par l'organisation portent à interrogation, il est tout à fait envisageable de faire une chasse pour se rapprocher, autant que faire se peut, puisque l'on raisonne sur des critères identiques et « objectifs », d'un vivier de candidature paritaire.

En substance, il existe des mesures pour travailler sur les éléments liés à la ségrégation éducative et notamment l'amélioration de la féminisation de la main d'œuvre. Mais celles-ci ne sont pas suivies d'effets. Le passage à ce que nous appelons une stratégie proactive de recrutement, pourrait être une piste d'amélioration.

Dans la section suivante, nous abordons de manière approfondie une problématique liée à l'organisation de cette entreprise qui dessert l'égalité professionnelle, et les politiques sociales de manière générale.

En effet, comme nous le constatons dans la section dédiée à l'analyse longitudinale des accords égalité sur la période 2006-2017, seuls trois dispositifs de contrôle des décisions managériales sont présents dans l'accord. Ceci faisant peser en grande partie la démarche égalité sur les épaules de la sensibilisation, en dehors des mesures liées à la rémunération et à la formation professionnelle qui sont encadrées par les services RH et dotées d'outils de contrôle.

En effet, toutes les mesures volontaristes qui ne sont pas soumises à une obligation de transparence, se basent, par défaut, sur la bonne volonté des managers et, s'agissant des évolutions de carrière, dans une moindre mesure, du personnel RH.

Ce dernier point est central dans notre analyse. En effet, les accords font état de trois publics internes à qui sont destinées des formations spécifiques sur l'égalité : les salariés dans leur ensemble, les managers et la fonction RH. Bien que dans le dernier accord, les formations à destination de la population RH ne soient plus spécifiées.

Or, dès lors que l'on analyse les mesures volontaristes qui découlent de ces actions de sensibilisation, qu'elles ambitionnent la limitation des effets des RS, la mise en œuvre de l'accord ou l'aide à l'équilibre des temps de vie, elles s'adressent soit aux managers, soit à la fonction RH. Le fait que les accords présentent la DRH comme accompagnatrice des décisions liées aux évolutions notamment, alors que nous n'avons recensé que trois outils de contrôle sur l'équité de la notation et de l'accès aux formations professionnelles ainsi que dernièrement au réexamen du positionnement des femmes à partir du JG 13, impose, avant d'aller plus loin dans notre démonstration, d'approfondir la question de l'allocation des pouvoirs entre ces deux entités.

### 7.2.2 Une importante asymétrie de pouvoir entre le management et la fonction RH

En effet, comme nous le mentionnons dans la section dédiée à l'analyse de l'accord fondateur de 2006, la DRH est définie comme accompagnatrice des managers. Ce point ressort très clairement dans nos entretiens semi-directifs. En effet, sur les 52 personnes rencontrées, 48 abordent l'asymétrie de pouvoir qui existe entre le management et la fonction RH, 39 personnes affirment que la RH n'a, en effet, pas de pouvoir de décision. Afin de contextualiser la manière dont les sujets interrogés expliquent cette asymétrie, voici une sélection de verbatim issus à la fois de la RH et des managers

*« Heureusement que le manager a un pouvoir important, c'est notre volonté, il doit être en pleine responsabilité de ses décisions. Nous, venir derrière pour le contredire c'est pas notre rôle. On doit l'accompagner, on doit l'aider à prendre ses décisions pour assurer une harmonisation.*

**RH**

*Pour le recrutement on a au moins autant de pouvoir que les managers mais les mobilités internes et les entretiens annuels sont considérés comme des procédés managériaux et pas des procédés RH. Nous on valide les dossiers de passage de job grade mais c'est tout.*

**RH**

« Le manager arrive avec ses demandes, moi avec la perception que j'ai des équipes, je peux lui proposer des cas aussi. »

**RH**

« Il y a en effet une grande asymétrie de pouvoir entre la RH et le management à la faveur de ce dernier. »

**RH**

« Le décideur restera le manager en recrutement et en évolution professionnelle. Ce n'est pas à la fonction RH d'imposer la promotion de telle ou telle personne. On peut convaincre d'une décision mais pour moi la décision revient au manager, je n'ai pas de droit de veto, la décision reste managériale. »

**RH**

« Si il y a quelqu'un qui doit mettre son veto c'est le patron de la division ou ma chef, pas la RH. Après la RH a peut-être des informations que nous n'avons pas forcément. Il peut y avoir une personne qu'un manager déteste et qu'il ne faut pas mettre dans le même service. Les trucs de cour d'école c'est terrible. »

**Cadre manager**

« La RH n'a pas de pouvoir par rapport au management. Les managers ont le dernier mot. »

**Cadre manager**

Ces verbatim illustrent un avis très largement partagé qui désigne une asymétrie de pouvoir entre la fonction RH et le management. Cependant, une précision essentielle est faite par de nombreux sujets, les décisions managériales sont collégiales. Et ceci est confirmé par le sous-thème éponyme dans lequel 33 personnes, soit 63.5% de notre échantillon abordent spontanément le sujet.

**Tableau 59. Thèmes et sous-thèmes relatifs à l'asymétrie de pouvoir du management**

Nœuds		
Nom	Fichiers	Références
Carrière et Parentalité		0
Les déterminants à l'évolution professionnelle		0
Application des politiques d'entreprise		0
Les femmes dans l'organisation		0
Un management autonome et puissant		0
Disparité dans l'application des outils RH entre les services		49
Asymétrie de pouvoir entre RH et management		48
L'humain dans le management		34
Décisions d'évolutions collégiales prises par le management		33
Le management à l'initiative des mobilités		16
Conditions de travail		0

Cette asymétrie se manifeste-t-elle sur d'autres sujets pouvant desservir la démarche égalité de l'entreprise ? Selon notre analyse thématique, il s'avère que oui. En effet, lorsque nous abordions dans nos entretiens, la thématique sur les processus d'évaluation et de promotion afin de comprendre comment fonctionnent les évolutions de carrière dans cette organisation, nous avons très vite détecté de grandes différences entre les services dans les applications des politiques sociales matérialisées par différents accords. Ci-dessous voici quelques verbatim qui illustrent ces disparités. Ce constat est fait par une majorité écrasante des sujets rencontrés (49/52).

*« C'est vrai que dans les organisations aujourd'hui, je vois rarement un manager redéfinir le périmètre et les tâches d'une personne qui passerait à temps partiel. C'est la personne qui demande qui doit être plus efficace ou qui doit travailler différemment. »*

### **RH**

*« Le forfait jour n'est que de façade ici. Les gens attendent toujours que vous arriviez à 8h et que vous partiez à 17h. Moi si je prends une après-midi, je pose une demi journée de congé. C'est comme ça, c'est la règle dans mon service. Après il y a des exceptions comme dans les services centraux où le management n'est pas sur place et donc c'est pas vu pas pris quoi. Sinon c'est complètement débile de pouvoir prendre des demi-jours de congés alors qu'on est au forfait jour. Il y a une incohérence totale. »*

### **Cadre manager**

*« Je n'ai jamais assisté à un comité mais je prépare les dossiers et c'est mon chef qui les présente mais je me renseigne toujours sur les personnes présentes dans le comité, si je connais des gens pour les appeler et je fais du lobbying. Si il y a beaucoup de gens du manufacturing, ils ont tendance à tellement serrer la ceinture sur leurs propres gens qu'ils ont tendance à faire pareil avec les autres. C'est logique. »*

### **Cadre manager**

*« Le problème ici c'est qu'il y a trop d'organisations dans l'organisation. Il n'y a pas de trame. Les équipes ne travaillent pas ensemble. Esprit de compétition et ils ont des pratiques différentes qui finissent par se creuser. Il faut apprendre aux managers à être managers. »*

### **Cadre non manager**

*« Mais je suis au forfait jour. Si on regarde le taux horaire, je gagne moins qu'un opérateur mais c'est la flexibilité. Je ne pose pas demi-journées et mon chef m'emmerde pas. Je vais le voir*



*et il me dit de ne pas la poser. Il sait que le boulot est fait et que j'ai une doublure pendant mon absence. »*

### **Cadre manager**

*« Le forfait jour est un outil intéressant. Pour les parents mais pas que, aussi pour ceux ayant en charge un sénior. Je pense que c'est un bon outil. Dans son application je pense que ça dépend des managers et des services. Moi j'ai des collaborateurs qui me posent systématiquement des demi-journées de congé que je refuse systématiquement parce qu'ils sont au forfait jour. Alors que je pense qu'il y a des organisations où ces demandes sont signées. »*

### **Cadre manager**

Ces *verbatim* font la démonstration que l'application aléatoire des politiques sociales par les managers est connue et tolérée dans certaines mesures. Sous couvert d'autonomie managériale, certaines latitudes desservent directement l'égalité professionnelle. En effet, alors que le forfait jour est défini par un tiers de note échantillon comme une solution permettant l'équilibre des temps de vie pour les parents, celui-ci, qui pourtant fait partie des accords négociés, n'est pas appliqué dans certaines organisations alors que la disponibilité est une condition d'évolution et qu'il existe dans cette organisation une culture du présentiel. Le constat est le même pour le temps partiel et les engagements d'adaptation de la charge de travail et des objectifs professionnels au temps de travail effectif qui selon un membre du service RH ne sont pas appliqués.

Le sentiment que nous avons après avoir réalisé ces entretiens est que les managers sont très attentifs à l'application des politiques qu'ils appellent « business », c'est-à-dire liés à la production ou à l'innovation. Et ce, car ils reçoivent des directives claires et répétées de la direction à ce sujet. En revanche, tel n'est pas le cas des politiques sociales. Ci-dessous voici quelques extraits issus de nos entretiens qui appuient cette conclusion :

*« Il faut que ça vienne du plus haut possible si vous voulez que quelque chose marche. Car si il y a un niveau au-dessus qui n'est pas d'accord, ça va pas se faire. Si mon manager direct est en désaccord avec la hiérarchie, ça va avoir un impact local mais lui va subir la pression du dessus. Il faut un gros sponsor, c'est celui qui a assez d'influence pour que les gens aillent dans sa direction. Les gens en dessous vont se dire "tiens si je fonctionne comme ça je vais être reconnu comme bon manager alors je vais le faire plutôt que d'aller contre. Pour l'égalité hommes femmes, si les managers ne veulent que de l'efficacité court terme bah embaucher une femme qui peut avoir plusieurs maternités dans les 10 ans à venir c'est compliqué ».*

### **Cadre non manager**

*« Pour les politiques sociales sans grosse pression je pense que selon les managers elles seront plus ou moins voire pas appliquées. En fonction de son intérêt, le manager va plus ou moins appliquer ces politiques. Mais il y a des managers qui privilégient le business par rapport à l'égalité hommes femmes. »*

**Cadre non manager**

*« Sur les politiques sociales, je pense que le managers ont la liberté de ne pas aborder ou traiter certains sujets alors que les politiques business sont appliquées à la lettre. Si le patron des divisions imposait l'égalité hommes femmes ça deviendrait un objectif et donc ce serait appliqué. Si il s'y intéresse, il faut s'y intéresser. Si un manager s'intéresse au sujet mais que ce sujet n'est pas prioritaire ou même en ligne au niveau de sa hiérarchie, seul il ne pourra pas faire bouger les choses.*

**Cadre non manager**

*« On parle rarement de ça. Il y a peut-être des choses qui se passent et je n'ai pas été regarder. Moi, en tant que manager je pourrais aiguiller et c'est dommage de ne pas avoir de communication. Peut-être qu'un engagement plus haut serait bien. »*

**Cadre manager**

Enfin, un autre point ressorti de nos entretiens, questionne cette autonomie managériale au regard de l'application des politiques sociales, c'est le peu d'opportunités d'évolutions qu'offre la voie de l'expertise. En effet, lors de nos entretiens exploratoires nous ont été présentées les trois voies d'évolution de la triple échelle : management, expertise et gestion de projets transversaux. Avec la précision qu'il y a plus d'opportunités sur la première branche que sur les deux autres et notamment sur la branche de l'expertise. Or, pendant nos entretiens semi-directif, il nous a été répété plusieurs fois que les experts qui souhaitent évoluer mais ne trouvent pas d'opportunité pour ce faire choisissent la voie du management mais sont plus intéressés par la technique que par l'humain. Ce qui limite l'effet de la sensibilisation. Notons que ce sujet est sensible auprès des cadres et ingénieurs.

*« Il faut faire attention où on amène les cadres. Amener un expert, quelqu'un qui est très bon techniquement à devenir manager alors qu'il a pas d'empathie qu'il a pas de bienveillance et qu'il a pas de sens social, ne nous trompons pas dans quelle voie on l'amène. Ce n'est pas un manager. »*

## **RH**

Le thème dont est tiré cet extrait se nomme « L'humain dans le management ». Les 34 personnes qui ont abordé ce thème, soit 65.4% de notre échantillon soulèvent deux problématiques. La première renvoie au manque d'investissement fait sur la filière « expertise », causant la présence de personnes techniques, ne pouvant évoluer dans celle-ci par manque d'opportunités, à des postes de management où ils perdent leurs compétences, ce qui est une source de frustration, et pour lesquels ils n'ont pas la fibre managériale.

*« Le gros souci sur les cadres qui managent c'est qu'ils n'ont pas les compétences pour manager. Ce sont des supers experts mais pas des humains. Et ça fait des dégâts derrière, c'est terrible. Moi ça m'a vraiment pourri la vie mais maintenant j'ai pris du recul. »*

### **Cadre non manager**

*« Les experts techniques qui veulent devenir manager pour évoluer mais pas en raison de leur fibre managériale ils sont frustrés car ils ont moins de temps pour faire la technique et doivent gérer des problématiques humaines qui ne les intéressent pas. Moi, je me trouve nulle en management mais les gens que je gère pensent que je suis bonne. »*

### **Cadre manager**

La seconde problématique relevée fait écho au manque de dispositifs de contrôle : les managers ne sont pas objectivés sur la qualité de leur management.

*« Le rêve de la RH d'imposer des objectifs de management aux managers. »*

## **RH**

L'autonomie qui est donnée aux managers sans que leurs décisions ne soient contrôlées par des dispositifs spécifiques, en dehors du suivi des indicateurs présents dans les RSC lors des commissions de suivi et des trois mesures de contrôle susmentionnées, confirme notre analyse sur la position centrale que tient la sensibilisation dans la démarche égalité.

En résumé, nos résultats montrent que les mesures qui rencontrent du succès sont encadrées par les services RH et sont dotés d'outils de contrôle. Ces mêmes services font aussi appliquer les mesures qui reposent sur les lois pour l'égalité professionnelles (congé maternité, paternité, adoption). En revanche, celles reposant sur la sensibilisation des managers en premier lieu et dans une moindre mesure du personnel RH, sont peu efficaces. D'où, selon nous, la persistance des phénomènes inégalitaires mentionnés en début de chapitre. Ces conclusions confirment donc l'importance de travailler sur les représentations sociales et de mettre en place des mesures pertinentes et contrôlées.

## Conclusion du Chapitre 7

Ce chapitre avait pour objectif de présenter les résultats de notre analyse de la démarche égalité de notre cas exemplaire et de les mettre en miroir avec ceux de l'analyse prototypique que nous présentons dans le chapitre 6 du présent document.

A la lecture des accords, et notamment les dernières versions (2017/2018) nous qualifions la démarche égalité de globale et l'analyse de son évolution renforce ce sentiment, bien que le manque de dispositifs de contrôle des décisions managériales permettant l'instauration de transparence au sein des processus RH, nous interroge.

C'est en analysant les rapports de situation comparée depuis 2008 que nous remarquons grâce aux données qu'ils contiennent, que les mesures liées à l'équité de rémunération et d'accès à la formation professionnelle, qui sont encadrées par les services RH et dotées d'outils de contrôle portent leur fruit, tout comme celles mettant en œuvre la législation, contrairement à celles reposant uniquement sur des actions de sensibilisation. Aussi, nous constatons la persistance des phénomènes qui prennent leur source et leur justification dans les représentations sociales de la femme et de sa place dans la société : le plafond de verre, le tuyau percé, la paroi de verre et les écarts de rémunération pour les plus hauts postes à responsabilité.

L'analyse des différentes mesures présentes dans les accords notamment via la classification que nous proposons dans le chapitre 2 du présent document, basée sur le rôle que les outils ont par rapport aux représentations sociales susmentionnées, montre que la démarche égalité de l'organisation repose majoritairement sur des actions de sensibilisation. Cette sensibilisation repose sur deux types de mesures : la communication et la formation. Ces mesures, en interne, sont à destination des salariés dans leur ensemble et des managers. Les RH étant, quant à eux, garants de l'application de l'accord et tout particulièrement le coordinateur égalité. Le rôle de cette sensibilisation se trouve accru par le manque de dispositifs de contrôle qui, en plus de la volonté organisationnelle d'octroyer beaucoup d'autonomie aux managers, laisse toute la latitude à leurs résistances potentielles, alimentées pour certaines par les représentations sociales susmentionnées, de se mettre en place.

Dans ce chapitre nous mettons en discussion les résultats de notre chapitre 6, les mesures prévues dans les accords et leur application sur le terrain, via l'analyse thématique de nos 52 entretiens semi-directifs. Nous constatons que trois types de sensibilisation via la formation existent : la formation descendante, le mentoring et le coaching.

Le premier type de formation, réservé aux questions liées à l'intérêt de la mixité et aux stéréotypes, montre un écart entre le discours présent dans les accords et les pratiques sur notre terrain. En

effet, 67.3 % des sujets de notre échantillon (21 managers et 14 cadres) disent ne pas connaître les accords égalité et les actions managériales qui en découle. Ceci dénote un manque de communication sur l'accord, exception faite des mesures de rattrapage de salaire. L'action envers les managers fait état de points réguliers lors des réunions managériales mais cette méconnaissance de la démarche invite à penser que celle-ci, si elle est faite, est peu efficace. D'ailleurs, cette conclusion est cohérente avec les taux de féminisations des cadres et ingénieurs par JG, qui montre que si l'évolution est significative au JG 15, les mesures ne parviennent pas à atteindre les positions plus élevées.

Les deux autres types de formation ainsi que les mesures volontaristes tels que la réalisation systématique d'entretiens de carrière ne sont font qu'à partir du JG 15 pour les formations et 16 pour l'entretien de carrière. Cette stratégie est dénoncée lors de la commission égalité à laquelle nous avons assisté et nous partageons ce point de vue.

L'asymétrie de pouvoir existant entre les managers et la fonction RH, laissant aux premiers une grande autonomie quant à l'application des politiques sociales, en sus du manque de dispositifs de contrôle de leurs décisions, bien que celles-ci soient en partie collégiales, ne joue pas en la faveur de l'égalité professionnelle et des politiques sociales dans leur ensemble.

Cependant, au vu de la réussite de certaines mesures portées par les RH, dont notamment l'écart de rémunération d'1% entre les femmes et les hommes, du secteur d'activité de notre terrain et de l'approche globale de son accord égalité, qui demande cependant à être amélioré pour gagner en pertinence et en efficacité, nous le considérons *ceteris paribus* comme un cas exemplaire.

C'est dans ce sens que nous formulerons nos préconisations managériales qui se baseront sur une adaptation de l'existant et sur la mise en place de mesures complémentaires notamment au regard de la sensibilisation des managers et de la répartition des pouvoirs entre ces derniers et le service RH.

Le prochain chapitre, qui est le dernier de cette partie trois et de notre thèse, est dédié à la discussion de nos résultats avec la littérature. Nous y présenterons les apports théoriques, méthodologiques et managériaux ainsi que les limites de notre travail et nos ambitions pour nos futures recherches.

## Chapitre 8. Discussion de nos résultats avec la littérature

Ce dernier chapitre de notre manuscrit a pour objectif de mettre en discussion les résultats que nous avons obtenus grâce à la mobilisation de notre cadre théorique et à la mise en place de notre pluri-méthodologie, avec la littérature en sciences de gestion et en psychologie sociale. Cette discussion mettra en reliefs les principaux apports de notre travail de thèse aussi bien au niveau théorique, méthodologique que managérial, ainsi que ses limites et les pistes de recherche que nous souhaitons suivre à l'avenir.

Commençons cette mise en perspective par les apports et limites théoriques de notre recherche.

### 8.1 Les apports et limites théoriques : Le recours à la théorie du noyau central d'Abric (1976)

Cette première partie de notre discussion est consacrée aux apports et limites théoriques de notre travail de thèse quant au recours à la théorie du noyau central d'Abric (1976) en amont d'une démarche d'égalité professionnelle. Dans un premier temps, nous discuterons de la pertinence de l'utilisation de l'unité d'analyse que sont les représentations sociales. Dans un second temps, nous discuterons de l'intérêt que revêt l'approche sociologique de l'étude du contenu et de la structure de ces dernières.

#### 8.1.1 Les représentations sociales, une unité d'analyse pertinente

Si Maruani (2017) évoque une vague massive de féminisation de la main d'œuvre dès le début des années 1960 en Europe, pour Vallet (2001) c'est à partir de la promulgation de la loi de 1965 autorisant les femmes à disposer d'un compte bancaire et d'exercer l'emploi qu'elles souhaitent, sans nécessiter l'accord d'une figure masculine, que cette féminisation prend de l'ampleur en France. C'est avec l'arrivée importante et rapide des femmes dans les organisations qui jusque-là étaient très majoritairement masculines, et surtout dirigées par des hommes, qu'émergent des phénomènes inégalitaires handicapant les évolutions professionnelles de celles-ci. Ces phénomènes sont la manifestation des représentations sociales liées à la division sexuelle du travail découlant de rapports sociaux de sexes qui sont asymétriques (Kergoat, 2010) en raison d'une domination masculine « transhistorique et universelle » (Bidet-Mordrel, Bidet, 2010, p.16). En effet, de nombreux auteurs comme Laufer (2016), Bielby (2000), Blickenstaff (2005), Battagliola (1984) ou encore Mœurs et al. (2010), issus de disciplines différentes, désignent les représentations sociales ou un de leur composant comme étant à l'origine de ces phénomènes.

Cependant, malgré une demande sociale grandissante, un cadre légal se voulant, en théorie, de plus en plus coercitif et des préconisations managériales issues de nombreux travaux en sciences de gestion comme ceux de Bruna (2016/1, 2013/2), de Bielby (2000) ou encore de Falcoz (2018), qui proposent aux praticiens un large panel d'outils de gestion ambitionnant notamment la limitation de l'effet des RS sur les décisions managériales, l'évolution de ces RS ou encore l'aide à l'équilibre des temps de vie, force est de constater que ces phénomènes persistent.

Ceux-ci prenant leur source et leur justification dans les représentations sociales liées à la femme et à sa place dans la société, et devant le constat de leur persistance, nous questionnons la pertinence de l'unité d'analyse choisie par la littérature susmentionnée : les stéréotypes.

En effet, d'après Falcoz (2018) : « Les stéréotypes constituent le niveau pertinent puisqu'ils se situent avant la formation des préjugés, expression plus agglomérée, négative et hiérarchisée que ces derniers. » (p.207). Avant de mettre cette affirmation en discussion avec d'une part la littérature en psychologie sociale et bien entendu nos résultats, il est important de noter que pour cet auteur, l'objectif est la déconstruction du stéréotype par la réalisation de son existence car : « Les catégories mentales basées sur le sexe sont à notre avis trop profondément ancrées pour prétendre y avoir un accès direct et les interroger, sauf dans une démarche de questionnement du genre encore plus ambitieuse (...) » (p.207). Or si l'on en croit Moliner et Vidal (2003) si le caractère stable des stéréotypes et leur fonction identitaire (Deschamps et al. 2012) les placent, en règle générale, dans le noyau central, où se trouvent les éléments définissant l'objet de la RS, leur résistance aux pratiques dissonantes vient plus de la place qu'ils occupent dans la représentation que de leur nature de stéréotype. Les stéréotypes ne sont donc pas les seules cognitions faisant partie d'une représentation, et de la même façon, ne sont potentiellement pas les seules cognitions à constituer le noyau central. Aussi, si l'on souhaite comprendre et agir sur la cause des résistances à une démarche d'égalité professionnelle, il paraît plus pertinent de choisir comme unité d'analyse la représentation sociale qui permet d'étudier tous les types d'éléments cognitifs qui la composent. D'autant que si l'objectif est l'évolution des stéréotypes, et que ceux-ci sont placés dans le noyau central, leur confrontation directe déclenchera des mécanismes de défense (Moliner, 2001). En revanche, la remise en cause des éléments périphériques par des pratiques dissonantes, permet une transformation progressive de la représentation, plutôt qu'une transformation résistance ou brutale (Flament, 2001b). Ce qui, dans ce cas précis nous semble plus raisonnable au vu de l'ancrage très ancien des construits sociaux entourant les sexes dans les mentalités (Héritier, 1996), et sur ce point nous rejoignons Falcoz (2018). Nos résultats vont dans le sens de cette démonstration. En effet, lorsqu'on analyse nos résultats de façon globale dans un premier temps, il s'avère que l'on retrouve dans le noyau central le principe organisateur « norme de genre » qui est selon nous la



manifestation du thème fondamental du masculin/féminin ce qui rejoint l'analyse d'Heritier (1996). De cet élément, qui est de l'ordre de l'idéologie selon Gamby-Mas et al (2012/4), découlent certainement les stéréotypes de genre, qui ne sont pour autant pas présents comme tels dans les noyaux des RS que nous avons analysés. Cependant, en se basant sur les définitions données par Légal et Delouée (2015), on observe dans les périphéries, au global encore une fois puisqu'il existe des variations entre les groupes, la présence de nombreux préjugés à l'encontre des femmes comme « moins compétentes », « moins ambitieuses » ou « encore moins crédibles ». Ces préjugés, si l'on en croit ces mêmes auteurs indiquent inmanquablement la présence de stéréotypes sur lesquels ils se basent. C'est pour cette raison que nous pensons que dans l'élément « norme de genre » qui est très général, sont compris les stéréotypes de genre. Par ailleurs, on retrouve aussi dans les éléments d'autres types d'éléments cognitifs comme par exemple des opinions, « effet nombre », « temps partiel », « ségrégation éducative », que Seca définit en 2010 comme étant « (...) une réalité statistique fluctuante, étudiée par des sondages, susceptible d'évoluer en fonction de facteurs de contexte et d'influence sociale et correspond au mode de diffusion de l'ancrage d'une RS. » (p.197). Aussi, ne s'intéresser qu'aux stéréotypes, c'est passer à côté des autres éléments qui constituent une représentation sociale et notamment sa périphérie qui, selon Flament (2001), est à adresser en premier si l'on souhaite agir sur la représentation. Scharnitsky (2015), invite lui aussi à utiliser l'unité d'analyse que sont les stéréotypes qu'il n'ambitionne pas de faire évoluer, car cela prend du temps, mais de les domestiquer afin de ne pas les activer. Ainsi, tout comme Falcoz (2018) ou encore Bruna (2016/5) il mise sur la prise de conscience des acteurs et la réflexivité. Le moyen pour provoquer cette prise de conscience, proposé par la littérature en sciences de gestion est la sensibilisation. De nombreux types de formation sont proposés : co-training, formation descendante, théâtralisation, serious games... Certains auteurs précisent qu'il est important d'adapter ces formations aux différents publics mais qu'en est-il de l'investigation du contenu de ces stéréotypes ? A notre connaissance, les techniques proposées par les rares contributions abordant le sujet de l'analyse du contenu de ces stéréotypes sont : le questionnaire éventuellement suivi d'un entretien ou pour Scharnitsky (2015) le TAI, Test d'Association Implicite, qui peut se faire en ligne mais qui divise la communauté scientifique depuis la parution d'une méta-analyse remettant en question sa validité. Si les actions de sensibilisation préconisées par les auteurs spécialisés ne comprennent pas l'étude en amont du contenu des stéréotypes de genre qu'ont les acteurs à qui elles s'adressent, comment alors adapter les formations aux différents publics ? Ne faudrait-il pas privilégier une démarche proactive à une démarche réactive ?

Pour Cornet et Warland (2008), idéalement, une politique d'égalité devrait se baser sur un diagnostic qui : « doit permettre de pointer des lieux où il y a sous-représentation ou sur-représentation des catégories discriminées et tenter de comprendre les mécanismes qui peuvent l'expliquer. » p.83. De plus, dans les attributions d'un diagnostic, on retrouve l'évaluation des « opinions, attitudes et représentations du personnel concernant les sous ou sur-représentations de certaines catégories de personnel dans l'organisation, l'existence ou non de discrimination directes et indirectes (...) » (p.85). Tout comme ces auteurs, nous pensons que l'étude des représentations sociales doit être intégrée dès les prémices de réflexion sur la démarche égalité et que celle-ci doit être réalisée avec une approche sociologique, comme la définissent Moliner et Guimelli en 2015. En effet, si l'on souhaite adapter les actions de sensibilisation, entre autres, aux différents publics il semble logique d'analyser les représentations sociales de chacun des groupes. Nos résultats plaident en la faveur de cette approche sociologique.

En effet, notre étude montre un socle commun aux représentations des quatre groupes formant notre échantillon : les femmes, les hommes, les cadres non managers et les cadres managers. Dans ce socle commun apparaît l'élément que nous mentionnons précédemment « norme de genre » aux côtés de « parentalité (-dispo) ». Celui-ci représente la fusion du principe organisateur « moins disponible » et de l'élément « parentalité » présent pour tous les groupes dans les deux zones nodales du rapport fréquence/apparition et substitution/zone muette et en première place de la première périphérie. Après vérification de la centralité de ces deux éléments via la technique du TIC et de notre analyse thématique, utilisée en guise de contextualisation, nous concluons que la moindre disponibilité des femmes n'est centrale que lorsqu'elle est associée à la parentalité. Ainsi, si les femmes rencontrent des difficultés pour évoluer c'est en raison de leur rôle de mère qui les rend moins disponibles.

Ceci confirme les conclusions des travaux que nous mobilisons dans le premier chapitre de ce manuscrit et notamment ceux de Meurs et al (2010) sur l'impact que le fait d'être mères peut avoir sur les évolutions des carrières féminines. Autrement dit, la division sexuelle du travail affectant les femmes à la sphère privée en raison de leur fonction de reproduction persiste. D'ailleurs dans notre analyse thématique, dans le sous-thème « Equilibre des carrières des couples » 47% des répondants déclarent que les carrières masculines priment sur les carrières féminines.

Notons que sans la mise en place de notre pluri-méthodologie, comme le conseille Apostolidis (2003), et la mobilisation de la théorie du noyau central d'Abric (1976), cette analyse n'aurait pas pu être possible. Ceci constitue un des apports théoriques majeurs de notre travail de thèse.

### 8.1.2 L'approche sociologique de l'étude des RS montre des différences significatives

De plus, et c'est ici que l'intérêt de la démarche sociologique prend tout son poids, nous observons des variations dans les éléments centraux mais aussi dans les éléments périphériques.

Deux groupes se démarquent de notre analyse des principes organisateurs, le premier est le groupe des femmes et le second est le groupe des cadres managers.

Pour le groupe des femmes, l'élément « hiérarchie masculine » est central alors qu'il est périphérique pour les hommes ainsi que les cadres non managers et totalement absent de la représentation des cadres managers. Autrement dit, pour les femmes de notre échantillon, s'il est plus difficile pour elles d'évoluer professionnellement, c'est en partie à cause de la hiérarchie masculine. Ceci va dans le sens des travaux de Bielby (2000) qui invitent à la mise en place de mesures de contrôle des décisions managériales pour limiter l'effet des stéréotypes par plus de transparence. Les préconisations de Bruna (2016/5) visant le développement de la réflexivité des managers quant à leur pratiques au regard de la diversité vont aussi dans ce sens. En outre, selon le TIC, l'élément « hiérarchie masculine » est central pour 73.4% des répondants, dont 42% sont des cadres managers.

Le groupe des cadres managers se démarque au niveau des principes organisateurs déjà parce que c'est le seul qui place un élément renvoyant au choix fait par les femmes de mettre leur carrière au second plan « priorisation vie familiale » à ce niveau-là de la représentation. Si celui-ci est proche de « parentalité (-dispo) », il se démarque par un caractère évaluatif plus marqué puisqu'il est ici directement question de choix. En outre, nous notons l'absence de l'élément « hiérarchie masculine » de toute leur représentation mais la présence de « misogynie » dans les éléments centraux qui, selon nous, renvoie principalement à la hiérarchie masculine car pour que celle-ci soit handicapante dans les carrières féminines il faut qu'elle soit exercée par des personnes ayant du pouvoir sur les décisions d'évolution. D'ailleurs sur les 36 évocations de ce terme, ou d'un de ses synonymes, dans nos entretiens, pour 28% des cas, elles concernaient directement la hiérarchie. Selon la littérature et notamment Belghiti-Mahut (2003), le soutien des pairs et un déterminant des évolutions de carrière féminines. Aussi, il est probable que la misogynie des pairs affecte les désirs d'évolution des femmes. Cependant, les raisons évoquées dans nos entretiens tiennent plus du surinvestissement que les postes de management demandent et des conséquences que cela peut avoir sur l'équilibre des temps de vie, ainsi que de la norme de genre les affectant à la sphère domestique. Il aurait été intéressant de préciser ce point, ce que nous n'avons pas pu faire dans le temps qui nous était imparti puisque cette analyse s'est faite à posteriori des entretiens et de l'envoi du TIC. Ceci pourra faire l'objet d'un prochain travail de recherche.

L'analyse des éléments périphériques fait ressortir, dans la première périphérie, trois groupes ayant des spécificités marquées : les femmes, les hommes et les cadres managers, les cadres non managers.

Le groupe des femmes se démarque des autres car l'analyse de sa première périphérie montre que pour ces dernières, les éléments qui concrétisent le mieux les principes organisateurs sont liés au rôle joué par les hommes dans ces difficultés : « secteur masculin » et « misogynie ». En revanche, pour les cadres managers, deux éléments périphériques sur trois présents dans cette zone sont liés à des défaillances des femmes : « moins disponibles » et « moins ambitieuses ». Un constat identique se fait pour le groupe des hommes avec le premier élément : « priorisation vie familiale », « puis misogynie ». Le groupe des cadres se démarque ici par l'absence d'éléments puisque le seul qui y était présent en première périphérie était « parentalité » et que celui-ci, à la suite de notre analyse détaillée précédemment, a basculé dans le noyau.

S'agissant des deux zones périphériques restantes, les éléments contrastés et la seconde périphérie, nous observons deux points principaux.

Le premier est la différence marquée entre le groupe des cadres non managers et le groupe des cadres managers. Alors que pour les premiers on ne retrouve aucune caractéristique négative supposément féminine ou liée à une défaillance des femmes, que nous analysons comme étant des préjugés, dans leur représentation. Pour le groupe des cadres managers on retrouve ce type d'élément dès le noyau. Ce constat est assez préoccupant lorsque l'on sait, comme nous le développerons plus loin, que les managers jouissent d'une importante autonomie dans l'organisation que nous étudions et qu'il existe peu de dispositifs de contrôle de leurs décisions liées aux évolutions professionnelles. Si l'on met ces résultats en perspective avec ceux de Balogun (2003) sur les quatre rôles du management intermédiaire dans un contexte de changement, ici la mise en œuvre de la politique d'égalité professionnelle, qui sont l'implémentation des changements au sein des services, le maintien de l'activité, le changement de leur état d'esprit et de celui de leurs subordonnés, on comprend bien à la lecture de nos résultats sur l'analyse de leur RS, qu'il paraît difficile pour les managers de créer du sens pour que leurs subordonnés acceptent et intègrent les nouvelles pratiques.

Enfin, la présence plus importante de préjugés à l'encontre des femmes au sein du groupe des femmes qu'au sein du groupe des hommes, montre que celles-ci ont intégré comme les hommes les représentations sociales qui découlent de la division sexuelle du travail. Cette analyse entre en cohérence avec celle de Belghiti-Mahut (2003).

Les résultats que nous présentons ici plaident en la faveur non seulement de l'utilisation de la théorie du noyau central d'Abric (1976) mais aussi en la faveur d'une approche sociologique de

celle-ci en comparant le contenu et la structure des RS de différents groupes sociaux. Il ressort clairement de nos résultats que si nous ne nous étions contentés que d'analyser la représentation sociale de l'échantillon global, qui nous sert d'étalon, nous serions passés à côté des spécificités de certains groupes. Nous observons par ailleurs que malgré le fait que les deux groupes des cadres non managers et de cadres managers, soient composés d'hommes et de femmes, il existe tout de même des spécificités intrinsèques à ces deux CSP, que l'on ne retrouve pas dans le groupe des hommes et des femmes.

La démonstration que nous faisons ici répond à notre première question de recherche, il nous semble indispensable d'intégrer une analyse systématique des représentations sociales des différents groupes impliqués dans les évolutions professionnelles des femmes et des hommes, au moment de la réalisation du diagnostic sur lequel se basera la démarche égalité d'une organisation. Cette position renvoie au discours de Cornet et Warland (2008) à propos de l'importance d'intégrer dans le diagnostic une étude des représentations du personnel mais nous apportons la précision selon laquelle cette étude doit porter sur les représentations sociales et non uniquement les stéréotypes, que celle-ci doit se faire dans une approche sociologique afin de pouvoir imaginer des actions spécifiques aux différents groupes concernés par l'égalité professionnelle.

## 8.2 Les apports et limites théoriques : De la persistance des phénomènes inégalitaires handicapant les carrières féminines.

Comme le montre la littérature que nous mobilisons dans le premier chapitre de notre thèse, malgré une amélioration substantielle de la condition des femmes au niveau professionnel, on observe une persistance des phénomènes inégalitaires qui handicapent ces dernières au niveau professionnel. Pour Lallement (2003), il existe une « reconstruction permanente des inégalités entre hommes et femmes sur le marché du travail (tant du point de vue des salaires, des modes d'emploi, de la mobilité. . .) » (p.130). Ce constat est d'ailleurs partagé par Maruani (2017) qui déplore une historique itération « (...) entre des avancées vers l'égalité, des stagnations et des régressions. » (p3).

Cependant, considérant les évolutions sociétales que connaît la France depuis 1965 et la volonté récente du législateur de renforcer le caractère coercitif de ces lois, nous nous interrogeons sur l'évolution de l'égalité professionnelle au sein des 39.1% des organisations qui appliquent la loi au 16/01/2016 selon le rapport de la DARES-CMH coordonné par Sophie Pochic en 2018. C'est d'ailleurs notre première question de recherche, « Les phénomènes inégalitaires persistent-ils même dans des organisations qui s'engagent en faveur de l'égalité professionnelle ? ». L'étude longitudinale originale que nous avons réalisée des RSC qui nous ont été confiés, nous montre

que les phénomènes de plafond de verre, de tuyau percé, de paroi de verre et des écarts de rémunération pour les plus hauts niveaux de responsabilité persistent entre 2008 et 2016 et ce malgré la présence d'accords égalité depuis 2006. Ceci répond à notre seconde question de recherche. Ces résultats remettent en question l'efficacité de la démarche égalité de notre terrain que nous considérons, sur la base de l'analyse comparative de son accord avec la politique d'égalité affichée d'Orange SA, comme un cas exemplaire. Cependant l'efficacité de ses mesures liées à l'équité des rémunérations, à l'équité de l'accès à la formation et à celles mettant en œuvre les lois de l'égalité relatives à la parentalité, font que nous considérons tout de même ce cas comme exemplaire, bien que des ajustements soient nécessaires.

Grâce à la pluri méthodologie que nous avons mis en place nous permettant d'analyser à la fois, le contenu et la structure des RS des groupes composant notre échantillon, la démarche égalité formalisée par notre terrain dans ses écrits et l'application qui en est faite par les acteurs, nous obtenons des résultats nous permettant de dégager des explications à la faible efficacité des mesures reposant sur des actions de sensibilisation.

D'après les travaux de Bruna (2013/2, 2016/1, 2016/5) et de Bielby (2000), les politiques de diversité ou d'égalité, selon le positionnement des organisations, peuvent créer des résistances de la part des acteurs et notamment des managers. Ces résistances, dans lesquelles les stéréotypes jouent un rôle, sont à adresser de deux manières. Bruna préconise une sensibilisation basée sur la mise en place d'une réflexivité des managers sur leurs pratiques RH, alors que Bielby, dans un souci de transparence des pratiques, insiste sur l'importance de la mise en place de dispositifs de contrôles des décisions managériales possiblement empreintes des stéréotypes susmentionnés.

L'analyse longitudinale des accords égalité et des avenants qui nous ont été communiqués sur la période 2006-2018, que nous avons réalisée, montre qu'en dehors des mesures visant l'équité de rémunération et d'accès à la formation ainsi que celles mettant en œuvre les lois pour l'égalité professionnelles, qui sont encadrées par les services RH et dotées pour les deux premières d'outils de contrôles, la démarche égalité de notre terrain repose majoritairement sur de la sensibilisation. En effet, malgré une évolution des mesures volontaristes, qui attestent d'une volonté de passer de la sensibilisation à l'action via des objectifs de féminisation par exemple ou des outils facilitant l'équilibre des temps de vie (éviter les réunions tardives, privilégier les formations locales...), celles-ci reposent dans la majorité des cas sur des actions de communication interne. Contrairement aux préconisations mentionnées au tout début de ce chapitre, qui invitent à la multiplication des types de formation, notre terrain favorise majoritairement la formation descendante, par le biais de conférences tout public, de présentation des accords en réunion managériales ainsi que dans les formations à destination des managers, et encourage la création de

groupes d'échanges pour lesquels il offre depuis 2017 le déjeuner aux participants, bien qu'aucune des 52 personnes que nous avons rencontrées n'en ait eu connaissance. En effet, dans la pratique, 90% de notre échantillon avoue ne pas connaître le contenu des accords en dehors de mesures de rattrapage de salaire, et ce, même chez les managers (21/28) qui pourtant devraient avoir été mis au courant lors des réunions managériales. Autrement dit les actions de sensibilisation n'arrivent pas jusqu'aux managers. Cependant, dans les accords, seuls trois dispositifs s'apparentant à des outils de contrôle des décisions managériales, existent. On les trouve sous forme de vérifications annuelles pour l'équité d'accès à la formation professionnelle et pour l'équité dans la notation qui impacte la rémunération et sous la forme d'un réexamen du positionnement des femmes du JG 13 à 18, sur la durée de l'accord. Ces dispositifs ne sont pas présentés comme des outils de contrôle des décisions prises par les managers, mais plus comme une étude permettant la mise en place de mesures correctrices. D'ailleurs, selon nos entretiens il ressort que les évolutions de carrière et les promotions sont considérées comme des procédés managériaux au sein desquels la RH intervient peu. Le rôle de la RH est en outre défini formellement dans les accords, elle accompagne les managers. Autrement dit, sur la base de nos entretiens, de notre analyse documentaire et de nos séances d'observations *in situ*, nous constatons une importante asymétrie de pouvoir entre le management et la RH au niveau des évolutions de carrière. Nous souscrivons donc à l'analyse de Bielby (2000) quant à l'importance de la transparence des pratiques, ce que l'on retrouve chez Cornet et Warland (2008) et bien d'autres auteurs spécialisés, nécessitant la mise en place d'outils de contrôle des décisions managériales. D'ailleurs les mesures liées à l'équité de rémunération, qui sont encadrées par le service RH France ainsi que les services RH locaux et sont dotés d'outils de contrôle montrent leur efficacité. En effet, on constate un écart de rémunération de 1% du JG 12 à 15 à la défaveur des femmes et une baisse de l'écart de 3% sur les JG 16 à 18. S'il ne nous est pas possible d'imputer le 1% d'écart salarial à la politique égalité car celui-ci est constant depuis 2008 et nous n'avons pas de chiffres antérieurs, la baisse de 3% est une réussite de la démarche égalité. Un constat identique se fait sur l'équité de l'accès à la formation et sur l'application des mesures mettant en œuvre des lois de l'égalité comme celles liées aux augmentations moyennes lors des congés maternité, adoption ou paternité. Ce qui invite à penser qu'une démarche encadrée et contrôlée a plus de chance d'être effective qu'une démarche basée sur la sensibilisation sans dispositifs de contrôle.

Notre analyse prototypique nous montre que les représentations sociales découlant de la division sexuelle du travail basée sur des rapports sociaux de sexes asymétriques, ne sont pas en phase de changement. En effet, nous ne constatons pas la présence de schèmes étranges dans les périphéries des quatre groupes constituant notre échantillon (Flament, 2001), l'objet de la représentation est

ancien et les discours des sujets à son propos convergent (Moliner, 2001). Nous notons que dans la RS des cadres managers se trouvent des caractéristiques négatives supposément féminines, que nous définissons comme étant des préjugés, dès la première périphérie, ce qui n'est pas le cas pour les autres groupes. Aussi, laisser aux managers une autonomie dans l'application des politiques sociales, car nous faisons le constat que ce phénomène ne s'arrête pas à l'égalité professionnelle, sans mettre en place des dispositifs de contrôle systématiques, c'est donner la possibilité aux représentations sociales de s'exprimer et d'inspirer des résistances.

Au vu des résultats de l'analyse longitudinale des RSC que nous avons réalisée, de nos entretiens et de notre analyse prototypique, il est fort probable que la faible efficacité des mesures reposant sur des actions de sensibilisation soit due en partie aux réticences conscientes ou inconscientes des managers envers la démarche égalité.

Cette démonstration répond à notre troisième question de recherche relative à l'existence de réticences managériales pouvant être à l'origine de la persistance des phénomènes inégalitaires. Elle répond aussi à la première partie de notre quatrième question de recherche relative à la présence des RS susmentionnées au sein de notre échantillon et le handicap qu'elles peuvent causer aux évolutions de carrières des femmes. S'agissant de la seconde partie de cette question, nous répondons que l'autonomie laissée aux managers sans qu'il n'existe de réelles mesures de contrôles systématiques, donne la possibilité aux RS d'handicaper les évolutions de carrières des femmes mais il ne nous est pas possible dans le cadre de cette recherche de quantifier l'impact des RS dans les décisions des managers.

Ainsi, l'asymétrie de pouvoir entre le management et la RH alors que la démarche égalité de notre terrain, en dehors des mesures visant l'équité de rémunération, d'accès à la formation ainsi que celles mettant en œuvre le cadre légal, repose majoritairement sur la sensibilisation, constitue selon nous une explication de son manque d'efficacité. En outre, nos entretiens nous apprennent que les managers ne sont pas objectivés sur la qualité de leur management, alors qu'ils subissent une pression importante pour atteindre les objectifs liés au « business », comme ils les nomment. Si l'on ajoute à tout cela un engagement de la direction très discret pour ne pas dire absent au sujet de l'égalité professionnelle, toutes les chances ne sont pas du côté de la démarche égalité, malgré l'engagement des membres du service RSE.

S'agissant de notre cinquième question de recherche qui interroge le rôle joué par un manque éventuel de pertinence des outils de l'égalité dans la persistance des phénomènes inégalitaires, la réponse n'est pas simple. En effet, de nombreux auteurs comme Cornet et El Abboubi (2012/4), Sabeg et Charlottin (200) ou encore Falcoz (2018) et Cornet et Warland (2008), définissent l'approche contingente de la diversité, ou dans notre cas l'égalité, comme un facteur de clé de



succès, et que de fait, un diagnostic doit être réalisé tenant compte à la fois de données quantitatives et qualitatives sur lequel reposera un plan d'action détaillé. Notre analyse des accords égalité depuis 2006 montre que notre terrain a mis en place dès le début de sa démarche des groupes de travail sur la question des écarts de salaire, des évolutions ou encore sur la question de l'équilibre des temps de vie. D'ailleurs l'autonomie d'application des mesures en fonction des problématiques relevées sur les différents sites par les DRH locales et les coordinateurs égalité est formalisée dans les accords et caractérise la démarche contingente de la part de l'organisation. En sus de ces actions qualitatives, notre terrain s'appuie aussi sur les statistiques issues du RSC, bien qu'aucune analyse longitudinale ne nous ait été communiquée. En outre, l'équipe RH-RSE France s'appuie sur l'expertise de partenaires extérieurs pour définir sa politique égalité et mobilise par exemple les travaux de l'observatoire des métiers afin de définir des objectifs de féminisation au niveau du recrutement externe et de la mobilité interne. Cependant l'absence de dispositifs de contrôle relatifs aux mesures reposant sur des actions de sensibilisation, pour lesquelles aucune étude n'a été faite au moment du diagnostic, dénote d'un manque de cohérence de la démarche égalité, plus que de pertinence.

En revanche, comme nous le disons précédemment, les mesures liées à l'équité des rémunérations, à l'équité de l'accès à la formation ou à la mise en œuvre des lois de l'égalité professionnelle rencontrent un succès certain et sont, de fait, pertinentes.

De plus, comme nous le verrons dans la partie de ce chapitre dédiée aux apports managériaux de notre travail de recherche, selon Moliner et Guimelli (2015), les actions de sensibilisation ont des effets limités et temporaires sur les représentations ce qui remet en question la pertinence d'une démarche essentiellement basée sur des actions de communication. En revanche, et nous y reviendrons plus loin, les auteurs alertent sur les résistances que peuvent créer la mise en place de dispositifs techniques et mettent en avant les résultats obtenus par la combinaison de la théorie du noyau central (Abric, 1976) des RS et la théorie de l'engagement (Kiesler, 1971).

Aussi, nos résultats sont en phase avec la littérature susmentionnée et appellent premièrement à une analyse approfondie des représentations sociales, et pas uniquement des stéréotypes de genre, des différents groupes impliqués dans les évolutions de carrière des femmes cadres et ingénieures afin de mettre en place des actions adaptées. Deuxièmement, ils appellent à une réflexion sur des solutions visant une redistribution des pouvoirs car l'asymétrie actuelle dessert l'égalité professionnelle.

Nous finirions cette partie en répondant à notre sixième question de recherche relative au phénomène d'autocensure et à l'effet que celui-ci peut avoir dans la persistance des phénomènes inégalitaires qui compliquent les trajectoires de carrière des femmes cadres et ingénieures.

Selon Belghiti-Mahut (2003), sont déterminants pour les évolutions de carrière des femmes, la confiance de l'entourage professionnel matérialisée notamment par l'affectation sur des missions stratégiques, la bienveillance quant à leur ascension hiérarchique ainsi que leur confiance en elles. Pour l'auteure, ces points sont la preuve que les femmes ont intégré, de la même manière que les hommes, les normes de genre. Ce point de vue est aussi partagé par Scharnitzki (2015) pour qui l'autocensure se crée par un manque de confiance en soi. En revanche pour Borel et Soparnot (2020/3), l'autocensure serait la résultante des rapports de domination exercés par ce qu'ils nomment une « figure d'autorité » (p.74) empreinte des stéréotypes de genre et de la hiérarchisation sociale qui en découle. Ainsi, les femmes, consciemment ou inconsciemment, se dissuadent de se diriger vers des postes à responsabilité.

L'étude du contenu et de la structure des représentations sociales des différents groupes nous montre qu'en dehors du groupe des cadres non managers, l'élément « autocensure » est présent dans la zone des éléments contrastés qui complète la première périphérie. Ce sujet a d'ailleurs été abordé spontanément par 30% de notre échantillon et pour 94% d'entre eux, l'autocensure est une réalité dans l'organisation. Les raisons évoquées tiennent au surinvestissement en temps que le management demande et au manque de légitimité que ressentent les femmes qui ont intégré la division sexuelle du travail et les représentations sociales qui l'accompagnent. Nous ne pensons pas que l'autocensure des femmes participe à la persistance de phénomènes qui les discriminent et les ségrèguent, en revanche, nous pensons qu'elle est une conséquence des rapports sociaux de sexe asymétriques desquels découle une spécialisation des tâches (Kergoat, 2010) en fonction de l'appartenance à l'un ou l'autre des sexes et aux construits sociaux qui les entourent. Aussi, les mesures de développement personnel et de mentoring mises en place par l'organisation seulement à partir du JG 15, semblent tardives pour adresser une problématique aussi ancrée dans les mentalités et motiver les femmes à évoluer et donc féminiser la ligne hiérarchique. Ceci participe au manque de pertinence des mesures d'égalité abordé précédemment.

En définitive, et pour répondre à notre problématique, la discussion que nous présentons ici permet de considérer que l'utilisation la théorie du noyau central d'Abric (1976) apporte un intérêt au niveau de la compréhension des représentations sociales des différents groupes et surtout donne aux gestionnaires des ressources humaines et aux chercheurs, les éléments nécessaires pour bâtir une stratégie d'évolution des représentations en confrontant les éléments périphériques et en travaillant indirectement les principes organisateurs dans l'objectif de réduire voire d'éradiquer les inégalités.

Par ailleurs, nos résultats montrent que la persistance de phénomènes inégalitaires qui handicapent les femmes cadres et ingénieures au niveau professionnel, que nous constatons dans cette

organisation qui pourtant s'est engagée en faveur de l'égalité professionnelle depuis 2006, peut s'expliquer par une importante asymétrie de pouvoir, volontaire, entre le management et les RH à la faveur des premiers, dont l'application des politiques sociales est peu contrôlée, ce qui, en n'œuvrant pas pour la transparence des procédés RH, dessert l'égalité. En outre, le manque de cohérence des mesures qui reposent sur des actions de sensibilisation sans qu'aucune investigation des stéréotypes, puisque c'est l'unité d'analyse choisie par le terrain, ne soit réalisée en amont, constitue aussi une explication au manque d'efficacité de la démarche égalité.

Voyons à présent quels sont les apports et limites méthodologiques de notre travail de thèse.

### 8.3 Les apports et limites méthodologiques de notre travail de thèse

D'après la littérature que nous mobilisons dans le premier chapitre de ce manuscrit, les phénomènes inégalitaires qui handicapent les femmes au niveau professionnel, qui sont une manifestation de rapport de domination des hommes vis-à-vis des femmes, prennent leur source et trouvent leur justification dans les représentations sociales liées à la femme et à sa place dans la société. En effet, selon Laufer (2016) : « Toute analyse d'une situation de domination devrait inclure au moins trois dimensions : celle des fondements juridiques et matériels sur lesquels repose une relation de domination, celle des fondements idéologiques et des représentations sociales qui justifient et accompagnent cette domination que ce soit dans le « sens commun » ou dans la connaissance scientifique, celle de l'histoire de la contestation de cette domination, que cette contestation s'exprime par des actions ou par des discours, l'ensemble de ces dimensions s'inscrivant dans une histoire. » (p.96).

Pour autant, à notre connaissance, peu de travaux spécialisés sur cette question en sciences de gestion proposent une analyse de ces représentations. Tout d'abord, l'unité d'analyse choisie, comme nous le discutons précédemment, est le stéréotype. Et même pour le stéréotype, les méthodes d'analyse choisies reposent que des questionnaires parfois suivis d'entretiens ou sur la technique du test d'association implicite, qui divise aujourd'hui.

Comme le montre l'argumentation que nous faisons dans la première partie de ce chapitre, nous remettons en question cette unité d'analyse qui, à la lecture des travaux d'Abric (1976, 2003), de Moliner et Vidal (2003), ou encore de Flament (2001), ne nous semble pas adaptée pour faire évoluer l'égalité professionnelle.

Le champ de recherche qui s'est développé autour de la théorie du noyau central d'Abric (1976) et notamment celui s'intéressant à la dynamique des représentations sociales, a apporté depuis les années 1980 de nombreuses méthodes d'analyses du contenu et de la structure des représentations. Etant novices en la matière, notre objectif était de trouver des méthodes accessibles à un non

spécialiste qui pourrait être par la suite enseignées à des praticiens ou à d'autres chercheurs en gestion des ressources humaines.

Nous nous appuyons donc sur l'ouvrage dirigé par Abric en 2003 pour esquisser les contours de notre pluri-méthodologie, puisque selon Apostolidis, dans ce même ouvrage, pour étudier des systèmes de pensée complexes il est nécessaire d'effectuer une triangulation des données passant par la mise en place de méthodes complémentaires avec comme première contrainte notre démarche qualitative puisque de nombreux travaux en psychologie sociale s'inscrivent dans une démarche quantitative.

Nous construisons donc une méthodologie utilisant la technique du réseau d'association de De Rosa (1995, 2005) qui était décrit comme bien accepté par les sujets, adaptable à de nombreux objets de recherche grâce à la flexibilité de la forme des stimuli servant de base aux associations, et riche en informations (polarité, hiérarchie, apparition). L'utilisation de cet outil qui permet une co-construction de sens grâce à la polarisation des associations et la hiérarchisation, limite le biais d'interprétation du chercheur. Afin d'investiguer la zone muette, nous avons utilisé cette même technique en modifiant le point de vue du stimulus (les français/l'avis général) et avons utilisé la technique du test d'indépendance au contexte pour tester la centralité des éléments centraux. Avant de valider notre cadre méthodologique nous nous sommes tournés vers les professeurs de Psychologie sociale Pascal Moliner et Marc Souville qui nous ont très aimablement répondu et conseillé.

Pour l'analyse des données recueillies par le biais de ces méthodes auprès des 52 sujets formant notre échantillon, nous avons opté pour l'analyse prototypique développée par Vergés (1992) que nous avons réalisée sur le logiciel gratuit Iramuteq.

Par la triangulation des méthodes susmentionnées, nous avons pu proposer une étude approfondie des représentations sociales de quatre groupes de notre échantillon : les femmes, les hommes, les cadres non managers et les cadres managers.

Ce cadre méthodologique n'a pas été utilisé, à notre connaissance, en sciences de gestion tout du moins sur la question de l'égalité professionnelle. Il permet pourtant d'avoir une vision limpide du contenu et de la structure des représentations qui serviront de base aux gestionnaires des ressources humaines ou aux praticiens pour l'élaboration d'une démarche égalité en adéquation avec le contexte de l'organisation étudiée. Ce qui constitue notre principal apport méthodologique et répond à notre septième et dernière question de recherche.

En revanche, une des limites de notre travail réside dans la taille de l'échantillon du service RH qui n'a pas permis de réaliser une analyse prototypique spécifique dans Iramuteq. Pour cette organisation en particulier, l'impact au niveau de l'analyse des évolutions de carrière est moindre

car c'est une délégation managériale sur notre terrain, mais il aurait été intéressant de pouvoir faire ressortir cette CSP de notre analyse. Au final, elle se retrouve dans le groupe des hommes et des femmes. Ceci sera à prendre en compte dans nos recherches ultérieures lors de la constitution de l'échantillon. Notons cependant que nous avons rencontré tout le personnel RH gérant les cadres et ingénieurs de notre terrain. Une autre limite méthodologique se situe dans l'utilisation de test d'indépendance au contexte (TIC). Les sujets que nous avons rencontrés ayant accepté de répondre à notre questionnaire envoyé à posteriori des entretiens, puisque c'est la temporalité imposée par la méthode, sous réserve d'un exercice très court, nous avons limité le nombre de questions aux éléments qui nous semblaient les plus importants à tester. Ce choix, même s'il a été fait sur la base de nos analyses prototypiques et de notre analyse thématique, constitue un biais qu'il s'agira d'adresser dans nos recherches ultérieures.

Les outils présentés ci-dessus ne représentent qu'une partie de notre pluri-méthodologie. En effet, notre stratégie de recherche étant l'analyse des mécanismes sous-jacents pouvant expliquer de possibles résistances à la démarche égalité de notre cas, que nous considérons comme exemplaire en amont de notre étude, nous avons construit un cadre méthodologique nous permettant d'une part, l'analyse des représentations sociales susmentionnées des quatre groupes constituant notre échantillon, et d'autre part nous permettant l'étude du discours sur la démarche égalité de l'organisation formalisée dans ses écrits, via une analyse documentaire longitudinale (2006-2018), mais aussi l'application des mesures faites par les acteurs, via une analyse thématique des 52 entretiens semi-directifs que nous avons réalisés et des deux séances d'observation passive in situ. Notons que nous sommes entrés sur notre terrain par la DRH, que celle-ci nous a aidé à constituer notre échantillon ce qui constitue un biais, qu'il s'agit de garder à l'esprit à la lecture de nos résultats.

L'objectif de ce travail étant la production d'un modèle d'analyse à destination des praticiens et des chercheurs en sciences de gestion souhaitant travailler sur l'égalité professionnelle, ou d'autres objets de représentations sociales.

Intéressons-nous désormais aux recommandations managériales que nous formulons.

**Tableau 60. Synthèse des réponses à nos questions de recherche.**

Questions de recherche	Réponse
<b>Q1</b> : L'aspect conditionnel des éléments périphériques et l'aspect contextuel de la représentation sociale appellent-ils à une analyse contenu/structure systématique des différents groupes sociaux impliqués dans les évolutions de carrière des hommes et femmes de l'organisation ?	L'unité d'analyse des RS est pertinente car elle nous a permis de mettre à jour les différents éléments cognitifs constituant la représentation et leur rôle dans celle-ci en fonction de leur place, ce qui rend possible l'élaboration d'une stratégie d'évolution via les périphéries. L'approche sociologique de l'étude des RS montre des variations entre les groupes concernés par les évolutions des cadres et ingénieurs, ce qui permet d'affiner cette stratégie.
<b>Q2</b> : Les phénomènes inégalitaires persistent-ils même dans des organisations qui s'engagent en faveur de l'égalité professionnelle ?	L'analyse longitudinale des RSC que nous avons réalisée montre la persistance des phénomènes inégalitaires suivants : plafond de verre, tuyau percé, paroi de verre et écarts de rémunérations pour les plus hauts postes à responsabilité
<b>Q3</b> : Cette persistance est-elle le fruit d'éventuelles résistances de la ligne hiérarchique ?	En dehors des écarts de salaire, les phénomènes sont adressés dans les accords par des mesures reposant majoritairement sur des actions de sensibilisation pour lesquelles on constate l'absence de dispositifs de contrôle, ce qui laisse toute la latitude aux managers d'opposer consciemment ou non des résistances à la démarche égalité. Ce qui ressort dans nos entretiens,
<b>Q4</b> : Les représentations sociales à l'origine de ces phénomènes inégalitaires sont-elles présentes dans notre terrain œuvrant pour l'égalité professionnelle ? Handicapent-elles les femmes cadres dans leurs évolutions ?	Notre analyse montre la présence de RS stables en raison d'une absence de schèmes étranges dans les périphéries, d'une convergence des discours et d'un objet de la RS ancien. Le manque de transparence des pratiques due à la rareté des dispositifs de contrôle des décisions managériales laisse l'opportunité aux RS de se manifester.
<b>Q5</b> : La persistance des phénomènes inégalitaires vient-elle d'un manque de pertinence de la démarche égalité mise en place ?	Les mesures liées à l'équité salariale, d'accès à la formation et de mise en œuvre des lois de l'égalité (congés maternité...) sont efficaces dont pertinences. En revanche celles liées à des actions de sensibilisation sans investigation en amont des RS manquent de cohérence.
<b>Q6</b> : Cette persistance est-elle le fruit d'une éventuelle autocensure des femmes ?	L'autocensure ressort dans notre analyse prototypique et dans notre analyse thématique. Elle est une conséquence de la division sexuelle du travail et des représentations sociales qui l'accompagnent.
<b>Q7</b> : Les outils méthodologiques développés par l'approche structurale des représentations sociales permettent-ils l'analyse précise et RS en œuvre dans l'organisation au moment de la recherche ?	Notre cadre méthodologique permet en effet une analyse approfondie et claire des RS des différents groupes constituant notre échantillon

Source : auteure

#### 8.4 Les apports managériaux de notre travail de thèse

En nous appuyant sur le recours à la théorie du noyau central d'Abrić (1976) et le cadre méthodologique que nous avons construit, nous obtenons des résultats sur le contenu et la structure des RS des quatre groupes de notre échantillon, femmes, hommes, cadres non managers, et cadres managers, relativement aux causes des difficultés que rencontrent les femmes cadres et ingénieures pour évoluer professionnellement. L'analyse approfondie de la démarche d'égalité professionnelle de notre terrain ainsi que son évolution, croisée avec des données quantitatives et qualitatives quant aux effets et aux applications des mesures présentes dans les accords égalité, nous permet de formuler des préconisations qui se basent sur ce qui est déjà prévu dans les accords, en faisant des adaptations basées sur les préconisations formulées par la littérature spécialisée mobilisée dans le chapitre 2 du présent manuscrit. Seront ajoutés des outils liés à la transparence des pratiques

notamment en matière de recrutement et de mobilité interne. Enfin, sur la base de l'analyse des représentations sociales des groupes composant notre échantillon, nous proposons des actions spécifiques s'articulant autour de trois axes. Et pour se faire, nous nous appuyons sur les travaux de Moliner et Guimelli (2015) et d'Eyssartier et al. (2007).

Pour formuler nos recommandations nous nous basons sur le tableau 56 qui classe les mesures de l'accord de 2018 dans la typologie des outils de l'égalité que nous proposons dans le chapitre 2 du présent document, à savoir : les outils liés à la création et à la mise en œuvre de la démarche d'égalité, les outils visant la limitation de l'impact des représentations sociales, les outils visant l'évolution des représentations sociales, les outils aidant à l'équilibre des temps de vie.

#### 8.4.1 Les outils liés à la création et à la mise en œuvre de la démarche égalité

On retrouve dans cette catégorie les outils liés à la communication des accords et des RSC auprès des commissions locales et nationales de suivi de l'accord et d'égalité. Les mesures liées à l'adaptation des accords en fonction des problématiques incombant aux DRH locales et aux correspondants égalité. Ces derniers, afin d'ancrer la démarche égalité dans leur territoire, doivent trouver des partenariats avec des associations locales. Ceci rendant plus difficile le rétro-pédalage au niveau de l'engagement envers l'égalité professionnelle (Cornet et Warland, 2008).

Nos préconisations s'agissant de cette catégorie d'outils sont les suivantes :

Pour donner toutes les chances à la démarche égalité d'être effective, un engagement fort et affiché du dirigeant est indispensable. A plusieurs reprises dans nos entretiens, les sujets, dont plusieurs managers, ont déploré le manque de directives claires issues de la direction. Cet engagement doit être largement communiqué notamment par les coordinateurs égalité. Nos résultats montrent qu'il n'existe pas d'homogénéité au niveau de la quotité de temps de travail dédié à l'égalité professionnelle par les coordinateurs qui traitent tous les sujets liés à la diversité. En effet, certains travaillent à temps plein sur ces questions, alors que d'autres n'y travaillent qu'à temps partiel. Il nous semble donc indispensable d'établir une homogénéité au sein de la population des coordinateurs qui au minimum devraient être affectés à mi-temps sur un des sujets de la diversité. En effet, l'organisation s'engage sur les RPS, l'égalité professionnelle, le handicap, la gestion des séniors et de l'insertion des jeunes. Outre le fait que les questions de RPS n'entrent pas dans le spectre de la gestion de la diversité mais de la santé au travail, nous pensons que les sujets liés à la gestion de la diversité devraient être affectés séparément comme suit : égalité professionnelle, handicap, gestion des séniors/juniors. Ceci va dans le sens des préconisations de Bruna (2013/2, 2016/5) notamment. A première vue, un mi-temps par sujet peut paraître ambitieux, mais avec les

préconisations qui suivent au sujet de la mise en place de dispositifs de contrôle des décisions managériales, cette quotité de temps de travail dédiée à l'égalité professionnelle nous semble raisonnable.

Enfin, nous terminons nos préconisations sur cette typologie d'outils avec une mesure incontournable : la mise en œuvre d'un budget égalité. En effet, nos entretiens nous ont appris qu'il n'y avait pas de budget égalité et que par conséquent cela réduisait significativement le spectre d'action du service RH-RSE et des coordinateurs. Au vu de la taille de la multinationale en question et de la filiale française, l'absence de budget pour aider notamment à l'équilibre des temps de vie et donc permettre aux femmes, plus impliquées en moyenne dans la sphère domestique, de faire carrière, est un signal du manque d'intérêt réel de la direction pour l'égalité professionnelle.

Abordons à présent nos préconisations liées aux outils visant la limitation de l'impact des RS.

#### 8.4.2 Les outils visant la limitation de l'impact des représentations sociales

On retrouve dans cette catégorie beaucoup de mesures volontaristes, c'est-à-dire qui dénotent d'une volonté de l'organisation de passer de la sensibilisation à l'action. Deux thèmes génériques se retrouvent : le **recrutement** et les **évolutions**.

Voici nos préconisations pour ces deux thèmes :

S'agissant du **thème du recrutement**, notre première préconisation est le maintien d'objectifs de féminisation, en continuant les démarches auprès des écoles cibles mais aussi en via des actions de chasse. Si la responsable du recrutement nous indique que la chasse est réservée à des compétences particulières et est réalisée par des partenaires externes « chasseurs de tête », nous pensons qu'il est tout à fait possible de mettre en place une stratégie de recrutement proactive qui se base sur les compétences, puisque la discrimination positive est strictement interdite en France, mais tente d'assurer une parité au sein des viviers de recrutement.

En outre, les critères « neutres » de recrutement cités dans l'accord sont : compétences, expériences et perspectives d'évolution. Il est, selon nous, nécessaire de préciser formellement les compétences recherchées et ce qui est entendu par « perspectives d'évolutions » afin d'éviter les biais, mais aussi de neutraliser, puisque les absences pour maternité sont comptabilisées comme étant du temps de travail, les absences liées aux congés maternité dans l'expérience des candidates. Par ailleurs, comme le suggère Scharnitzky (2015) la formalisation d'un protocole d'entretien (temps,



sujets abordés et présentation de l'entreprise) nous paraît être une bonne idée pour limiter les biais à cette occasion.

Puisque le service RH est garant du respect du principe de non-discrimination, il semble intéressant de réaliser des comptes rendus d'entretien systématique, sur la base d'un formulaire permettant d'exprimer les critères sur lesquels la mise à l'écart de la candidature s'est faite. Ces comptes rendus seront présentés, aux partenaires sociaux lors des diverses commissions locales et nationales.

Enfin, toujours au sujet du recrutement et du respect du principe de non-discrimination, la mise en avant de l'onglet recrutement sur le site de l'organisation, qui deviendrait le portail de référence pour les dépôts de candidature pour l'organisation et les partenaires de recrutement, nous semble être un bon moyen de mettre en place un procédé d'anonymisation des CV, via un outil existant qu'il suffirait de modifier un peu, notamment en enlevant la possibilité de télécharger les CV et d'y renseigner des informations liées au sexe des candidats et une photo. Ainsi, ces derniers n'auront qu'à remplir les champs habituellement présents dans les CV : formation, expérience, compétences transversales.

Le respect du principe de non-discrimination doit s'argumenter pour plus de transparence des pratiques.

S'agissant du **thème des évolutions de carrière**, notre première préconisation est de maintenir la mesure visant la mixité des comités de sélection en ajoutant toutefois un suivi annuel local et national de la composition des différents comités. Dans la même logique, nous conseillons le maintien des mesures d'aides à la reconversion vers les métiers techniques, qui, si l'on accompagne les carrières des femmes dès le JG 13, et non à partir du JG 16 comme prévu dans l'accord, et qu'une communication soutenue est réalisée par les services RH, lors de réunions d'équipes par exemple, ou encore via l'intranet, devraient rencontrer plus de succès. Cette démarche doit être répliquée vis-à-vis des mesures visant la féminisation de la ligne hiérarchique. D'ailleurs la mesure visant la réalisation d'un point sur les carrières féminines lors de chaque réunion managériale (People Review) doit être maintenue. Cependant, nos entretiens nous apprennent que lors des People Review, le management aborde la question des compétences, qui est primordiale pour cette organisation, mais celui-ci aborde aussi largement la question du savoir-être. Or, alors qu'une liste d'attentes en termes de savoir-être existe en Italie, nos entretiens nous apprennent qu'elle n'a pas été importée en France, ce qui ne joue pas en faveur de la transparence des pratiques (Bielby, 2000).

S'agissant des différents processus liés au départ en congé maternité, d'adoption, parental et dans une moindre mesure, paternité, nous conseillons de les maintenir mais aussi de les systématiser. En effet nos entretiens nous montrent que les procédures ne sont pas respectées en fonction des

managers. Aussi, il pourrait-être du rôle du coordinateur égalité de s'assurer du respect des procédures liées à ce type de congé, de même pour l'adaptation des objectifs de performance lors des passages à temps partiel. Au vu des chiffres présents dans les accords (nombre de congés de ce type, nombre de passage à temps partiel), il semble tout à fait possible d'adopter ce type de pratiques.

Comme nous le mentionnons précédemment, l'asymétrie de pouvoir entre le management et la RH ne favorise pas la transparence des pratiques, notamment en l'absence de mesures de contrôle des décisions managériales. Cependant, on constate aussi que ceux-ci ne sont pas objectivés pour la qualité de leur management et le respect des procédures RH, notamment au niveau de la complétude des outils. Il nous paraît donc important de réfléchir à l'ajout d'objectifs de cet ordre dont le niveau d'atteinte aura un impact sur la notation et par extension sur la rémunération. En plus, des réunions pourraient être mises en place entre les managers et les RH pour faire un point sur le suivi des objectifs RH susmentionnés. Une périodicité trimestrielle semble être un bon compromis pour assurer un suivi régulier à l'année sans être trop chronophage pour les parties. De plus Scharnitzky (2015) préconise un rappel à l'ordre en cas de non-respect des règles liées à l'égalité professionnelle. Nous pensons aussi que c'est de la responsabilité du coordinateur égalité de signaler aux personnes que leur comportement n'est pas adéquat. Aussi, un rappel au règlement adressé aux contrevenants pourrait être adressé directement aux intéressés dans un premier temps puis, si malgré des relances la situation ne change pas, alors un signalement à la hiérarchie pourrait être systématisé.

Nous incluons dans ce thème les mesures traitant des écarts de rémunération. Au vu de nos résultats, les écarts de rémunération se constatent seulement sur les hautes fonctions pour lesquels une attention spécifique doit être portée et les écarts corrigés ce qui n'est pas systématiquement le cas d'après nos entretiens. En revanche les mesures prises pour les niveaux de responsabilité inférieurs montrent leur efficacité et doivent être maintenues. Nous faisons le même constat pour les mesures liées à l'accès équitable à la formation professionnelle et aux mesures visant l'application des lois pour l'égalité professionnelles (augmentations moyennes pendant le congé maternité/adoption/paternité...)

Enfin, nous concluons cette catégorie par une préconisation relative à l'organisation de groupes d'échanges sur la diversité. Bien que la communication interne relève de la prochaine catégorie, nous pensons qu'une campagne de recrutement de 10 salariés intéressés pour échanger sur la question une fois par trimestre pendant la pause déjeuner, dans un souci encore une fois de mettre en place une action régulière sans être trop chronophage, avec pour objectif la production annuelle

de suggestions d'actions, serait une mesure plus efficace qu'une simple campagne de communication.

Voyons à présent nos préconisations relatives aux outils visant l'évolution des représentations sociales.

### 8.4.3 Les outils visant l'évolution des représentations sociales

Comme le montre l'analyse que nous livrons dans nos résultats et précédemment dans cette partie, malgré une évolution entre 2006 et 2018 en faveur de mesure volontaristes qui atteste d'une volonté de concrétisation de la démarche égalité de l'organisation, celle-ci repose majoritairement sur la sensibilisation, en dehors des mesures relatives à l'équité de la rémunération, de l'accès à la formation et des mesures visant la mise en œuvre des lois de l'égalité professionnelles liées à la parentalité notamment.

L'analyse du contenu et de la structure des représentations sociales des quatre groupes qui composent notre échantillon pour permet de faire ressortir trois axes de travail principaux :

- La question du surinvestissement
- L'autocensure chez les femmes
- Les préjugés et les opinions

La question du surinvestissement est centrale. En effet, nos résultats montrent qu'il existe dans l'organisation une culture du présentiel, ou du présentéisme si l'on préfère, et une attente de disponibilité qui est devenue une condition d'évolution, après la compétence. Il est donc demandé aux cadres non managers mais surtout aux cadres managers d'être disponibles le soir, le week-end ou pendant les vacances afin de répondre aux problématiques éventuelles qui pourraient survenir. Si l'on comprend que l'investissement est un signal de motivation, la culture du présentiel institutionnalisée par cette attente de disponibilité dessert directement les parents et principalement les mères, plus impliquées dans la sphère domestique. C'est d'ailleurs un élément central expliquant les difficultés d'évolution des femmes cadres et ingénieures, la moindre disponibilité des femmes en raison de leur rôle de mère. Par ailleurs est important de noter que si les managers ont une prime de mobilité, le système d'astreintes a été drastiquement réduit, mais le besoin en disponibilité reste est le même. Selon les témoignages que nous avons, l'arrêt des astreintes est dû au coût colossal pour l'organisation. Cependant, cette perte de rémunération des cadres et ingénieures, compensée en partie par la prime de mobilité pour les managers, n'étant pas contre balancée par des aides à la garde, oblige les parents à prioriser l'une ou l'autre des sphères. D'ailleurs cette observation est confortée par la nouvelle politique de rémunération visant à

récompenser par un variable, ce que les praticiens appellent « l'extra mile », en français, la surperformance.

Si nous pensons, grâce à la littérature mobilisée dans le chapitre trois de ce document, que la confrontation directe de l'élément « parentalité (-dispo) n'est pas pertinente car c'est un principe organisateur et cela déclenchera certainement des mécanismes de défense, il nous paraît tout à fait possible de travailler sur les éléments périphériques « culture du présentiel » et « moins disponible » qui nous permettent de contourner la question. En outre, il ressort de notre analyse qu'il n'est pas dans les habitudes de notre terrain d'imposer aux managers, très occupés par ailleurs, des conférences ou des évènements non liés directement à leur activité.

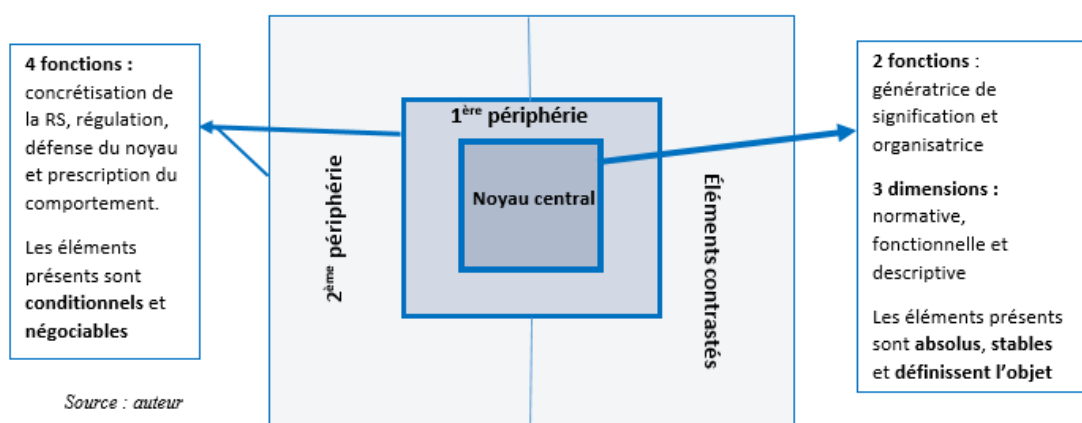
Aussi nous décidons de suivre les conclusions de Moliner et Guimelli (2015) en mobilisant l'articulation de la théorie du noyau central d'Abric (1976) et celle de l'engagement de Kiesler (1971) par le biais de la technique du pied dans la porte, dont Freedman & Fraser (1966) sont à l'origine, à la manière d'Eyssartier et al (2007), afin de les inciter à s'engager sur la question du surinvestissement. Cette combinaison s'appuie sur l'analyse du contenu et de la structure des RS concernées par la démarche. Un élément central est choisi, Eyssartier et al. (2007) montrent que lorsque l'acte préparatoire concerne un élément central le taux d'acceptation de la requête finale est plus élevé, et utilisé pour demander un acte préparatoire peu engageant permettant après acceptation, de faire une requête finale, qui elle, est plus engageante.

Pour ce faire, nous envisageons comme acte préparatoire, de proposer aux managers de poser sur photo illustrant un article sur l'engagement de l'entreprise sur la qualité de vie au travail en travaillant sur la question du surinvestissement. Le fait de prêter son image et son nom au projet devrait faciliter leur acceptation de la requête finale qui est de monter un groupe de travail dont l'objectif serait de proposer des solutions de réorganisation des services pour limiter la culture du présentiel et le surinvestissement. La mise en place d'une conférence ou la participation à un reportage présentant les avancées du groupe de travail sera, en plus d'une communication interne et externe accrue un facteur de succès de l'engagement de l'acte contrattitudinal. En effet si l'on suit les préconisations de Tafani et Souchet (2001), notre idée de mesure rassemble à la fois, les facteurs « aspect public » rendant le retour en arrière compliqué, « coût » car le travail demandé exige un effort personnel, « répétition » via les réunions du groupe et enfin « irrévocabilité » assuré par la communication externe et interne soutenue. On peut imaginer ici la création de binômes, la réintégration contrôlée d'astreintes, le vote d'un budget d'aide à la garde afin que les parents, et non pas que les mères, puissent aussi participer à l'effort collectif et ne plus être mis de côté au moment des décisions de promotion en raison de leur impossibilité à se conformer à la culture du présentiel.

Notre idée, puisqu'il s'agit de contourner un élément central, est de ne pas confronter les deux groupes sociaux aux intérêts divergents que sont les hommes et les femmes. L'aspect éthique de ce type de technique peut être discuté. De notre point de vue tout dépend du contexte, de l'objectif et surtout des actes demandés. En l'occurrence, la proposition ci-dessus, nous semble acceptable de ce point de vue.

Intéressons-nous à présent au second axe de travail qui est l'autocensure. Nous avons évoqué précédemment que dans les éléments contrastés du groupe des femmes, des hommes et des cadres managers était présent l'élément « autocensure ». A ce sujet, bien qu'il ne soit pas forcément évoqué comme tel dans les accords, la démarche égalité prévoit la mise en place dès le JG 15 de formations de développement personnel et de mentoring ainsi qu'un entretien de carrière à réaliser dans les trois ans suivant la nomination au JG 16. Au vu des résultats issus de l'analyse longitudinale des rapports de situation comparée, il s'avère que si l'on constate une augmentation substantielle de la part des femmes au JG 15, qui correspond au premier niveau de management, celle-ci s'arrête là. De plus, nos entretiens nous montrent que l'autocensure est abordée spontanément par 30% de notre échantillon dont l'écrasante majorité (94%) atteste que ce phénomène existe dans l'organisation. Considérant la présence plus importante de préjugés dans la représentation des femmes que dans celles des hommes, il ressort, que celles-ci ont intégré la norme sociale citée comme principe organisateur. Aussi, si l'organisation souhaite se donner les moyens de féminiser sa ligne hiérarchique, les actions susmentionnées devraient commencer dès le JG 13. Notons que les ingénieurs jeunes diplômés sont engagés au JG 11 et que le passage au 12 est automatique au bout d'un an.

### Rappel du Graphique 6. La représentation sociale selon Abric (1976)



Le troisième axe de travail est la sensibilisation aux préjugés et opinions présents dans les périphéries des représentations des différents groupes. En effet, à l'analyse du contenu et de la structure des représentations sociales des groupes concernés par les évolutions de carrière des cadres et ingénieurs, formant notre échantillon, il ressort que pour tous les groupes sauf les cadres non managers, on retrouve des caractéristiques négatives supposément féminines que nous qualifions de préjugés d'après la définition de Légal et Delouée (2015). Ces préjugés se trouvent majoritairement dans la zone des éléments contrastés, qui est une zone périphérique se situant entre la première et la seconde périphérie. Les éléments qui la composent, s'ils sont cohérents avec le sens de la représentation, complètent la première périphérie. Cependant chez les managers on les retrouve dès la première périphérie. En outre, on observe qu'ils sont plus nombreux dans la RS du groupe des femmes que dans celle des hommes, indiquant que ces dernières ont intégré la division sexuelle du travail et les représentations qui l'accompagnent.

Malgré le fait que d'après Moliner et Guimelli (2015) la sensibilisation n'ait qu'un effet temporaire et les dispositifs techniques soient source de résistance, il nous semble important, en plus de l'action spécifique sur le surinvestissement de proposer une action globale qui à force d'insistance finira, nous l'espérons, par porter ses fruits.

Aussi, nous proposons à l'intention des managers spécifiquement, car on trouve des préjugés dès leur première périphérie, de participer à des formations de différents types : serious games (Sebag et Charlottin, 2006), co-training (Bruna 2016/5) et des conférences sur trois demi-journées tous les trois ans. Nous avons bien compris que de mobiliser des managers dans cette organisation est très compliqué mais un cycle de trois demi-journée, renouvelé tous les 3 ans ne nous paraît pas déraisonnable. D'autant plus si la direction s'engage officiellement pour l'égalité et que des objectifs sur la qualité du management et le respect des procédures RH sont mis en place. Contrairement à ce qui se pratique aujourd'hui, un suivi des formations sera réalisé par le service RH local. Par ailleurs, un suivi des interventions du coordinateur égalité dans les réunions managériales pour sensibiliser à la question des engagements de l'organisation envers l'égalité sera réalisé et présenté annuellement aux instances concernées.

S'agissant des salariés dans leur ensemble, des formations seront réalisées sur les engagements de l'organisation envers l'égalité, sur les possibilités d'accompagnement des carrières obligatoires pour les femmes et ouvertes aux hommes. Ce point spécifique entre en cohérence avec nos propos plus haut qui sont le fruit d'une réflexion sur la base des réactions d'hostilité de plusieurs hommes lors de nos entretiens vis-à-vis du concept d'égalité des chances et des programmes uniquement ouverts aux femmes. Des événements sur l'égalité professionnelle et l'effet que les représentations

sociales ont sur la persistance des phénomènes inégalitaires handicapant les femmes dans leurs évolutions professionnelles. Ceux-ci se baseront sur une analyse similaire à celle que nous proposons de laquelle devrait découler la politique égalité, et non sur des stéréotypes génériques qu'il s'agit de déconstruire.

Enfin, la population RH aura elle aussi accès à des formations spécifiques sur les outils permettant de garantir le principe de non-discrimination et sur les nouvelles responsabilités qui lui seront données relativement au contrôle de l'application des nouvelles procédures RH.

#### 8.4.4 Les outils aidant à l'équilibre des temps de vie

Concernant les mesures comprises dans cette catégorie, nous préconisons de les maintenir en ajoutant cependant des dispositifs de contrôles sur celles liées à l'évitement des réunions tardives, à la priorisation des formations locales, à la neutralisation des absences « enfant malade » sur les primes et enfin à l'acceptation des temps partiel lorsque le poste et le service le permettent. Ces dispositifs peuvent-être matérialisés par des demandes d'autorisations spécifiques à remplir pour des formations hors région PACA. Pour les réunions tardives, elles doivent être exceptionnelles et le manager à l'origine de la réunion doit respecter un délai de prévenance pour permettre aux parents de s'organiser. S'agissant de la neutralisation des absences sur les primes, c'est un processus qui de l'ordre de la gestion de paie et qui doit donc être systématisé. En revanche, selon les partenaires sociaux, certains managers filtrent les demandes de temps partiel avant même que celles-ci soit faites auprès de la RH. Une fonction sur l'intranet pourrait permettre à la personne souhaitant passer à temps-partiel, d'organiser une réunion avec son manager direct et son HRBP pour parler de sa demande. Le HRBP étant garant de l'application des politiques organisationnelles et du respect du principe de non-discrimination pourrait profiter de ce moment pour préciser les étapes à suivre notamment au niveau de l'ajustement des objectifs au temps de travail effectif.

Par ailleurs, comme nous le mentionnons précédemment, il n'existait pas au moment de notre enquête de terrain de budget alloué à l'égalité professionnelle. Nous conseillons aux dirigeants de donner les moyens nécessaires au service RSE afin de mettre en place des services d'aides à la garde comme par exemple les chèques CESU préfinancés.

Compte tenus de nos résultats et en nous basant sur la littérature managériale spécialisée sur les questions d'égalité et de diversité, les préconisations que nous proposons dans le cadre de ce travail de thèse nous semblent adaptées au contexte de l'organisation.

Si la généralisation statistique de ces résultats est impossible, nous pensons que notre travail et le modèle d'analyse que nous proposons, basé sur la mise en place d'une pluri-méthodologie permettant une analyse approfondie du contenu et de la structure des représentations sociales en action sur notre terrain ainsi que du contexte organisationnel lié à la démarche égalité de celui-ci, peut être répliqué dans de nombreuses organisations sur tous les objets remplissant les conditions pour être source de représentations sociales, dans les limites de ce que permet la loi bien entendu. De notre côté nous projetons de continuer à mener des recherches interdisciplinaires en collaboration, nous l'espérons, avec des chercheurs en psychologie sociale au sein des organisations afin de développer ce modèle.



**Tableau 61. Principaux apports managériaux de notre recherche**

Les outils liés à l'élaboration et à la mise en œuvre de la démarche d'égalité	Les outils visant la limitation de l'impact des RS	Les outils visant l'évolution des représentations sociales	Les outils aidant à l'équilibre des temps de vie
Nécessité de l'engagement fort et affiché du dirigeant	maintien des objectifs de féminisation	Technique du pied dans la porte pour travailler sur la question du surinvestissement à destination des managers : photo, groupe de travail, conférence	Demandes d'autorisation spécifique pour les formations non régionales
Nomination d'un coordinateur par sujet RSE (ici égalité) minimum à 50% de son temps de travail dédié à l'égalité professionnelle	Démarche proactive pour atteindre la parité des candidatures (chasse)	Mise en place d'un accompagnement des carrières féminines (mentoring, coaching...) dès le JG13 obligatoire pour les femmes et ouvert aux hommes	Délai de prévenance à mettre en place pour réunions tardives
Mise à disposition d'un budget égalité professionnelle	Formaliser la liste des attentes liées aux critères de recrutements objectifs	Différents types de formations à destination des managers (serious games, co-training, conférence) avec un suivi	Organisation via l'intranet d'un RV HRBP/Manager pour demander un temps partiel
	Neutraliser les absences pour maternité dans la prise en compte de l'expérience des candidats	Réplication de l'analyse faite sur le site PACA dans les autres sites	Mise en place de chèques CESU préfinancés
	Protocoles d'entretiens et compte-rendus	Formations à l'utilisation des outils garantissant le principe de non-discrimination	
	Centralisation des candidatures sur le site pour automatisation facile et peu coûteuse des n'anonymisation des CV	Formation sur les engagement de l'entreprise envers l'égalité à destination de tous les salariés	
	maintien de la mixité des comités de sélection avec suivi annuel		
	maintien des mesures de d'aides à la reconversion		
	maintien des objectifs de féminisation du management		
	Adoption d'une liste de savoir-être pour échanges lors des People Review		
	Systématisation des procédures encadrant le congé maternité/adoption/paternité		
	Ajout d'objectifs sur la qualité du management et l'utilisation optimale des outils de gestion de carrières		
	Points réguliers avec le HRBP pour faire un point sur ces objectifs		
	Procédure de rappel à l'ordre en cas de non respect des règles liées à l'égalité professionnelle		
	maintien des mesures liées à l'équité de rémunération		
	Recrutement de 10 salariés pour groupe sur l'égalité		

Source : auteure

## Conclusion de la PARTIE 3

---

Cette troisième et dernière partie de notre thèse avait pour objet de présenter et de discuter les résultats que nous avons obtenus par la mise en place d'une pluri-méthodologie permettant d'une part, l'étude du contenu et de la structure des représentations sociales des quatre groupes composant notre échantillon au regard des inégalités professionnelles qui handicapent les femmes cadres et ingénieures dans leurs évolutions de carrière. D'autre part, celle-ci nous a aussi permis de réaliser une étude longitudinale de la démarche égalité de notre terrain sur la période 2006-2018. Dans cette étude nous mettons en miroir la politique égalité formalisée dans les écrits et son application par les acteurs via des données quantitatives issues des RSC sur la période 2008-2016, et via des données qualitatives, issues de 5 entretiens exploratoires, 52 entretiens semi-directifs et de deux séances d'observation passive *in situ*.

Les deux premiers chapitres de cette partie étaient consacrés à la présentation de nos résultats alors que le troisième était quant à lui dédié à la discussion de ceux-ci avec la littérature aussi bien sur les représentations sociales que sur la littérature de sciences de gestion sur l'égalité professionnelle.

Ainsi, dans **le chapitre 6**, nous montrons qu'en mobilisant la théorie du noyau central d'Abric (1976) et en construisant un cadre méthodologique constitué d'outils développés par les travaux composant le champ de recherche adossé à cette théorie, il est possible d'analyser précisément le contenu et la structure des représentations sociales liées aux inégalités professionnelles qui handicapent les carrières des femmes cadres et ingénieures qu'ont les différents groupes de notre échantillon. Il ressort de cette analyse, que la représentation sociale est composée de différents éléments cognitifs permettant, en fonction de la place qu'ils occupent dans la représentation, de mettre en place une stratégie de GRH permettant leur évolution. Ce qui n'aurait pas été possible en ne nous concentrant que sur les stéréotypes de genre. Par ailleurs, notre approche sociologique de l'analyse structurale des RS nous montre qu'il existe des variations au sein des groupes constituant notre échantillon : les femmes, les hommes, les cadres managers et les cadres non managers. Ces résultats plaident en faveur de cette démarche sociologique qui, en étant réalisée en amont de l'élaboration de la politique égalité par des gestionnaires des ressources humaines,

constituera une riche source d'informations permettant une approche contingente de l'égalité professionnelle.

**Le chapitre 7**, quant à lui, était consacré à l'analyse de la démarche égalité de notre terrain. Nous y démontrons grâce à l'analyse longitudinale des accords égalité sur la période 2006-2018 que la démarche égalité de l'entreprise, en dehors des mesures liées à l'équité de rémunération, d'accès à la formation et liées à la mise en œuvre des lois de l'égalité professionnelles liées à la parentalité, repose principalement sur des actions de sensibilisation malgré une évolution des mesures volontaristes visant la concrétisation de cette démarche. En dépit de l'aspect *a priori* global de celle-ci, force est de constater à la lecture de l'analyse longitudinale des rapports de situation comparée (RSC) que nous avons réalisée sur la période 2008-2016, que son efficacité n'est probante que sur les trois types de mesure susmentionnés. En revanche, les mesures reposant sur des actions de sensibilisation sont, elles, peu probantes, puisque nous constatons la persistance des phénomènes inégalitaires que sont : le tuyau percé, le plafond de verre, la paroi de verre et les écarts de rémunération pour les plus hauts postes à responsabilité.

Nos conclusions issues de ces données quantitatives sont confirmées par l'analyse thématique de nos entretiens et nos séances d'observation passive.

La persistance de ces phénomènes s'explique en partie par l'absence de dispositifs de contrôle des décisions managériales liées aux évolutions mais aussi à l'application des politiques sociales. De plus, nous observons une importante asymétrie de pouvoir entre les managers et les RH, à la faveur des premiers. Celle-ci est actée dans les accords et nous a été confirmée dans les entretiens, notamment par la population RH. L'autonomie octroyée aux managers, couplée à l'absence de sensibilisation, laisse toute la latitude aux représentations sociales d'inspirer leurs décisions. Les mesures de sensibilisation à destination de la population féminine visant la lutte contre l'autocensure via des formations de développement personnel ou des programmes de mentoring n'étant proposées qu'à partir des premiers niveaux de management, on peut conclure ici encore à un manque de pertinence des mesures d'égalité. En outre, les conférences sur l'intérêt de la mixité et les effets des stéréotypes sont génériques et dispensées par des acteurs extérieurs ne prenant pas en compte le contexte de l'organisation.

C'est en s'appuyant sur ces résultats que nous proposons dans **le chapitre 8**, de les discuter avec l'état de l'art en sciences de gestion ainsi que celui sur les représentations sociales, que nous mobilisons dans la première partie de ce manuscrit afin de mettre en lumière les apports et les limites de notre travail de thèse au niveau théorique, méthodologique et managérial. Ainsi, dans ce chapitre nous montrons que le recours à l'analyse du contenu et de la structure des

représentations sociale avec une visée sociologique permet une compréhension approfondie du positionnement des différents groupes de notre échantillon sur les inégalités professionnelles dont sont victimes les femmes. Faisant des représentations sociales une unité d'analyse bien plus complète que les stéréotypes de genre. Par ailleurs nous montrons que malgré un engagement global, sur le papier, depuis 2006, subsistent au sein de notre cas exemplaire des phénomènes discriminatoires et ségrégatifs à l'encontre des femmes dont la persistance peut être expliquée par un manque de cohérence des mesures prévues, ainsi que par une importante asymétrie de pouvoir au profit du management et une absence de dispositifs de contrôles des décisions managériales dans l'application des politiques sociales. Par ailleurs, le cadre méthodologique que nous avons choisi, qui permet une analyse approfondie des représentations sociales des différents groupes impliqués dans les évolutions de carrière des femmes cadres et ingénieures et du contexte de notre terrain relatif à sa démarche égalité, constitue l'apport méthodologique principal de notre travail. Nous l'avons construit sur la base d'outils accessibles, aux chercheurs en sciences de gestion, dans l'espoir d'en créer un modèle enseignable. En outre nous partageons les limites de notre travail notamment liées majoritairement à nos choix méthodologiques et aux spécificités de notre terrain. Enfin nous formulons des préconisations sur la base des accords existants et de leurs applications sur le terrain ainsi que sur notre analyse des représentations sociales dans l'objectif de permettre aux praticiens de mettre en place une démarche égalité cohérente et pertinente par rapport au contexte de l'organisation.

# Conclusion Générale

---

Le milieu des années 1960 marque en France, le début d'une féminisation importante de la main d'œuvre. Alors que les organisations sont majoritairement peuplées et dirigées par des hommes, cette arrivée massive de femmes génère l'apparition de phénomènes inégalitaires les handicapant dans leurs évolutions professionnelles. Depuis le début des années 1980, la littérature sociologique montre que les inégalités basées sur le genre, se déconstruisent et se reconstruisent au rythme des évolutions sociétales. En effet, malgré une amélioration de la condition des femmes dans les organisations, de nombreux travaux récents en économie, en sociologie ou en sciences de gestion, constatent une persistance de ces phénomènes. Prenons comme exemple la parution en mars 2017 de l'étude de l'INSEE intitulée : « Femmes et hommes, l'égalité en question. ».

Le champ de recherche sur les études du genre met en évidence que ces phénomènes prennent leur source et leur justification dans les représentations sociales liées à la femme et à sa place dans la société, ou dans un de leurs composants comme les stéréotypes.

Cette persistance, en dépit de la volonté du législateur de durcir le caractère coercitif des lois encadrant l'égalité professionnelle, dont l'index égalité est une manifestation récente, de la prise d'ampleur d'une demande sociale et des nombreuses préconisations d'outils de gestion de l'égalité formulées par la littérature en sciences de gestion, nous invite à remettre en question l'unité d'analyse très largement utilisée dans ces travaux académiques : les stéréotypes.

Le genre étant un construit social, nous nous intéressons alors au concept de représentation que l'on retrouve notamment chez Laufer (2016) et découvrons la théorie des représentations sociales de Moscovici (1961) ainsi que son approche structurale, que nous choisissons de mobiliser dans notre travail de thèse, matérialisée par la théorie du noyau central d'Abric (1976).

Pour Abric (1976), une représentation sociale est une structure au sein de laquelle se trouvent des éléments cognitifs hiérarchisés. Parmi ces éléments de nature potentiellement différente, on retrouve les stéréotypes. D'après Moliner et Vidal (2003), les stéréotypes, en raison de la stabilité qui les caractérise, se retrouvent souvent dans les principes organisateurs. Cependant, leur résistance aux pratiques contradictoires serait due davantage à leur place nodale dans la représentation plutôt qu'à leur nature même de stéréotype. Aussi, l'étude de la structure d'une représentation permet de comprendre le rôle que jouent les éléments cognitifs qui la composent, puisque leur place définit leurs fonctions. Les éléments centraux, aussi appelés principes organisateurs, définissent l'objet de la représentation et sont absolus. Aussi, leur confrontation directe déclenche des mécanismes de défense rendant difficile leur évolution (Moliner, 2001). En

revanche, la connaissance des éléments périphériques, négociables et conditionnels, permet quant à elle, de mettre en place une stratégie de modification progressive de la représentation (Flament, 2001).

Au vu de tous ces éléments, nous formulons la problématique suivante :

**« Quels sont les apports de l'analyse du contenu et de la structure des représentations sociales pour améliorer les pratiques de GRH visant leur modification et ainsi la réduction des inégalités femmes/hommes ? Une étude de cas exemplaire. »**

Pour répondre à cette problématique, nous avons construit une pluri-méthodologie, visant l'étude des mécanismes sous-jacents pouvant être la source de potentielles réticences des acteurs envers la démarche égalité de notre terrain, que nous considérons, avant analyse, comme exemplaire.

En effet, ce cadre méthodologique nous a permis à la fois, d'analyser le contenu et la structure des représentations sociales des différents groupes formant notre échantillon, et à la fois d'étudier en profondeur la teneur de la politique d'égalité mise en place par notre terrain. L'étude longitudinale des RSC, que nous avons réalisée, nous a permis d'évaluer l'effet entre 2008 et 2016 des mesures sur lesquelles s'appuie cette politique. Nous avons ensuite analysé leur application par les acteurs de notre terrain via l'analyse thématique de nos 52 entretiens semi-directifs.

Grâce à cette stratégie de recherche, nous mettons en évidence la pluralité d'éléments formant la représentation sociale et l'intérêt de la triangulation des méthodes d'analyse pour rendre compte de mécanismes de pensées complexes. Ceux-ci montrent par ailleurs des variations significatives entre certains groupes, plaidant en la faveur de l'approche sociologique de l'étude du contenu et de la structure des représentations sociales.

L'analyse approfondie de la démarche égalité montre une persistance en 2018 des phénomènes inégalitaires handicapant les femmes au niveau professionnel malgré un engagement de notre terrain depuis 2006. Nous montrons que la persistance de ces phénomènes vient d'un manque de cohérence des mesures formant cette démarche qui repose, en dehors de celles liées à l'équité de rémunération, d'accès à la formation et celles mettant en œuvre les lois liées à l'égalité professionnelle, sur des actions de sensibilisation sans savoir ce sur quoi il est nécessaire de sensibiliser. L'absence de dispositifs de contrôle des décisions managériales relatives à l'application des politiques sociales participe à cette persistance.

En nous basant sur nos résultats et leur discussion avec la littérature nous formulons des préconisations managériales. Notamment la mise en place de formations spécifiques aux différents publics en se basant sur nos résultats issus de l'approche sociologique de l'étude des RS, qui

serviront par ailleurs, associés à une technique de changement comportemental, comme le préconisent Moliner et Guimelli (2015), à travailler sur la question globale du surinvestissement qui défavorise particulièrement les femmes, plus impliquées dans la sphère domestique. En outre, un équilibrage de l'allocation des pouvoirs entre le management et la RH via la mise en place de dispositifs de contrôles des décisions managériales par cette dernière, nous semble indispensable. Tous ces éléments nous permettent de répondre à notre problématique. En effet, le recours à la théorie du noyau central d'Abric (1976) dans une approche sociologique, très peu usitée en sciences de gestion à notre connaissance, de concert avec l'utilisation de notre cadre méthodologique, nous a permis de comprendre certains mécanismes sous-jacents à l'origine de la persistance des inégalités professionnelles au sein de notre cas que nous considérons toujours comme exemplaire au vu des réussites des services RH liées aux écarts de salaires (-1%), à l'accès équitable à la formation et à la mise en place de mesures liées aux lois sur l'égalité. C'est en se basant sur ces connaissances nouvelles que nous formulons des recommandations, que nous pensons pertinentes, à l'attention des praticiens de notre terrain.

Nous espérons que notre travail éveillera la curiosité d'autres chercheurs en sciences de gestion souhaitant tester cette méthode, en prenant en compte ses biais et limites, sur d'autres terrains et d'autres sujets. En effet, dès lors que l'objet d'étude respecte les critères énoncés dans le chapitre 3 de ce manuscrit, faisant de lui un candidat à la formation de représentations sociales, cette méthode peut être utilisée et développée.





# Bibliographie

---

## A

- Abric, J. C. (1976). Jeux, conflits et représentations sociales (Doctoral dissertation).
- Abric, J. C. (1994). Les représentations sociales: aspects théoriques. *Pratiques sociales et représentations*, 2, 11-37.
- Abric, J. C. (2001). *Pratiques sociales, représentations sociales*. Pratiques sociales et représentations, 217-238. 3ème édition
- Abric, J. C. (2003). La recherche du noyau central et de la zone muette des représentations sociales. *Méthodes d'étude des représentations sociales*, 296.
- Aggeri F., Labatut J., (2010), « La gestion au prisme de ses instruments. Une analyse généalogique des approches théoriques fondées sur les instruments de gestion », *Finance Contrôle Stratégie*, Vol. 13, n°3, pp.5-37.
- Allard-Poesi, F., & Perret, V. (2014). *Fondements épistémologiques de la recherche*
- Allard-Poesi, F. (2015). *Des méthodes qualitatives dans la recherche en management: Voies principales, tournants et chemins de traverse*.
- Allemand, I., Bédard, J., & Brullebaut, B. (2016). Efficacité des lois contraignantes et des lois souples pour promouvoir la diversité de genre dans les conseils d'administration: une comparaison France/Canada. *Finance Contrôle Stratégie*, (19-4).
- Anderson, R. P., Peterson, A. T., & Gómez-Laverde, M. (2002). Using niche-based GIS modeling to test geographic predictions of competitive exclusion and competitive release in South American pocket mice. *Oikos*, 98(1), 3-16.
- Andriamifidisoa, I. (1982). *La transformation d'une représentation sociale: exemple des relations sociales à Madagascar (Doctoral dissertation)*.
- Apostolidis, T. (2003). Représentations sociales et triangulation: enjeux théorico-méthodologiques. *Méthodes d'étude des représentations sociales*, 13-35.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1997). Organizational learning: A theory of action perspective. *Reis*, (77/78), 345-348.
- Asch, S. E. (1946). Forming impressions of personality. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 41(3), 258.

Atkinson, J. (1984). The flexible firm and the shape of jobs to come. *Labour market issues*, 5, 26-29.

Avenier, M. J., & Thomas, C. (2011). Pourquoi jeter le bébé avec l'eau du bain? *Méthodologie sans épistémologie n'est que ruine de la réflexion. le Libellio d'AEGIS*, 7(1), 39-52.

Avenier, M. J., & Thomas, C. (2012). A quoi sert l'épistémologie dans la recherche en Sciences de gestion. *Le libellio d'Aegis*, 8(4), 13-27.

Avenier, M. J. (2011). Les paradigmes épistémologiques constructivistes: post-modernisme ou pragmatisme?. *Management Avenir*, (3), 372-391.

## B

Balogun, J. (2003). From blaming the middle to harnessing its potential: Creating change intermediaries. *British journal of management*, 14(1), 69-83.

Barth, I. (2007). Enjeux et limites du management de la diversité dans le cadre des forces de vente, in *Le management de la diversité. Enjeux, fondements et pratiques*, edited by Isabelle Barth, and Christophe Falcoz, 153-74.

Bartlett, F.C. (1932). *Remembering: A study in experimental and social psychology*. Cambridge, England: Cambridge University Press.

Battagliola, F. (1984). Employés et employées. Trajectoires professionnelles et familiales. KARTCHEVSKY-BULPORT, A. et alii. *Le sexe du travail*. Paris, PUG.

Beauvois, J. L., Joule, R., & Joule, R. V. (1996). *A radical dissonance theory*. Taylor & Francis.

Becker, G. (1964). *S. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. Chicago: University of Press, 19(6), 4.

Belghiti-Mahut, S., & Landrieux-Kartochian, S. (2008). Le plafond de verre, encore et toujours. *GRH et genre: les défis de l'égalité hommes-femmes*, 105-124.

Belghiti, S. (2003). *Une contribution à la compréhension des déterminants de l'avancement hiérarchique des femmes cadres (Doctoral dissertation, Montpellier 2)*.

Belghiti-Mahut, S. (2004). Les déterminants de l'avancement hiérarchique des femmes cadres. *Revue française de gestion*, (4), 145-160.

Bender A-F., Pigeyre F., « Gestion des ressources humaines et diversité », Journée de recherche GDR Cadres – GDR Mage, Les cadres au regard du genre, juin 2003.

Bender, A. F., & Pigeyre, F. (2004). Gestion des ressources humaines et diversité. J. Laufer et C. Marry (sous la direction de), *Les cadres et ingénieurs au regard du genre, GDR CADRES-GDR MAGE à l'IRESO*, (5), 59-75.

- Bender, A. F. (2004). Egalité professionnelle ou gestion de la diversité. *Revue française de gestion*, (4), 205-217.
- Bereni, L. (2009). Faire de la diversité une richesse pour l'entreprise. *Raisons politiques*, (3), 87-105.
- Bernet, R. (2014). Penser ce que nous ne pouvons pas nous représenter. *Bulletin d'Analyse Phénoménologique*.
- Berry, L. L. (1983). Relationship marketing. *Emerging perspectives on services marketing*, 66(3), 33-47.
- Bertereau, C., Marbot, E., & Chaudat, P. (2017, October). Accroître le taux de féminisation des cadres par l'identification des stéréotypes de genre: une méthode innovante mise en œuvre par une grande entreprise industrielle.
- Bidet-Mordrel, A., & Bidet, J. (2010). Les rapports de sexe comme rapports sociaux. 2010): Les rapports sociaux de sexe. Presses Universitaires de France, Paris, 15-30.
- Bielby, W. T. (2000). Minimizing workplace gender and racial bias. *Contemporary Sociology*, 29(1), 120-129.
- Blickenstaff, J. C. (2005). Women and science careers: Leaky pipeline or gender filter? *Gender and Education*.
- 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, 236p.
- Borel, P., & Soparnot, R. (2020). De l'autocensure professionnelle ou quand les femmes sont prétendues responsables des inégalités qu'elles subissent. *RIMHE: Revue Interdisciplinaire Management, Homme Entreprise*, (3), 68-78.
- Bouffartigue, P., & Gadea, C. (2000). *Sociologie des cadres*. Éditions La Découverte.
- Bourdieu Pierre (1998), *La Domination masculine*, Paris, Seuil, 2002.
- Bower, G. H., Black, J. B., & Turner, T. J. (1979). Scripts in memory for text. *Cognitive psychology*, 11(2), 177-220.
- Boyer, D. (2016). Les pères en congé parental à temps partiel en France: vers un modèle égalitaire?. *Revue des politiques sociales et familiales*, 122(1), 63-76.
- Bruna, M. (2016). Dynamique de changement, exercice de la réflexivité et apprentissage managérial dans la conduite d'une démarche transformationnelle de diversité. *La Revue des Sciences de Gestion*, 281-282(5), 121-136.
- Bruna, M. G., Peretti, J. M., & Yanat, Z. (2016). Les nouveaux défis de la diversité: totems à dépasser et paris à relever. *RIMHE: Revue Interdisciplinaire Management, Homme Entreprise*, (1), 68-88.

Bruna, M., Montargot, N. & Peretti, J. (2017). Point de vue : les nouveaux chantiers du management de la diversité: Quelques pistes de réflexion et de recherche. *Gestion 2000*, volume 34(5), 433-462. h

Bruna, M., & Chauvet, M. (2013). La diversité, un levier de performance: plaidoyer pour un management innovateur et créatif. *Management international/International Management/Gestão Internacional*, 17, 70-84.

Bruna M.-G. (2013b), Le portage d'une politique diversité comme processus de changement organisationnel, IIèmes Rencontres Internationales de la Conduite du Changement, Chaire ESSEC du Changement / HEC Montréal / IRG Université Paris-Est / Louvain Business School, Paris, 19 septembre 2013.

Buscatto, M., & Marry, C. (2009). " Le plafond de verre dans tous ses éclats". La féminisation des professions supérieures au xx<sup>e</sup> siècle. Introduction. *Sociologie du travail*, 51(2), 170-182.

## C

Cadin, L., & Guérin, F. (2015). *La gestion des ressources humaines*. Dunod.

Cappellin, P. (2010). Plafond, parois de verre ou ciel de plomb?. *Cahiers du genre*, (1), 31-57.

Capponi, I., & Horbacz, C. (2005). Evolution et déterminants éventuels de l'anxiété périnatale de primipares: du huitième mois de grossesse au troisième mois post-partum. *Devenir*, 17(3), 211-231.

"Carlos, P. D. (2015). Le savoir historique à l'épreuve des représentations sociales: l'exemple de la préhistoire et de Cro-Magnon chez les élèves de cycle 3 (Doctoral dissertation, Cergy-Pontoise). "

Catellin, S. (2004). L'abduction: une pratique de la découverte scientifique et littéraire. *Hermès, La Revue*, (2), 179-185.

Cerisier, B., Haas, V., & Kalampalikis, N. (2017). Reproduction sérielle d'un matériau odorant: de l'odeur sentie à la reconstruction collective de son souvenir. *bulletin de psychologie*, (5), 323-337.

Fouquet, A., & Chadeau, A. (1981). *Le travail domestique: essai de quantification*.

Champagne, C., Pailhé, A., & Solaz, A. (2015). Le temps domestique et parental des hommes et des femmes: quels facteurs d'évolutions en 25 ans?. *Économie et statistique*, 478(1), 209-242.

Chanal, V., Defélix, C., Galey, B., & Lacaze, D. (2005). Les personnes in innovantes dans les entreprises doivent-elles faire l'objet d'une GRH spécifique? Une étude exploratoire. *Gestion 2000*, 22(2).

"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"

"Charpenel, M., Demilly, H., & Pochic, S. (2017). Égalité négociée, égalité standardisée? Travail, genre et sociétés, (1), 143-147 "

Charreire, S., & Huault, I. (2001). Le constructivisme dans la pratique de recherche: une évaluation à partir de seize thèses de doctorat. Finance contrôle stratégie, 4(3), 31-55.

"Charreire Petit S. et Durieux F. (2007). « Explorer et tester : les deux voies de la recherche », in Thiétart R.A. et coll., Méthodes de recherche en management, Paris, Dunod, 58-83"

Chiapello, È. (2013). et Gilbert, P.(2013). Sociologie des outils de gestion. Introduction à l'analyse sociale de l'instrumentation de gestion, La Découverte, coll.«Grands Repères.

Chombart de Lauwe, M. J., & Chombart de Lauwe, P. H. (1963). La femme dans la société(son image dans différents milieux sociaux). Travaux du Groupe d'ethnologie sociale.

Cockburn, C. (1991). In the way of women: Men's resistance to sex equality in organizations (Vol. 18). Cornell University Press.

Collombet, C. (2016). Histoire des congés parentaux en France. Une lente sortie du modèle de rémunération de la mère au foyer. Revue des politiques sociales et familiales, 122(1), 111-122.

Cornet, A., & Warland, P. (2008). GRH et gestion de la diversité. Dunod.

Cossette, P. (2008). La cartographie cognitive vue d'une perspective subjectiviste: mise à l'épreuve d'une nouvelle approche. M@ n@ gement, 11(3), 259-281.

"Couppié, T., Dupray, A., & Moullet, S. (2006). De la ségrégation professionnelle à la discrimination salariale. FLAHAULT, E.(Comp.) L'insertion professionnelle des femmes.

Entre contraintes et stratégies d'adaptation, Paris, PUR. "

Coutrot, T. (1997). La réduction du temps de travail: mesure technocratique ou innovation conflictuelle?. Appel des économistes pour sortir de la pensée unique, Pour un nouveau plein emploi, Syros.

## D

David, A. (2000). Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion: trois hypothèses revisitées. Les nouvelles fondations des sciences de gestion, Paris, Vuibert-FNEGE, 83-109.

David, A. (2004). Etude de cas et généralisation scientifique en sciences de gestion. 13è conférence de l'AIMS. Normandie-vallée de Seine, AIMS.

De Rosa, A. S., & Farr, R. (2001). Icon and symbol: Two sides of the coin in the investigation of social representations. Penser la vie, le social, la nature. Mélanges en hommage à Serge Moscovici, 237-256.

- 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.
- De Rosa, A. (2016), Mise en réseau scientifique et cartographie de la dissémination de la théorie des représentations sociales et de son impact à l'ère de la culture bibliométrique, in *Les représentations sociales: théories, méthodes et applications*. De Boeck supérieur, 51-68
- De Vaujany F. X., (2005), De la conception à l'usage. Vers un management de l'appropriation des outils de gestion, Editions EMS. Paris.
- De Vaujany, F. X. (2006). Pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion: vers un dépassement de l'opposition conception-usage. *Management Avenir*, (3), 109-126
- Delacollette, N., Dardenne, B., & Dumont, M. (2010). Stéréotypes prescriptifs et avantages des groupes dominants. *L'Année psychologique*, 110(1), 127-156.
- Delouée, S., (2016), La théorie des représentations sociales : quelques repères socio-historiques, in *Les représentations sociales: théories, méthodes et applications*. De Boeck supérieur, 39-50
- Derville, G., & Pionchon, S. (2005). La femme invisible. Sur l'imaginaire du pouvoir politique. *Mots. Les langages du politique*, (78), 53-64.
- Deschamps, J. C., & Moliner, P. (2012). L'identité en psychologie sociale: Des processus identitaires aux représentations sociales. Armand Colin.
- Deschamps, J. C., & Moliner, P. (2008). L'identité en psychologie sociale. [[Identity in social psychology]]. Paris: A. Colin.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American sociological review*, 147-160.
- Doise, W. (1990). *Les représentations sociales*.
- Doutre, É. (2012). Inégalités et discrimination en Recherche & Développement: analyse de l'effet des stéréotypes de genre dans les représentations sociales et les attitudes des élèves ingénieurs. *L'orientation scolaire et professionnelle*, (41/1).
- Dubois-Shaik, F., & Fusulier, B. (2016). Experiences of Early Career Researchers/Academics: a Qualitative Research on the Leaky Pipeline and Interrelated Phenomena in six European Countries. GARCIA.
- Duguet, E., & Petit, P. (2009). La présence syndicale réduit-elle la discrimination salariale à l'encontre des femmes? Un examen sur l'année 2002. *Revue d'économie politique*, 119(3), 401-450.
- Durkheim, É. (1898). Représentations individuelles et représentations collectives. *Revue de Métaphysique et de Morale*, 6(3), 273-302.
- Duru-Bellat, M. (2008). La (re) production des rapports sociaux de sexe: quelle place pour l'institution scolaire?. *Travail, genre et sociétés*, (1), 131-149.

Dutton, J. E., Ashford, S. J., O'neill, R. M., Hayes, E., & Wierba, E. E. (1997). Reading the wind: How middle managers assess the context for selling issues to top managers. *Strategic management journal*, 18(5), 407-423.

Duveen, G. (2000). Genesis and structure: Piaget and Moscovici.

## E

Eyssartier, C., Joule, R. V., & Guimelli, C. (2007). Effets comportementaux et cognitifs de l'engagement dans un acte préparatoire activant un élément central versus périphérique de la représentation du don d'organes. *Psychologie française*, 52(4), 499-517.

## F

Falcoz, C. (2007). Le management des équipes diverses, in *Le management de la diversité. Enjeux, fondements et pratiques*, edited by Isabelle Barth, and Christophe Falcoz, 257-270

Falcoz, C. (2018). *L'égalité femmes-hommes au travail: perspectives pour une égalité réelle*. Éditions EMS.

Fassin, D. (2002). L'invention française de la discrimination. *Revue française de science politique*, 52(4), 403-423.

Feertchak, V., & Gamby-Mas, D. (2009). Valeurs et idéologie: le cas des valeurs démocratiques. *La pensée sociale: perspectives fondamentales et recherches appliquées*, 33-57.

Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance (Vol. 2)*. Stanford university press.

Flament, C. (1986). Femmes et techniques, de la représentation sociale des sexes. Rapport pour le CN.

Flament, C. (1989). Structure et dynamique des représentations sociales. *Les représentations sociales*, 204-219.

Flament, C., (1991), Structure et dynamique des représentations sociales, in Jodelet, P. (Ed). *Les représentations sociales*. Paris, puf, pp. 204-218.

Flament, C. (1994). Structure, dynamique et transformation des représentations sociales. *Pratiques sociales et représentations*, 1.

Flament, C., (1994b), Le plaisir et la rémunération dans la représentation sociale du travail, *Cahiers internationaux de psychologie sociale*. 23, 3, pp. 61-69.

Flament, C. (2001), Pratiques sociales et dynamique des représentations in *La dynamique des représentations sociales*, p 43-58.

Flament, C., (2001b), Pratiques sociales et dynamique des représentations, in Moliner, P. (Ed.). *La dynamique des représentations sociales*, Grenoble, Presses Universitaires de Grenoble, pp. 43-58.

Flament, C. (2003). 9. Structure et dynamique des représentations sociales. Dans : Denise Jodelet éd., *Les représentations sociales* (pp. 224-239). Paris cedex 14, France: Presses Universitaires de France.

Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (2000). *Building strategy from the middle: Reconceptualizing strategy process*. Sage.

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.

Freedman, J. L., & Fraser, S. C. (1966). Compliance without pressure: the foot-in-the-door technique. *Journal of personality and social psychology*, 4(2), 195.

## G

Gadéa, C., & Marry, C. (2000). Les pères qui gagnent. *Travail, genre et sociétés*, (1), 109-135.

Gaffié, B. (2004). Confrontations des représentations sociales et construction de la réalité. *Journal International sur les Représentations Sociales*, 2, 1, 6-19.

Gamby-Mas, D., Spadoni-Lemes, L. & Mariot, J. (2012). Idéologie et représentations sociales : étude expérimentale du rôle des thèmes. *Bulletin de psychologie*, numéro 520(4), 321-335. <https://doi.org/10.3917/bupsy.520.0321>

Garner-Moyer, H. (2006). Gestion de la diversité et enjeux de GRH. *Management Avenir*, (1), 23-42.

Garnier, c. (2015). construction d'une théorie : les représentations sociales. *Revista Educação e Cultura Contemporânea*, 12(27), 4-53. repéré à: <http://periodicos.estacio.br/index.php/reeduc/article/view/1246/61>"

Gastaldi L., Gilbert P., (2007) « Vers un modèle d'analyse des instruments de gestion des ressources humaines : le cas de la double échelle scientifique et managériale », Actes du XVIIIème Congrès de l'AGRH, Fribourg, du 19 au 21 septembre.

Gavard-Perret, M. L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (2012). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion. Réussir son mémoire ou sa thèse*, 2.

Giordano, Y. (2003). *Conduire un projet de recherche: une perspective qualitative*. Editions Ems.

Godelier, M. (2016). *Enquête sur la sexualité en France: pratiques, genre et santé*. La Découverte.

Gombault, A., (2005). La méthode des cas. *Management des ressources humaines: Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, 31-64.

Gomez, Pierre-Yves, and Zied Guedri. "20 ans d'évolution des conseils d'administration en France 1992-2010." *Cahier «Preuves à l'appui»*, EM Lyon, Institut Français de Gouvernement des Entreprises 3 (2012).

González Rey, F. (2002). Repenser les fondements épistémologiques de la recherche en psychologie sur les représentations sociales. Dans C. Garnier & W. Doise (dir.), *Les*



représentations sociales : Balisage du domaine d'études (pp. 295-303). Montréal : Éditions Nouvelles.

Grimand A., (2012), «L'appropriation des outils de gestion et ses effets sur les dynamiques organisationnelles : le cas du déploiement d'un référentiel des emplois et des compétences », *Management et Avenir*, vol. 4, n°54, p. 237-257.

Grodent, F., & Cornet, A. (2012), *Les carrières professionnelles des cadres: regard croisé du genre et de l'âge*, XXIIIe congrès de l'AGRH.

Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1989). *Fourth generation evaluation*. Sage.

Guba, E. G., Lincoln, Y. S., Denzin, N., & Lincoln, Y. (1998). *The landscape of qualitative research: Theories and issues. Competing paradigms in qualitative research*, 105-117.

Guilbert, M. (1966). *Les femmes et l'organisation syndicale avant 1914: présentation et commentaires de documents pour une étude du syndicalisme féminin*. Éditions du Centre national de la recherche scientifique.

Guillaume, C., & Pochic, S. (2009), *What would you sacrifice? Access to top management and the work-life balance*, *Gender, Work & Organization*, p 14-36.

Guillaume, C. (2007). *Le syndicalisme à l'épreuve de la féminisation*. *Politix*, (2), 39-63.

Guilmot, N., & Vas, A. (2011). *Les cadres intermédiaires au cœur du processus de sensemaking en contexte de changement organisationnel*. Actes du XXIIe Congrès de l'AGRH, Marrakech.

Guimelli, C. (1998). *Chasse Et Nature En Languedoc Étude de la Dynamique d'Une Représentation Sociale Chez des Chasseurs Languedociens*.

Guimelli, C., & Deschamps, J. C. (2000). *Effets de contexte sur la production d'associations verbales: le cas des représentations sociales des Gitans*. *Cahiers internationaux de psychologie sociale*, 47(48), 44-54.

Guimelli, C. (1988). *Agression idéologique, pratiques nouvelles et transformation progressive d'une représentation sociale: la représentation de la chasse et de la nature chez des chasseurs languedociens* (Doctoral dissertation, Aix-Marseille 1).

Guimelli, C. (1999). *La pensée sociale*.

## H

Heider, F. (1927). 1959," *Thing and medium*. F. Heider, *On perception, event-structure and psychological environment* (Selected papers, pp. 1-34). *Psychological Issues*, (1), 1-123.

Héritier, F. (1996). *Masculin/féminin: la pensée de la différence*. Odile Jacob.

Huy, Q. N. (2002). *Emotional balancing of organizational continuity and radical change: The contribution of middle managers*. *Administrative science quarterly*, 47(1), 31-69.

Hymowitz, C., & Schellhardt, T. D. (1986). *The glass ceiling: Why women can't seem to break the invisible barrier that blocks them from the top jobs*. *The Wall Street Journal*, 24(1), 1573-1592.

# J

- Janis, I. L., & King, B. T. (1954). The influence of role playing on opinion change. *The journal of abnormal and social psychology*, 49(2), 211.
- Jaspars, J., & Fraser, C. (1984). Attitudes and social representations. *Social representations*, 101, 101-123.
- Jodelet, D. (1989). Représentations sociales: un domaine en expansion. *Les représentations sociales*, 5, 45-78.
- Jodelet, D. (2003). 1. Représentations sociales : un domaine en expansion. Dans : Denise Jodelet éd., *Les représentations sociales* (pp. 45-78). Paris cedex 14, France: Presses Universitaires de France.
- Watson, J. B., (1913). Psychology as the behaviorist views it. *Psychological Review*, 20, 158–177
- Johnson, J. L., Lee, R. P. W., Saini, A., & Grohmann, B. (2003). Market-focused strategic flexibility: Conceptual advances and an integrative model. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(1), 74-89.
- 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.
- Junter, A. (2009). Le temps des villes à Rennes: retour sur une expérience. *Informations sociales*, (3), 88-96.

# K

- 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*, 71(4), 589-617.
- Kanter R.-M. (1982), « The middle manager as innovator », *Harvard Business Review*, Vol. 60, No. 4, p. 95-105, juillet-août.
- Katz, D., & Braly, K. (1933). Racial stereotypes of one hundred college students. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 28(3), 280.
- Kergoat, D. (2010). Le rapport social de sexe de la reproduction des rapports sociaux à leur subversion. Dans : Annie Bidet-Mordrel éd., *Les rapports sociaux de sexe* (pp. 60-75)
- Kiesler, C. A. (1971). *The psychology of commitment*.
- Kochan, T., Bezrukova, K., Ely, R., Jackson, S., Joshi, A., Jehn, K., ... & Thomas, D. (2003). The effects of diversity on business performance: Report of the diversity research network. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 42(1), 3-21.

Konrad, A. M., & Linnehan, F. (1995). Formalized HRM structures: coordinating equal employment opportunity or concealing organizational practices?. *Academy of Management Journal*, 38(3), 787-820.

## L

Lacroux, A., & Martin-Lacroux, C. (2017). Quelle efficacité pour le CV anonyme? Les leçons d'une étude expérimentale. *Revue de gestion des ressources humaines*, (2), 61-78.

Lalem, F. (2013). L'emploi féminin: une précarité à durée indéterminée. *Après-demain*, (2), 9-10.

Lallement, M. (2003). 9. Quelques remarques à propos de la place du genre dans la sociologie du travail en France. Dans : Jacqueline Laufer éd., *Le travail du genre: Les sciences sociales du travail à l'épreuve des différences de sexe* (pp. 123-137). Paris: La Découverte.

Landrieux-Kartochian, S. (2007). Les organisations face au plafond de verre. *Revue française de gestion*, (4), 15-30.

Lanfant, M. F. (1964). La femme dans la société. Son image dans différents milieux sociaux, par Marie-José et Paul-Henry Chombart de Lauwe et alii. *Revue française de sociologie*, 5(2), 210-211.

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.

Laroche, H., & Nioche, J. P. (2015). L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise. *Revue française de gestion*, 41(253), 97-120.

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., & Silvera, R. (2005). Accords sur l'égalité professionnelle suite à la loi du 9 mai 2001: premiers éléments d'analyse. *Émergences*, Programme Equal Timetis.

Laufer, J. (2001). Chapitre 3. Travail, carrières et organisations : du constat des inégalités à la production de l'égalité [\*]. Dans : Jacqueline Laufer éd., *Masculin-Féminin questions pour les sciences de l'homme* (pp. 57-79). Paris cedex 14, France: Presses Universitaires de France.

Laufer, J. (2005). La construction du plafond de verre: le cas des femmes cadres à potentiel, *Travail et Emploi*, n° 102, p31-44.

Laufer, J. (2009). L'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes est-elle soluble dans la diversité?. *Travail, genre et sociétés*, (1), 29-54.

Laufer, J. (2014). *L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes*. Paris: La Découverte.

Laufer J.,(2016). Chapitre 9. Domination. Dans Maruani, M. (Ed.). (2016). *Femmes, genre et sociétés, l'état des savoirs*. La découverte.

Le Moigne, J. L. (1995). *Les épistémologies constructivistes* (Vol. 2969). Paris: Presses universitaires de France.

Le Moigne, J. L. (2001). Pourquoi je suis un constructiviste non repentant. *Revue du MAUSS*, (1), 197-223.

Le Moigne, J. L. (2002). L'ingenium, cette étrange faculté de l'esprit humain qui est de relier, sur l'épistémologie des sciences d'ingénierie. *Actualité des nouvelles ingénieries de la formation et du social*, 17-42.

Le Moigne, J. L. (2007). Transformer l'expérience humaine en science avec conscience. *Sciences du management. Ethique, pragmatique et épistémique*, Paris, Vuibert FNEGE, 31-49.

Légal, J. B., & Delouée, S. (2015). *Stéréotypes, préjugés et discriminations*. Dunod.

Lemaine, G. (1966). Inégalité, comparaison et incomparabilité: esquisse d'une théorie de l'originalité sociale. *Bulletin de psychologie*, 20, 24-32.

Lépine, I. (1993). Devenir cadre: les cheminements de carrière de diplômées en administration. *Recherches féministes*, 6(2), 65-87.

Liff, S. (1999). Diversity and equal opportunities: room for a constructive compromise?. *Human Resource Management Journal*, 9(1), 65-75.

Lo Monaco, G., Lheureux, F., & Halimi-Falkowicz, S. (2008). Test d'indépendance au contexte (TIC) et structure des représentations sociales. *Swiss Journal of Psychology/Schweizerische Zeitschrift für Psychologie/Revue Suisse de Psychologie*, 67(2), 119.

Monaco, G. L., Delouée, S., & Rateau, P. (2016). *Les représentations sociales. Théories, méthodes et applications*.

Monaco, G. L., & Guimelli, C. (2008). Représentations sociales, pratique de consommation et niveau de connaissance: le cas du vin. *Les Cahiers internationaux de psychologie sociale*, (2), 35-50.

## M

Marková, I. (2000). Des thémata de base des représentations sociales du SIDA.

Marková, I. (2007). Social identities and social representations. In *Social representations and identity* (pp. 215-236). Palgrave Macmillan, New York.

Martineau, R. (2012). Les usages-types d'un outil de gestion des risques à l'hôpital. *Management Avenir*, (4), 215-236.

Maruani, M. (2017). *Travail et emploi des femmes*. Paris: La Découverte.

Mazars, A. (2000). Le processus d'adoption de nouveaux outils de gestion: Quels facteurs de succès? Etude exploratoire. In *Conférence de l'AIMS*.

Melnik-Olive, E. & Couprie, H. (2017). Les pratiques managériales pour réduire les inégalités professionnelles de genre ? L'exemple de la promotion et de la formation en entreprise. *Formation emploi*, 137(1), 97-117.

- Meurs, D., Pailhé, A., & Ponthieux, S. (2010). Enfants, interruptions d'activité des femmes et écart de salaire entre les sexes. *Revue de l'OFCE*, (3), 113-133.
- 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.
- Moisdon (J.C.), (dir.), 1997. – Du mode d'existence des outils de gestion - les instruments de gestion à l'épreuve de l'organisation, Éditions Seli Arslan, 286 p.
- Moliner, P., Joule, R. V., & Flament, C. (1995). Essai contre-attitudinal et structure des représentations sociales [A counterattitudinal essay and the structure of social representations]. *Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, 27, 44–55.
- Moliner, P., Rateau, P., & Cohen-Scali, V. (2002). *Les représentations sociales: pratique des études de terrain*. Presses universitaire de Rennes.
- Moliner, P., & Guimelli, C. (2015). *Les représentations sociales. Fondements historiques et développements récents*. Grenoble (Presses universitaires de).
- Moliner, P., & Tafani, E. (1997). Attitudes and social representations: a theoretical and experimental approach. *European journal of social psychology*, 27(6), 687-702.
- Moliner, P., & Vidal, J. (2003). Stéréotype de la catégorie et noyau de la représentation sociale. *Revue internationale de psychologie sociale*.
- Moliner, P. (1995). Noyau central, principes organisateurs et modèle bi-dimensionnel des représentations sociales. Vers une intégration théorique. *Les Cahiers internationaux de psychologie sociale*, 28, 44-55.
- Moliner, P. (1998). Dynamique naturelle des représentations sociales. *Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, 40, 62-70.
- Moliner, P. (2001). *La dynamique des représentations sociales: pourquoi et comment les représentations se transforment-elles?*. Presses universitaires de Grenoble.
- Moliner, P., Rateau, P., & Cohen-Scali, V. (2002). *Les représentations sociales. Pratique des études de terrain*.
- Moloney, G., Jedrezejczyk, C., & Hall, R. (2016), Thémata et représentations sociales, in *Les représentations sociales: théories, méthodes et applications*. De Boeck supérieur, 219-225.
- Moscovici, S., & Vignaux, G. (1994). Le concept de thémata. *Structures et transformations des représentations sociales*, 25-72.
- Moscovici, S. (1961). *La Psychanalyse, son image et son public* Paris. Presses Universitaires de France.
- Moscovici, S. (1976). *Social influence and social change* (Vol. 10). Academic Press.
- Moscovici, S. (1989). Des représentations collectives aux représentations sociales: éléments pour une histoire. *Les représentations sociales*, 5, 79-103.

# N

Nonaka, I. (1988). Toward middle-up-down management: accelerating information creation. *MIT Sloan Management Review*, 29(3), 9.

# P

Palmonari, A., & Emiliani, F. (2016). Le modèle sociodynamique. *Les représentations sociales. Théories, méthodes et applications*, 149-160.

Payaud, M. A. (2003). *Les " Middle managers" et la formation des stratégies des entreprises de services de réseau* (Doctoral dissertation, Lyon 3).

Perugien, S., & Barth, I. (2016). Pour la mise en œuvre d'un management de la diversité. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 22(54), 263-294.

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.

Pfefferkorn, R. (2007), *Inégalités et rapports sociaux*, Editions La Dispute, Paris, p 1-9.

Piaget, J., Apostel, L., de Beauregard, O. C., & Desanti, J. T. (1967). *Logique et connaissance scientifique* (Vol. 22). Paris: Gallimard.

Piaget, J. (1972). *Problèmes de psychologie génétique* (Vol. 95). Denoël/Gonthier.

Pigeyre, F. (1999). Les carrières des femmes cadres : vers une gestion des ressources humaines sexuée ? *Revue française de gestion*, (126), 47-55.

Pigeyre, F. (2001). 14. Femmes dirigeantes: les chemins du pouvoir. *Recherches*, 269-280.

Doeringer, P., & Piore, M. (1971). *Internal labor markets and manpower analysis*, lexington, mass. Health.

Poilpot-Rocaboy, G., & Kergoat, M. (2010). Contribution des entreprises à l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes. *Revue de gestion des ressources humaines*, (1), 30-40.

Point, S., (2007). La diversité de la définition de la diversité : comparaisons européennes, in *Le management de la diversité. Enjeux, fondements et pratiques*, edited by Isabelle Barth, and Christophe Falcoz, 233-256

Pralong, J. (2008). Comment construire le sens de sa carrière? Une étude exploratoire grâce à la technique des cartes cognitives. *XIXe congrès de l'AGRH*.

Puech, I. (2005). Le non-partage du travail domestique. Femmes, genre et sociétés. *L'état des savoirs*, 176-183.

# R

- Rateau, P., & Monaco, G. L. (2016). La théorie structurale ou l'horlogerie des nuages.
- Régnier-Loilier, A., & Hiron, C. (2010). Évolution de la répartition des tâches domestiques après l'arrivée d'un enfant. *Revue des politiques sociales et familiales*, 99(1), 5-25.
- Resmini, M. (2016), The 'Leaky Pipeline', *Chemistry-A European Journal*, p 3533-3534.
- Reynaud, J. D. (1988). Les régulations dans les organisations: régulation de contrôle et régulation autonome. *Revue française de sociologie*, 5-18.
- Romelaer, P. (2005). L'entretien de recherche. *Management des ressources humaines: méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, 101-137.
- Rousse, H., & Roy, C. (1981). Activités ménagères et cycle de vie. *Économie et statistique*, 131(1), 59-67.
- Roussiau, N., & Bonardi, C. (2001). Engagement dans un acte problématique et dynamique représentationnelle. *La dynamique des représentations sociales*, 89-121.
- Roussiau, N., & Blanc, A. L. (2001). Représentations sociales du travail et formations scolaires ou professionnelles des lycéens. Approche comparative. *L'orientation scolaire et professionnelle*, (30/1).

# S

- Sabeg, Y., & Charlotin, C. (2006). *La diversité dans l'entreprise, comment la réaliser?*. Editions Eyrolles.
- Abelson, R., & Schank, R. C. (1977). *Scripts, plans, goals and understanding. An inquiry into human knowledge structures* New Jersey, 10.
- Scharnitzky, P. (2015). *Les stéréotypes en entreprise: les comprendre pour mieux les apprivoiser*. Editions Eyrolles.
- Schweitzer, S. (2002). *Femmes ont toujours travaillé (Les): Une histoire du travail des femmes aux XIXe et XXe siècles*. Odile Jacob.
- Seca, J. M. (2010). *Les représentations sociales*. Armand Colin.
- Séjourné, N., Beaumé, M., Vaslot, V., & Chabrol, H. (2012). Effets du congé de paternité sur la dépression du post-partum maternelle. *Gynécologie obstétrique & fertilité*, 40(6), 360-364.
- Singh, V., Vinnicombe, S., & Johnson, P. (2001). Women directors on top UK boards. *Corporate Governance: An International Review*, 9(3), 206-216.
- Sleeman, K. E., Koffman, J., & Higginson, I. J. (2019). 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*, 9(2), 146-148.

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*, 478(1), 273-304.

Stevens, H. (2016). Mais où sont les informaticiennes?. *Travail, genre et sociétés*, (2), 167-173.

## T

Tafani, E., & Souchet, L. (2001). Changement d'attitude et dynamique représentationnelle: les effets de l'engagement dans des pratiques sociales. *La dynamique des représentations sociales*, 59-88.

Thakur, M. (1998). Involving middle managers in strategy making. *Long Range Planning*, 31(5), 732-741.

Tharenou, P. (1990). Psychological approaches for investigating women's career advancement. *Australian Journal of Management*, 15(2), 363-378.

## V

Valence, A. (2010). *Les représentations sociales*. Bruxelles, Belgium: De Boeck.

Vallet, L. A. (2001). Stratification et mobilité sociales : la place des femmes. LAUFER J.,

Vergès, P. (1992). L'évocation de l'argent : Une méthode pour la définition du noyau central d'une représentation. *Bulletin de psychologie*.

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.

Von Glaserfeld, E. (1988). Learning as a constructivist activity. In *Proceedings of the International Conference of Mathematical Education*, Hungary. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

Von Glasersfeld, E. (2001). The radical constructivist view of science. *Foundations of science*, 6(1-3), 31-43.

## W

Wacheux, F. (1996). *Méthodes qualitatives de recherches en gestion* (No. hal-00157140).

Wooldridge, B., Schmid, T., & Floyd, S. W. (2008). The middle management perspective on strategy process: Contributions, synthesis, and future research. *Journal of management*, 34(6), 1190-1221.

Wooldridge, B., & Floyd, S. W. (1990). The strategy process, middle management involvement, and organizational performance. *Strategic management journal*, 11(3), 231-241.



# Y

Yin R.K. (1989), *Case Study Research : Design and Methods*, Second Edition, Applied Social Research Methods Series, vol. 5, Sage Publications.

# Table des matières

---

<b>Introduction générale.....</b>	<b>1</b>
<b>PARTIE 1 : Revue de Littérature.....</b>	<b>9</b>
<b>Chapitre 1. Comprendre les enjeux que revêt l'égalité professionnelle par l'analyse contextuelle</b>	<b>9</b>
1.1 Contexte socio-historique de la recherche.....	10
1.1.1 La domination masculine : quelle place pour les femmes dans la société ?.....	11
1.1.1.1 Des rapports sociaux de sexe asymétriques .....	11
1.1.1.2 Genre et division sexuelle du travail.....	11
1.1.2 Une activité féminine évolutive mais entravée par les représentations sociales de la place de la femme dans la société .....	13
1.1.2.1 Féminisation du marché du travail.....	13
1.1.2.2 Travail domestique et temps partiel : écueil pour les femmes, aubaine pour l'état	14
1.1.2.3 Formalisation de la division sexuelle du travail par les institutions : quelle influence des représentations sociales la justifiant ?.....	15
1.1.3 Les organisations : lieu de mise en pratique des représentations sociales justifiant la séparation des sphères productive et reproductive.....	17
1.1.3.1 Les représentations sociales justifiant la division sexuelle du travail à l'origine des phénomènes inégalitaires dans les organisations.....	18
1.1.3.2 Les déterminants à la progression professionnelle des femmes : le rôle des représentations sociales .....	26
1.2 Persistance des inégalités professionnelles malgré une évolution de la situation des femmes cadres au sein des organisations. ....	31
1.2.1 Le cadre législatif de l'égalité professionnelle .....	32
1.2.1.1 1946-1983 : de l'égalité de droit à l'égalité des chances .....	32
1.2.1.2 2001-2018 : l'égalité négociée et la course à la coercition.....	34
1.2.1.3 Une asymétrie des obligations légales en faveur de l'égalité professionnelle en fonction de la taille de l'organisation .....	39
1.2.1.4 Le principe de non-discrimination .....	41
1.2.2 Quel rôle joué par les politiques familiales dans la persistance des inégalités professionnelles ?.....	42
1.2.3 Quelles mesures pour la lutte contre les stéréotypes ?.....	45

1.2.4	Etat des lieux des inégalités professionnelles dans la France actuelle.....	48
1.2.4.1	Disparité d'accès à l'emploi.....	48
1.2.4.2	Disparités d'évolution une fois en emploi .....	49
<b>Conclusion du chapitre 1 .....</b>		<b>54</b>
<b>Chapitre 2. La démarche d'égalité professionnelle dans les organisations .....</b>		<b>56</b>
2.1	Egalité ou Diversité ? .....	56
2.1.1	L'égalité des chances comme clé d'accès à l'égalité <i>universelle</i> .....	56
2.1.2	La diversité.....	57
2.2	Vers un modèle hybride ?.....	59
2.2.1	La gestion de la diversité en France.....	61
2.2.2	Gestion de la diversité ou égalité professionnelle ?.....	63
2.3	Les outils de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes .....	65
2.3.1	Qu'entend-t-on par outil de gestion ? .....	66
2.3.1.1	L'approche sociale des outils de gestion .....	66
2.3.1.2	Définition des outils de gestion.....	67
2.3.1.3	La perspective appropriative des outils de gestion .....	68
2.3.2	Le rôle pivot du management intermédiaire .....	72
2.3.3	Création et mise en place d'une démarche d'égalité professionnelle : une approche contingente.....	80
2.3.4	Les outils visant la limitation de l'impact des représentations sociales.....	82
2.3.5	Les outils visant l'évolution des représentations sociales.....	84
2.3.5.1	Choix de l'unité d'analyse : stéréotypes ? Représentations sociales ? .....	84
2.3.5.2	Quelles préconisations pour faire évoluer les RS ? .....	86
2.3.6	Les outils aidant à l'équilibre des temps de vie .....	88
<b>Conclusion du chapitre 2 .....</b>		<b>90</b>
<b>Chapitre 3. La théorie des représentations sociales de Moscovici (1961) et son approche structurale</b>		<b>94</b>
3.1	Origine et concepts clés de la théorie des représentations sociales de Moscovici, (1961) .....	<b>95</b>
3.1.1	Les fondements conceptuels de la théorie des représentations sociales .....	95

3.1.1.1	De la représentation collective à la représentation sociale .....	95
3.1.2	Les concepts clés de la théorie des représentations sociales (Moscovici, 1961)...	99
3.1.2.1	Indissociation entre le sujet et l'objet d'une représentation.....	99
3.1.2.2	La RS comme système sociocognitif.....	101
3.1.2.3	La RS comme système contextualisé.....	101
3.1.2.4	La fonction de savoir de la RS .....	101
3.1.2.5	La fonction identitaire de la RS .....	102
3.1.2.6	La fonction d'orientation de la RS.....	103
3.1.2.7	La fonction justificatrice de la RS .....	103
3.1.2.8	Les thémata .....	104
3.1.2.9	Les mécanismes d'objectivation et d'ancrage .....	105
3.1.3	L'égalité professionnelle femme-homme : objet de représentations sociales .....	107
3.1.4	Les principaux courants de recherche issus de la théorie des représentations sociales.	109
3.2	La théorie du noyau central d'Abric (1976) .....	111
3.2.1	La RS est une structure hiérarchisée : noyau et périphéries .....	111
3.2.2	Les principes fondateurs .....	112
3.2.3	La structure de la représentation sociale.....	113
3.2.4	La dynamique des représentations sociales .....	120
3.2.4.1	Une RS est évolutive par nature : phases et indicateurs .....	120
3.2.4.2	Le caractère dynamique des représentations sociales et typologie de leur transformation .....	124
3.2.4.3	Quelles approches pour agir sur les représentations sociales ?.....	132
	<b>Conclusion du chapitre 3 .....</b>	<b>141</b>
	<b>Conclusion de la PARTIE 1.....</b>	<b>145</b>
	<b>PARTIE 2 : Design de la recherche .....</b>	<b>148</b>
	<b>Chapitre 4. Positionnement épistémologique .....</b>	<b>148</b>
4.1	Le choix du constructivisme pragmatique.....	148
4.1.1	Implications méthodologiques .....	151
4.1.2	Le constructivisme pragmatique et la théorie du noyau d'Abric (1976) .....	152
4.2	Etude de cas exemplaire et raisonnement par abduction.....	155
4.2.1	Une étude de cas exemplaire.....	156

4.2.2	Un raisonnement abductif .....	158
4.2.3	Choix de notre cas exemplaire.....	162
<b>Conclusion du chapitre 4 .....</b>		<b>165</b>
<b>Chapitre 5. Méthodologie.....</b>		<b>167</b>
5.1	Présentation de notre cas exemplaire.....	167
5.2	Les méthodes de recueil de données.....	168
5.2.1	L'analyse documentaire .....	169
5.2.2	L'observation non-participante .....	171
5.2.3	Les entretiens exploratoires .....	173
5.2.4	Les entretiens semi-directifs .....	174
5.2.4.1	Constitution de notre échantillon .....	174
5.2.5	Les outils de recueil pour l'étude du contenu et de la structure des RS .....	179
5.2.5.1	Le réseau d'association de De Rosa (1995, 2003).....	180
5.3	Les méthodes d'analyse de données .....	187
5.3.1	L'analyse prototypique .....	187
5.3.2	L'analyse statistique du TIC .....	188
5.3.3	Analyse thématique.....	189
<b>Conclusion du Chapitre 5.....</b>		<b>193</b>
<b>Conclusion de la PARTIE 2.....</b>		<b>195</b>
<b>PARTIE 3 : Analyse des résultats et discussion .....</b>		<b>197</b>
<b>Chapitre 6. L'analyse des RS comme aide à une compréhension fine des résistances envers l'égalité professionnelle.....</b>		<b>198</b>
6.1	Des RS différentes selon les variables sociodémographiques : plaidoyer pour l'intégration de l'approche structurale dans le diagnostic d'égalité. ....	198
6.1.1	Clés de lecture.....	199
6.1.2	Etude du contenu et de la structure des RS des différents groupes de notre échantillon	201
6.1.2.1	Les éléments centraux : Une apparente diversité.....	204
6.1.2.2	Variations dans les éléments périphériques .....	215

<b>Conclusion du Chapitre 6 .....</b>	<b>228</b>
<b>Chapitre 7. Analyse de la démarche égalité de notre cas exemplaire .....</b>	<b>233</b>
7.1 La sensibilisation : point central de la politique égalité .....	234
7.1.1 Évolution des accords entre 2006-2017 : une augmentation des mesures volontaristes 234	
7.1.1.1 L'accord fondateur de la démarche.....	234
7.1.1.2 L'évolution de la démarche égalité de 2006 à 2017 .....	239
7.1.2 Approche statistique des effets de la démarche égalité de notre terrain entre 2008 et 2016	243
7.2 Analyse des mesures égalité détaillées dans l'accord de 2018.....	259
7.2.1 Classification des outils de l'égalité en fonction de leur rôle vis-à-vis des représentations sociales : la place centrale de la sensibilisation .....	262
7.2.1.1 Les outils liés à la création et à la mise en œuvre de la démarche égalité	262
7.2.1.2 Les outils visant la limitation de l'impact des représentations sociales....	263
7.2.1.3 Les outils visant l'évolution des RS et aidant à l'équilibre des temps de vie	267
7.2.2 Une importante asymétrie de pouvoir entre le management et la fonction RH...	281
<b>Conclusion du Chapitre 7 .....</b>	<b>288</b>
<b>Chapitre 8. Discussion de nos résultats avec la littérature.....</b>	<b>290</b>
8.1 Les apports et limites théoriques : Le recours à la théorie du noyau central d'Abri (1976)	290
8.1.1 Les représentations sociales, une unité d'analyse pertinente.....	290
8.1.2 L'approche sociologique de l'étude des RS montre des différences significatives	294
8.2 Les apports et limites théoriques : De la persistance des phénomènes inégalitaires handicapant les carrières féminines.....	296
8.3 Les apports et limites méthodologiques de notre travail de thèse .....	302
8.4 Les apports managériaux de notre travail de thèse.....	305
8.4.1 Les outils liés à la création et à la mise en œuvre de la démarche égalité.....	306
8.4.2 Les outils visant la limitation de l'impact des représentations sociales.....	307
8.4.3 Les outils visant l'évolution des représentations sociales.....	310
8.4.4 Les outils aidant à l'équilibre des temps de vie .....	314

<b>Conclusion de la PARTIE 3.....</b>	<b>317</b>
<b>Conclusion Générale .....</b>	<b>320</b>
<b>Bibliographie 324</b>	
<b>Table des matières.....</b>	<b>341</b>
<b>Annexes .....</b>	<b>352</b>

## TABLE DES TABLEAUX

<b>Tableau 1</b> : Récapitulatif des politiques familiales : Famille/Maternité .....	<b>45</b>
<b>Tableau 2</b> : Pratiques universelles et catégorielles de Konrad et Linnehan (95) réalisé par Bender et Pigeyre (2004) .....	<b>60</b>
<b>Tableau 3</b> : Principe de la Théorie de l'appropriation des outils de gestion (De Vaujany) .....	<b>69</b>
<b>Tableau 4</b> : Proposition de classification des outils de l'égalité professionnelle	<b>77/78/79</b>
<b>Tableau 5</b> : Aperçu des différents termes utilisés dans la littérature émettant des préconisations d'outils de gestion visant l'évolution des représentations sociales. ....	<b>85</b>
<b>Tableau 6</b> : Les 4 étapes du processus de conventionnalisation sociale de Bartlett (1932) .....	<b>98</b>
<b>Tableau 7</b> : Le Modèle bidimensionnel des représentations sociales .....	<b>115</b>
<b>Tableau 8</b> : Les indicateurs de la temporalité d'une représentation sociale .....	<b>121</b>
<b>Tableau 9</b> : Indicateurs contextuels, quantitatifs et qualitatifs des phases d'émergence, de stabilité et de transformation des représentations sociales.....	<b>123</b>
<b>Tableau 10</b> : Modèle de transformation d'une représentation sociale (Flament, 1994) .....	<b>127</b>
<b>Tableau 11</b> : Tableau de Synthèse des explications du modèle de Flament (1994).....	<b>128</b>
<b>Tableau 12</b> : Les quatre étapes de la transformation d'un schème normal et schème étrange	<b>129</b>
<b>Tableau 13</b> : Les schèmes étranges sur le sexe des métiers (Flament, 1986).....	<b>130</b>
<b>Tableau 14</b> : Les facteurs influençant le niveau d'engagement d'un individu dans un acte contrattitudinal (Tafari et Souchet, 2001b).....	<b>135</b>
<b>Tableau 15</b> : Les leviers permettant d'agir sur l'engagement des individus.....	<b>136</b>
<b>Tableau 16</b> : Contenu organisé résultant de l'étude des RS du don d'organe d'Eyssartier et al. (2007).....	<b>139</b>
<b>Tableau 17</b> : Attribution des actes préparatoires par groupe (Eyssartier et al., 2007).....	<b>139</b>
<b>Tableau 18</b> : Synthèse de notre démarche de recherche à l'issue de notre revue de littérature .....	<b>147</b>
<b>Tableau 19</b> : Hypothèses fondatrices du PECP et positionnement de notre recherche en cohérence avec ses principes.....	<b>150</b>
<b>Tableau 20</b> : Typologie des études de cas selon David (2003) raisonnement par abduction .	<b>157</b>
<b>Tableau 21</b> : Comparatif des actions en faveur de l'égalité professionnelle entre Orange et notre terrain d'enquête .....	<b>164</b>
<b>Tableau 22</b> : Synthèse de notre positionnement épistémologique .....	<b>166</b>
<b>Tableau 23</b> : Liste des documents fournis dans le cadre de notre analyse documentaire.....	<b>170</b>



<b>Tableau 24 :</b> Nos entretiens exploratoires.....	<b>173</b>
<b>Tableau 25 :</b> Synthèse Fonction/Sexe de notre échantillon .....	<b>175</b>
<b>Tableau 26 :</b> Synthèse de nos entretiens individuels semi-directifs .....	<b>177</b>
<b>Tableau 27 :</b> Guide d’entretien .....	<b>178</b>
<b>Tableau 28 :</b> Outils utilisés pour l’analyse du contenu et de la structure des RS .....	<b>179</b>
<b>Tableau 29 :</b> Calcul et interprétation des indices de polarité et de neutralité .....	<b>184</b>
<b>Tableau 30 :</b> Liste des questions posées dans le cadre du Test d’Indépendance au Contexte .....	<b>186</b>
<b>Tableau 31 :</b> Les thèmes principaux issus des transcriptions intégrales de nos entretiens .....	<b>190</b>
<b>Tableau 32 :</b> Arborescence des thèmes issus de nos entretiens .....	<b>191/ 192</b>
<b>Tableau 33 :</b> Extrait de notre base de données globale.....	<b>200</b>
<b>Tableau 34 :</b> Codage des données sociodémographiques pour notre BDD Globale .....	<b>200</b>
<b>Tableau 35 :</b> Analyse du contenu et de la structure des RS de l’échantillon global.....	<b>202</b>
<b>Tableau 36 :</b> Analyse du contenu et de la structure des représentations sociales liées aux inégalités professionnelles basées sur le genre du groupe des femmes .....	<b>202</b>
<b>Tableau 37 :</b> Analyse du contenu et de la structure des représentations sociales liées aux inégalités professionnelles basées sur le genre du groupe des hommes. ....	<b>202</b>
<b>Tableau 38 :</b> Analyse du contenu et de la structure des représentations sociales liées aux inégalités professionnelles basées sur le genre du groupe des cadres non managers .....	<b>203</b>
<b>Tableau 39 :</b> Analyse du contenu et de la structure des représentations sociales liées aux inégalités professionnelles basées sur le genre du groupe des cadres managers. ....	<b>203</b>
<b>Tableau 40 :</b> Synthèse des principes organisateurs par groupe et pour notre étalon avant analyse.....	<b>205</b>
<b>Tableau 41 :</b> Focus sur le sous-thème « La parentalité comme frein à la carrière ».....	<b>208</b>
<b>Tableau 42 :</b> Les différents termes utilisés dans le sous-thème « Présence de sexisme » .....	<b>214</b>
<b>Tableau 43 :</b> Synthèse des principes organisateurs par groupe et pour l’échantillon global après analyse .....	<b>214</b>
<b>Tableau 44 :</b> Synthèse des éléments de la première périphérie, avant analyse.....	<b>216</b>
<b>Tableau 45 :</b> Synthèse des éléments de la première périphérie, après analyse.....	<b>216</b>
<b>Tableau 46 :</b> Synthèse des éléments contrastés par groupe .....	<b>220</b>
<b>Tableau 47 :</b> Caractéristiques négatives supposément féminines retrouvées dans les éléments contrastés de tous les groupes sauf celui des cadres non managers.....	<b>221</b>
<b>Tableau 48 :</b> Synthèse des éléments de la seconde périphérie par groupe.....	<b>224</b>
<b>Tableau 49 :</b> Caractéristiques négatives supposément féminines retrouvées en seconde	

périphérie de tous les groupes sauf celui des cadres non managers.....	225
<b>Tableau 50</b> : Accords égalité et avenants 2006-2018 .....	234
<b>Tableau 51</b> : Synthèse de l'évolution des accords sur la période 2006-2018 .....	235/236
<b>Tableau 52</b> : Liste des mesures prévues dans le plan d'action en annexe de l'avenant de 2008 .....	240
<b>Tableau 53</b> : Répartition et évolution des femmes et des hommes cadres et ingénieurs par famille de métiers. ....	247
<b>Tableau 54</b> : Répartition des cadres par position au 31/12/2016.....	250
<b>Tableau 55</b> : Synthèse du contenu de l'accord en cours au moment de notre étude.....	260
<b>Tableau 56</b> : Classification des outils de l'égalité listés dans l'accord égalité 2018 .....	261
<b>Tableau 57</b> : Classification thématique des mesures volontaristes visant la limitation de l'impact des représentations sociales.....	264
<b>Tableau 58</b> : Mesures prévues pour sensibiliser sur les normes de genre .....	269
<b>Tableau 59</b> : Thèmes et sous-thèmes relatifs à l'asymétrie de pouvoir du management.....	282
<b>Tableau 60</b> : Synthèse des réponses à nos questions de recherche.....	305
<b>Tableau 61</b> : Principaux apports managériaux de notre recherche .....	316

## TABLE DES GRAPHIQUES

<b>Graphique 1 :</b> Taux de féminisation de l'emploi de 1962 à 2007 .....	<b>14</b>
<b>Graphique 2 :</b> Le salaire moyen des femmes rapporté à celui des hommes.....	<b>20</b>
<b>Graphique 3 :</b> Evolution du taux de couverture globale.....	<b>38</b>
<b>Graphique 4 :</b> Evolution du nombre de mises en demeure .....	<b>39</b>
<b>Graphique 5 :</b> Chômage selon le sexe en 2018 : nombre de chômeurs .....	<b>48</b>
<b>Graphique 6 :</b> La représentation sociale selon Abric (1976).....	<b>113</b>
<b>Graphique 7 :</b> Processus de transformation d'une représentation sociale .....	<b>125</b>
<b>Graphique 8 :</b> Représentation de la mise en application de notre .....	<b>160</b>
<b>Graphique 9 :</b> Technique du réseau d'association.....	<b>181</b>
<b>Graphique 10 :</b> Analyse prototypique .....	<b>188</b>
<b>Graphique 11 :</b> Exemple de réseau d'association.....	<b>199</b>
<b>Graphique 12 :</b> Test d'indépendance au contexte : disponibilité, parentalité et priorisation vie familial .....	<b>207</b>
<b>Graphique 13 :</b> Test d'indépendance au contexte : hiérarchie masculine .....	<b>211</b>
<b>Graphique 14 :</b> Représentation graphique des indices de polarité, neutralité et de stéréotypie pour tous les groupes étudiés. ....	<b>219</b>
<b>Graphique 15 :</b> Synthèse des RS par groupe, après analyse.....	<b>232</b>
<b>Graphique 16 :</b> Evolution du taux de féminisation des femmes cadres sur 2008-2016.....	<b>244</b>
<b>Graphique 17 :</b> Représentation de perspectives d'évolution selon les familles de métier .....	<b>246</b>
<b>Graphique 18 :</b> Conditions générales d'emploi des cadres et ingénieurs par sexe et position .....	<b>249</b>
<b>Graphique 19 :</b> Ecart de vitesse d'évolution de Job Grade entre femmes et hommes en 2016 .....	<b>252</b>
<b>Graphique 20 :</b> Evolution des écarts de rémunération par position conventionnelle des femmes par rapport aux hommes.....	<b>253</b>
<b>Graphique 21 :</b> Evolution du nombre d'hommes et de femmes cadres et ingénieurs n'ayant pas suivi de formation, 2008-2016.....	<b>255</b>
<b>Graphique 22 :</b> Répartition et évolution du nombre de passage à temps partiel selon le sexe, 2008-2016 .....	<b>256</b>

## TABLE DES ENCADRÉS

<b>Encadré 1</b> : Application de la méthode Hay d'évaluation des rôles par notre terrain .....	<b>175</b>
<b>Encadré 2</b> : Attentes managériales HR management kit (HRKM).....	<b>270</b>
<b>Encadré 3</b> : Attentes managériales HR management kit (HRKM).....	<b>270</b>
<b>Encadré 4</b> : Point égalité, support de formation IPM .....	<b>271</b>
<b>Encadré 5</b> : Actions de communication extérieure tirées de l'accord égalité de 2018 .....	<b>279</b>

# Annexes

---

<b>Annexe 1 : Retranscription intégrale d'un entretien semi-directif .....</b>	<b>353</b>
<b>Annexe 2 : Tableau des associations .....</b>	<b>356</b>

## **Annexe 1 : retranscription intégrale d'un entretien semi-directif**

Je ne gère personne, Je suis arrivé en février 2017 pour le stage de fin d'études qui a duré 6 mois initialement et qui a été raccourci pour l'embauche, je suis en CDI depuis juillet 2017. Cela fait tout juste un an. La place que je donne ma carrière aujourd'hui par rapport à ma vie personnelle, c'est quelque chose d'important si on travaille tout simplement on n'a pas la possibilité de vivre à côté donc c'est quelque chose d'important. Après la famille c'est quelque chose d'autant plus important et surtout je viens me marier depuis peu de temps. Je ne dirais pas que c'est fifty mais c'est donnant-donnant plutôt, sans l'un on ne peut pas avoir l'autre et sans l'autre on peut pas avoir l'un. En termes d'amplitude horaire je fais une journée classique. Par rapport aux préparatifs du mariage c'était plutôt 8h30 18h, en général c'est 8h 18h30. Mon épouse est dans la pétrochimie, et analyste pour les carburants et toutes les huiles qui régissent ce qui est utilisé dans sa structure. En terme de carrière, concernant le temps je privilégie la mienne étant donné que ma femme est assimilée fonctionnaire donc au niveau des horaires c'est beaucoup plus light donc en terme de temps c'est plutôt ma carrière qui prime. Concernant le travail il n'y a pas de différence et chacun fait ce qui lui plaît. Concernant ma pause-déjeuner c'est 1h. Je pense que si j'avais des enfants je ne pourrai pas faire une si grande plage horaire surtout en bas âge. On a envie d'en profiter un petit peu un minimum surtout que avant j'étais dans le centre de Marseille je mettais une heure et demie pour rentrer, mon volume horaires hors maison était quand même important. Rien que par rapport à ma femme on se voyait une ou deux heures je partais à 7h et je rentrais il était quasiment 20h donc on ne se voyait pas tant que ça. Il y a des horaires à faire, c'est important, mais après il vaut mieux prendre un peu plus de temps avec ses enfants et on sait que c'est grâce à ça aussi qu'on peut évoluer. Il y a les contraintes, la crèche, l'école, les bus et les activités extra-scolaires. Mais on apprend au fur à mesure. Concernant la parentalité, elle peut peut-être ralentir la carrière un minimum surtout pour les toutes premières années. Il y a l'évolution de l'enfant si le conjoint ou la conjointe a des difficultés pour pouvoir moduler ses horaires c'est sûr que si on est contraint c'est un peu les enfants qui prennent. Il n'y a pas de culture de présence parce qu'on peut tout à fait refaire le même travail avec des heures de moins c'est surtout par rapport à la qualité du travail qu'on effectue sur un temps donné. Concernant les horaires il est sûr et certain que si je partais à 15h cela se verrait de suite je comprends bien mais à partir du moment où le travail est fait et bien fait dans les temps, que l'on parte une demi-heure avant ou une demi-heure après il n'y a pas grande différence. Concernant le moyen de garde pour un enfant de moins de 3 ans, je ne me suis pas

encore posé la question. Dans l'absolu, ma femme fait moins d'heure et elle a plus de facilité pour moduler ses horaires pour avoir des congés. Je pense que ç'aurait peut-être plus été elle. Concernant les dispositifs mis en place pour limiter et réduire l'impact de la parentalité sur les carrières, je ne les connais pas du tout. J'entends des bruits de couloir avec les collègues de travail mais sans plus. Par rapport à mes collègues de travail en globalité ça peut être largement faisable pour les cas particuliers par exemple si la crèche est fermée, si il y a des tuiles quoi. On peut s'organiser sauf tuiles et si un des deux conjoints à une activité plus flexible que l'autre c'est plus facile de pouvoir gérer quand un des deux conjoints à la possibilité de moduler ses horaires ça a moins d'impact. Après c'est sûr que si les deux sont bloqués ça devient beaucoup plus compliqué. Pour les évolutions de carrière ici au sens large je ne pourrais pas dire. Parce que aussi bien l'employé que le manager doivent se manifester. Du côté de l'employé il faut qu'il se manifeste, c'est peut être compliqué de montrer qu'on a envie si on ne se manifeste pas et après si le manager ne veut pas, arrivé à un moment on est bloqué sauf si on passe par des manières détournées comme aller voir si il y a d'autres embauches au sein de la boîte. Je connais la matrice de compétences pour mon cas cette année ça a été évaluée en face à face il n'y a pas eu de grille, ça n'a pas été formalisé, il y a eu une discussion c'était dans mon objectif personnel. A partir du moment où il n'y a pas de communication ou autre au sein d'une équipe ça devient un peu plus compliqué. Moi j'ai eu ça à titre individuel j'ai passé l'IPF le Goal Review est le Goal Setting tout a été fait lors du même entretien un de mes points positifs c'est de créer du lien, de faire du social, je prends toujours 5 minutes pour aller dire bonjour à mes collègues discuter avec eux ça entretient des liens et ça permet de dire tiens j'ai un problème peux-tu m'aider ? J'aime beaucoup manager au sens large mais après il faut un bon petit background pour avoir beaucoup de capacités plutôt technique, il y a beaucoup de petit manager dans mon équipe mais il faut être posté. Moi je ne suis pas posté, je suis en zéro, je suis en journée. En journée il y a les Modules Manager, il y a la partie Team Manager pour les équipes postées au-dessus il y a les CHOM . Le CHOM c'est le boss du Team Manager et au sein des équipes journalières il y a tous les Ingénieurs de procédés de maintenance etc... Au-dessus il y a les Modules Manager selon les Area ça change un petit peu et après il y a un Area Manager. Entre le module et les Techs des Process Manager il y a des personnes qui managent les Tech. En terme d'évolution de carrière la personne qui a le dernier mot je ne sais pas. Pour moi ce serait quand même intéressant que le management vraiment donne son avis propre à savoir qui est le plus à même de pouvoir être augmenté ou pas. Mais après qui a le pouvoir je ne sais pas. Pour évoluer dans la carrière il faut remplir ses objectifs il faut être performant mais on arrive quand même à une certaine saturation au bout d'un moment. Même si on arrive à ses objectifs finaux on va être limité par rapport à la globalité de ce qu'on peut proposer. J'ai un cas

concret au moment de l'embauche, j'ai été embauché à une certaine somme, une autre personne un an après arrive elle a eu 3 ou 4000 € de plus avec 2 ans d'ancienneté peut-être dans une boîte. Donc je pense que cette marge de progression, on ne peut pas l'atteindre même si on atteint ses objectifs. Déjà il y a une part de négociation avec le management après comme c'est à eux de voir avec la partie RH mais pour être augmenté de façon aussi importante, ce n'est pas en remplissant ses objectifs qu'on peut l'atteindre. Mes managers attendent de moi que je remplisse les objectifs à 100 % et de les dépasser, faire plus. C'est-à-dire des choses qui ne sont pas attendues dans le goal setting. Mon point de vue c'est qu'on ne laisse pas suffisamment de place aux femmes, il y a un fait c'est que il y a plus d'hommes que de femmes peut-être qu'il y a des cas particuliers où il y a plus de femmes que d'hommes donc c'est très bien mais je pensais vraiment en général dans la vie de tous les jours dans différents métiers je ne vois pas pourquoi il y a plus d'hommes que de femmes et inversement. Les facteurs qui pourraient freiner les carrières des femmes là je vous parle de la place de la femme dans la société donc elle est plus à la maison etc. Pour la mixité dans le service en tant que tel, on essaie de faire 50/50 je trouve ça super au sein du plateau il y a plus de femme que d'homme. Mon module manager y est pour beaucoup. Je trouve ça justement super. Il y a pas plus de place pour un sexe que l'autre. La maternité ne devrait pas être un frein mais concrètement ça arrive ici. Ici, on essaie d'embaucher de plus en plus de femmes. Difficile de faire sans sauf que dans le management il y a plus d'hommes que de femmes. Il y a une team manager qui a été embauchée, dans mon service il y a une femme process et c'est vrai au-delà en général c'est des hommes. Je ne vois pas pourquoi ce serait plus compliqué pour une femme d'évoluer je ne sais pas l'expliquer et je trouve ça dommage qu'on se pose la question pour moi il n'y a aucune différence c'est peut-être un frein réel mais c'est dommage. Les enfants peuvent être un frein. En ce qui concerne l'accord égalité homme-femme je ne je n'en ai jamais entendu parler. Concernant les modes de communication il y a les newsletters, l'intranet, panneau d'affichage, prospectus, les flyers fait par les RH. Les panneaux d'affichage comme les télévisions c'est plus visible qu'une affiche.



## Annexe 2 : Tableau des associations

moins disponibles	enfants			
éduquer les enfants	moins disponibles			
parentalité	place des femmes dans la famille			
moins disponibles	place des femmes dans la famille			
moins disponibles	parentalité	congé maternité		
moins impliquées	moins carriériste			
maternité	priorité familles			
place du métier dans la vie	temps pour les enfants			
moins disponibles	parentalité			
moins disponibles	parentalité			
temps partiel	progression lente			
maternité	absence grossesse			
présentéisme	priorisation familiale			
parentalité	moins carriéristes			
métier masculin	misogynie			
monde masculin	milieu technique			
masculin	technique			
interfaces masculines	milieu de la production	hiérarchie masculine	culturel	
regards des pairs	milieu masculin	hiérarchie masculine	management peu encourageant	
milieu technique	pas prises au sérieux			
milieu d'hommes	n'osent pas s'imposer			
machisme	intolérance			
culturel	enfants	machisme	bêtise humaine	éducation genrée
culturel	hiérarchie masculine	implication domestique		
culturel	doit faire ses preuves			
socio-historique	hiérarchie masculine			
normes sociales	choix de carrière			
autocensure	moins compétentes			
regards des pairs	moins compétentes			
manque de confiance	moins marketing	moins ambitieuses		
moins de leadership	moins de confiance			
plus humaines	moins belliqueuses			
autorité	sensibilité			
moins crédibles	plus fragiles			
manque d'ambition	caractère	peur		
moins crédibles	culturel			
moins ambitieuses	moins investies			
moins ambitieuses	priorisation familiale			
besoin de reconnaissance	culturel			
Plus de rigueur	attente de reconnaissance			
faire ses preuves	exigence envers soi-même			
doit faire ses preuves	machisme			
Piston	relations			
Moins visibles	pas premier choix	moins nombreuses		

Source auteure