

Le "plafond de verre" : les freins à la mobilité ascendante des femmes dans les entreprises

Sarah Philippe

▶ **To cite this version:**

Sarah Philippe. Le "plafond de verre" : les freins à la mobilité ascendante des femmes dans les entreprises. Gestion et management. 2013. dumas-00914399

HAL Id: dumas-00914399

https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-00914399

Submitted on 5 Dec 2013

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

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

Université de Reims Champagne-Ardenne

Faculté des Sciences Economiques, Sociales et de Gestion

LE « PLAFOND DE VERRE »

Les freins à la mobilité ascendante des femmes dans les entreprises

Mémoire de fin d'études

1ère année de Master Management Stratégique des Organisations
Parcours Gestion des Ressources Humaines

Présenté par :
PHILIPPE Sarah

Sous la direction de :
Mme LETHIELLEUX Laëtitia
Maître de Conférences en Sciences de Gestion
à l'Université de Reims Champagne-Ardenne

Année universitaire : 2012/2013

« L'Université n'entend donner aucune approbation aux opinions émises dans ce mémoire. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur. »

« Impose ta chance, serre ton bonheur et va vers ton risque. A te regarder, ils s'habitueront. »

René Char, « Rougeur des matinaux », Les matinaux, 1950

REMERCIEMENTS

Si l'accomplissement de ce mémoire sollicite une bonne dose de détermination, de rigueur et de passion, ce travail de recherche a nécessité la contribution de plusieurs personnes que je tiens à remercier.

Pour tous ses précieux conseils, sa disponibilité et sa réactivité, je tiens à remercier ma tutrice, Madame LETHIELLEUX, Maître de Conférences à l'Université de Reims Champagne-Ardenne. Tout au long de ce travail de recherche, elle a cru en chacun d'entre nous, elle a su m'encourager, me motiver et m'aider à « garder le sourire » même dans les moments de doute. Son aide et son soutien ont été, pour moi, un moteur dans la rédaction de ce mémoire.

Pour leurs conseils et le partage de leurs savoirs, je tiens à remercier l'ensemble des professeurs du Master 1 Management Stratégique des Organisations (RH), qui ont su me faire grandir et progresser tout au long de cette année. Ils m'ont permis d'aborder ce mémoire avec un regard critique et mature.

Pour leur contribution, je remercie également toutes les personnes qui se sont rendues disponibles pour me faire part de leur témoignage. Grâce à elles, j'ai pu avoir une base de travail solide sur laquelle j'ai pu m'appuyer pour réaliser ma démarche de recherche et d'analyse.

Mes derniers remerciements vont à ceux qui ont participé indirectement à la réalisation de ce mémoire, notamment pour leur relecture et leurs critiques qui m'ont permis de réaliser au mieux ce travail de recherche.

RESUME

A partir des années 60, l'entrée massive des femmes dans le salariat a provoqué un bouleversement majeur dans la société, favorisant leur émancipation et réduisant les inégalités hommes-femmes au travail. Cependant, l'histoire de l'égalité professionnelle, marquée par un phénomène paradoxal, reste encore à parachever : alors que les femmes participent davantage à l'activité économique du pays et que de nombreuses dispositions législatives ont été prises en leur faveur, le monde du travail demeure fortement discriminant pour ces dernières. En effet, aujourd'hui encore, de nombreuses femmes, malgré leurs qualifications et leurs compétences, ne poursuivent pas le parcours professionnels qu'elles méritent. Ces inégalités professionnelles selon le sexe peuvent être caractérisées par le phénomène du «plafond de verre», expression métaphorique qui désigne les barrières et les difficultés, parfois à peine perceptibles, qui freinent la mobilité ascendante des femmes dans les hautes sphères organisationnelles.

Ce mémoire de recherche a pour objet de comprendre pourquoi les femmes sont si peu nombreuses à investir les lieux décisionnels dans les entreprises. Pour tenter de répondre à cette problématique, un travail de recherche a été réalisé en trois parties : une partie théorique rassemblant des éléments littéraires relatifs à l'émancipation des femmes au travail et au phénomène du plafond de verre, une partie pratique avec la réalisation d'une enquête terrain où plusieurs femmes cadres ont été interrogées et se sont confiées quant à leur expérience professionnelle et aux différents obstacles qu'elles ont pu rencontrer durant leur carrière et une troisième partie dans laquelle les résultats de l'enquête terrain seront analysés.

Mots-clés : féminisation du travail, émancipation des femmes, ascension professionnelle, plafond de verre, postes à responsabilité, inégalité professionnelle, femmes cadres, division sexuée

ABSTRACT

From the 60s, the massive entry of women into wage labor caused a major upheaval in society, promoting their empowerment and reducing gender inequalities in the workplace. However, the history of professional equality, marked by a paradoxical phenomenon has yet to complete : while women are more involved in the economic activity of the country and that many laws have been made in their favor, the world work remains highly discriminating for them. Indeed, even today, many women, despite their qualifications and skills, do not pursue the careers they deserve. These professional gender inequalities can be characterized by the phenomenon of the "glass ceiling" metaphorical expression which designates the barriers and difficulties, sometimes barely noticeable, which hinder the upward mobility of women in high organizational spheres.

This Research Dissertation aims to understand why women are so few in places in decision making in companies. In an attempt to respond to this problem, a research was carried out three parts: a theoretical part literary gathering elements for the emancipation of women in the workplace and the phenomenon of the glass ceiling, a practice with the realization of a field survey in which more women managers were interviewed and assigned on their professional experience and different obstacles they have encountered during their careers and a third party in which the results of field survey will be analyzed.

Keywords: feminisation of labor, women's empowerment, professional advancement, glass ceiling, positions of responsibility, professional inequality, women managers, gendered division

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS .....

RESUME .....

SOMMAIRE .....

LISTE DES ABREVIATIONS .....

TABLE DES ILLUSTRATONS .....

INTRODUCTION **1**

PREMIERE PARTIE : LA REVUE DE LITTERATURE 5

Chapitre I : Une affirmation progressive de la place des femmes dans la sphère professionnelle 6

I. L'évolution de la place des femmes dans le monde du travail 6

II. Des réformes décisives pour favoriser l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes 16

Chapitre II : Le plafond de verre : L'émancipation des femmes cadres au travail freinée par de nombreux obstacles 28

I. La persistance d'inégalités entre les hommes et femmes face à l'accès aux postes à responsabilité 28

II. Les causes du plafond de verre : les différents obstacles rencontrés par les femmes 39

DEUXIEME PARTIE : LA METHODOLOGIE ET LA DEMARCHE ADOPTEE **59**

Chapitre I : Le projet de recherche 60

I. Le choix du sujet : une réflexion importante 60

II. Le déroulement du travail de recherche 61

Chapitre II : L'objectif de l'enquête terrain 63

I. La problématique 63
II. L'objectif de ce travail de recherche 63
III. Les hypothèses de recherche 64

Chapitre III : La méthode de recueil de données 68
I. Le type de recherche privilégié 68
II. L'outil utilisé pour la collecte des données 71
III. L'élaboration de l'échantillon 76
IV. L'échantillon final : le profil des femmes cadres interrogées 80
V. Le déroulement des entretiens 82

TROISIEME PARTIE : L'ANALYSE DES RESULTATS 84
Chapitre I : La présentation et l'analyse des résultats 85
I. Trois types de discours différents 85
II. Présentation et analyse des résultats 86

Chapitre II : L'interprétation des résultats 105
I. Les faits pertinents de l'enquête terrain 105
II. La validation des hypothèses 109
III. Les limites de l'enquête 116

CONCLUSION **117**
BIBLIOGRAPHIE **119**
WEBOGRAPHIE **121**
ANNEXE **123**
GLOSSAIRE **126**
TABLE DES MATIERES **127**

LISTE DES ABREVIATIONS

INSEE : Institut national de la statistique et des études économiques

BIT : Bureau international du travail

UE : Union européenne

OIT : Organisation Internationale du travail

HALDE : Haute autorité de lutte contre les discriminations et pour l'égalité

CE : Comité d'entreprise

DP : Délégué du personnel

AFNOR : Association française de normalisation

DRH : Directeur des ressources humaines

RH : Ressources humaines

APEC : Association pour l'emploi des cadres

PUF : Presses universitaires de France

CREDOC : Centre de recherche pour l'étude et l'observation des conditions de vie

ORSE : Observatoire sur la responsabilité sociétale des entreprises

BTP : Bâtiment et travaux publics

URIOPSS : Union régionale interfédérale des œuvres et organismes privés sanitaires et sociaux

PDG : Président-directeur général

DG : Directeur général

TABLE DES ILLUSTRATONS

L'emploi des femmes dans les usines Renault de Billancourt 9

L'évolution de la population active en France de 1971 à 2006 – Estimations annuelles en milliers 11

L'égalité des sexes, un principe d'ordre constitutionnel 17

L'égalité professionnelle, une mise en œuvre successive 18

Répartition des cadres par sexe et secteur d'activité 29

Part des cadres occupant une fonction à «forte responsabilité» 30

Part des cadres qui anime une équipe selon les sexes 31

Les femmes et les hommes au sein des plus hauts organes de décisions des principales sociétés cotées de l'UE 32

Rémunération annuelle brute moyenne (en K euros) par sexe et par âge 33

Part des cadres satisfaites de leur situation professionnelle 35

Le plafond et les parois de verre dans la pyramide organisationnelle 38

Les différentes caractéristiques des réseaux selon le sexe 45

Les traits des stéréotypes masculins et féminins selon Rocheblave-Spendé 48

Les valeurs masculines et féminines selon Burke 49

Part des cadres occupant un poste à temps partiels selon le sexe et l'âge 53

Durée moyenne des activités au cours d'une journée (du lundi au dimanche) 54

Le phénomène du plafond de verre 57

Gantt représentant le déroulement du travail de recherche 61

QQOQCP du projet de recherche 62

Profil des femmes cadres interrogées 81

Etapes du déroulement d'une interview 82

Evaluation des difficultés rencontrées part les des femmes dans leur entreprise 115

INTRODUCTION

Sans grande difficulté, nous pouvons tous citer des noms de femmes qui ont été ou qui sont en position de pouvoir. Margaret Thatcher, Hillary Clinton, Dilma Rousseff, Angela Merkel, Simone Veil, Christine Lagarde, Ségolène Royal, Rachida Dati… autant de noms qui viennent directement à l'esprit quand on parle de la sphère politique. Nous pouvons également parler de ces femmes cadres moins connues mais qui ont su s'imposer dans leurs disciplines et gravir les échelons de la hiérarchie, du prestige et de la richesse dans le monde des affaires telles que Cynthia Carroll, première femme non sud-africaine à accéder au titre de PDG de la société minière « *Anglo American* », la française Dominique Reiniche, présidente Europe de « *The Coca-Cola Company* » ou encore Clara Furse qui dirige la « *London Stock Exchange* » dans un contexte de concentration intense du marché boursier… Grand nombre de ces femmes sont mères et la plupart ont de grandes familles. Pensons par exemple à Ségolène Royal et ses quatre enfants ou encore Branda Barnes, ancienne directrice générale de « PepsiCo » et actuellement présidente de « Sara Lee Corporation », qui avait quitté le groupe de boissons en 1988, après 22 ans de bons et loyaux services, pour pouvoir accorder plus de temps à ses enfants.

Ces femmes sont des exemples de réussite, des modèles attirants pour de nombreuses autres femmes. Lorsque nous entendons parler d'elles à la télévision ou dans les médias, nous pouvons parfois avoir l'illusion que carrière professionnelle et vie familiale sont dorénavant réconciliées et que les inégalités hommes-femmes tendent à se réduire considérablement. Il est vrai que ces dernières décennies, dans un contexte de vaste bouleversements des formes familiales et des relations entre les sexes, l'emploi des femmes a confirmé sa progression et, dans son sillage, la féminisation des cadres et professions intellectuelles supérieures a connu une forte accélération.

Selon une enquête réalisée par l'Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques (INSEE), en France, le nombre actuel de cadres s'élève à 4,3 millions, soit 16,7 % de la population active[1]. Les femmes représentent 34 % de la population cadre, contre 29 % en 1995, soit 5 points de plus qu'il y a 18 ans. La féminisation de l'encadrement et des

[1] Selon le bureau international du travail (BIT), la population active regroupe la population active occupée et les chômeurs.

professions intellectuelles supérieures s'est intensifiée ces deux dernières décennies. La forte croissance de la scolarité des filles est allée de pair avec un accroissement de la place des femmes dans ces catégories. Ces progrès s'inscrivent principalement dans le cadre des nombreuses dispositions législatives mises en place pour réduire les inégalités hommes-femmes au travail. Par exemple, le 27 janvier 2011, une loi fixant des quotas de femmes dans les conseils d'administration et de surveillance a été promulguée. Ce texte prévoit la mise en place progressive de quotas pour aller vers la féminisation des instances dirigeantes des grandes entreprises. Trois ans après la promulgation de la loi, les instances concernées devront comptabiliser au minimum 20% de femmes, six ans après, le taux de féminisation devra s'élever à 40%. Le non respect de ces quotas aura pour conséquence la nullité des nominations (sauf celles des femmes).

Cela signifie-t-il pour autant que le combat pour l'égalité entre hommes et femmes est gagné ? Nous savons tous que tel n'est pas le cas. Aujourd'hui encore, l'histoire de l'émancipation des femmes reste à parachever. En effet, la place de la femme dans le monde professionnel reste marquée par un phénomène paradoxal : alors que la participation active des femmes à l'activité économique progresse et s'affirme comme une évidence et que les directives politiques nationales et européennes ont pris conscience de la nécessité de favoriser et de garantir l'égalité professionnelle entre hommes et femmes, la sphère professionnelle demeure fortement discriminante pour les femmes. Par exemple, selon un rapport rédigé par la Commission Européenne[2], la proportion de femmes impliquées dans les processus de décision des sociétés reste très faible. En janvier 2012, les femmes n'occupaient que 13,7 % des sièges en moyenne au sein des plus hauts organes décisionnels des entreprises cotées dans les États membres de l'Union Européenne (UE). Ces chiffres font donc l'état d'un large fossé entre la proportion de femmes actives et le nombre de femmes présentes au sein des plus hauts organes décisionnels des entreprises de l'UE.

Aujourd'hui encore, de nombreuses femmes, malgré leurs qualifications et leurs compétences, ne parviennent pas à poursuivre les parcours professionnels qu'elles méritent. Ces inégalités professionnelles selon le sexe peuvent être caractérisées par le phénomène du « plafond de verre» ou « glass ceiling », expression métaphorique utilisée pour la première par deux journalistes américains du Wall Street Journal en 1986, désignant les barrières et les

[2] Rapport de suivi : « Les femmes dans les instances de décisions économiques au sein de l'UE », rédigé en 2012 par la Commission Européenne

difficultés, parfois à peine perceptibles, qui freinent la mobilité ascendante des femmes dans les hautes sphères organisationnelles. Da manière plus précise, « *ce plafonnement serait dû à un ensemble de facteurs invisibles, comme l'indique la métaphore du verre, qui laisse passer le regard et non les personnes, ouvrant la perceptive tout en bloquant le mouvement* »[3].

Les canadiens viennent compléter cette expression avec une autre métaphore, ils parlent du « plancher collant » ou « sticky floor » qui désigne une force antagoniste à la progression de la femme dans l'entreprise, la contraignant à rester aux niveaux les moins élevés de la pyramide organisationnelle. Ainsi, comme le disent certains auteurs, la femme est « emprisonnée » entre un plafond de verre, qui bloque sa carrière, et un plancher collant, qui la retient dans les fonctions moins élevées.

A travers ce mémoire, nous allons donc chercher à expliquer les différents facteurs et les différents problèmes rencontrés par les femmes dans le monde du travail pour accéder à des postes à responsabilité : des postes de prises de décisions et d'encadrement. Autrement dit, nous allons nous intéresser aux femmes cadres qui font face à des barrières, difficilement perceptibles, pour évoluer au sein de leur entreprise.

L'idée d'étudier le phénomène du plafond de verre m'est venue pour deux raisons principales. A plusieurs occasions, j'ai pu remarquer que les femmes étaient peu représentées dans les positions dirigeantes, que ça soit dans le monde de l'entreprise ou dans la vie publique… Par exemple, l'ascension de Ségolène Royal représente un phénomène rare dans la politique française. La seconde raison est plus personnelle, faisant des études qui me mèneront certainement à occuper un poste de cadre, je me suis sentie concernée par ce sujet, peut-être qu'un jour dans le monde du travail, je rencontrerai des difficultés pour gravir les échelons…

A travers ce travail de recherche, nous allons donc tenter de répondre à la problématique suivante :

Malgré une émancipation certaine des femmes au travail, pourquoi sont-elles si peu nombreuses à investir les lieux décisionnels dans les entreprises ?

[3] Sanchez Mazas, M., & Casini, A. (2007). Femmes au pouvoir... mais quel pouvoir ? Le plafond de verre en question.

A travers cette problématique d'autres « sous-questions » peuvent apparaitre :

- « Est-ce que le plafond de verre est un phénomène d'autolimitation de la femme ? » Cette question met venue à l'esprit, lorsqu'un jour, une personne de ma famille m'a dit qu'elle avait refusé d'évoluer au sein de son entreprise pour pouvoir passer plus de temps avec ses enfants *;*
- « Quels sont les obstacles qui freinent la mobilité verticale des femmes ? » ;
- « Les femmes sont-elles consciences de cette situation ? » ;
- « Comment les stéréotypes de genre se manifestent-ils dans la vie professionnelle des femmes cadres ? ».

Pour répondre à la problématique émise précédemment, nous aborderons en première partie, la revue de littérature dans laquelle nous montrerons le paradoxe qu'il existe actuellement : plus nous évoluons, plus la loi et la politique tendent à réduire les inégalités entre les hommes et les femmes, pourtant ces dernières restent encore trop peu nombreuses à gravir les échelons dans les entreprises. Ainsi, dans une première sous-partie nous nous intéresserons à l'affirmation progressive des femmes dans le monde du travail et dans une seconde sous-partie, sera étudié le phénomène de plafond de verre et donc les obstacles qui entravent l'émancipation des femmes au sein des lieux décisionnels de l'entreprise.

Dans une seconde partie, au sein de la partie consacrée à la méthodologie, sera détaillé le choix du sujet, la méthode de recueil des données mises en place mener l'enquête terrain ainsi que l'échantillon retenu et l'outil utilisé.

Et pour finir, dans une troisième et dernière partie, nous aborderons l'analyse des résultats en abordant les témoignages des femmes cadres interrogées. Cette dernière étape du mémoire de recherche répondra aux hypothèses par une analyse qualitative qui aura pour but ultime de répondre à la problématique.

PREMIERE PARTIE :

La revue de littérature

Cette partie a pour objectif de regrouper les différents éléments littéraires relatifs à l'émancipation des femmes au travail et au phénomène du plafond de verre.

Chapitre I
Une affirmation progressive de la place des femmes dans la sphère professionnelle

Le plafond de verre s'inscrit dans le cadre du paradoxe selon lequel les femmes rencontrent toujours plus de difficultés que les hommes pour accéder à des postes à responsabilité, malgré de nombreuses velléités d'émancipation. Ainsi, afin de mieux comprendre ce phénomène, il semble d'abord pertinent de parler de l'affirmation progressive de la place des femmes dans le monde professionnel pour ensuite pouvoir « rebondir », dans une seconde partie sur les obstacles que rencontrent les femmes, malgré tous ces progrès réalisés. Nous allons donc voir, dans un premier temps, l'émancipation de la place de la femme au travail, ainsi que les facteurs favorables à cette progression.

I. L'évolution de la place des femmes dans le monde du travail

Depuis l'ère industrielle, dans une situation de vastes bouleversements des formes familiales et des relations entre les sexes, le travail des femmes s'est exercé de plus en plus hors du cadre familial et aujourd'hui le salariat est devenu une réalité. L'emploi des femmes a confirmé sa progression laissant place à un processus de féminisation du travail, une source privilégiée d'atténuation des inégalités hommes-femmes au travail.

A. Une mise en perspective historique du travail des femmes

Aussi loin que l'on remonte dans l'histoire de nos sociétés, les femmes ont toujours travaillé, seulement c'est la reconnaissance de ce travail, son encastrement dans l'économie de marché qui a changé, laissant place à l'entrée progressive des femmes sur le marché du travail.

Même si ce n'est pas évident de reconstruire l'histoire de la division sexuée au travail, il est possible de mettre en avant les principales périodes qui ont marqué l'histoire du travail de la femme, permettant son émancipation progressive…

Avant tout, il semble important de donner une définition du mot « travail » (*du latin populaire « tripalium » qui signifie instrument de torture*). Ici, nous allons nous intéresser au sens économique du terme, ainsi nous pouvons le définir comme étant « *une activité effectuée contre une rémunération, ayant pour but de produire des biens ou/et des services* ». [4]

1. Une division sexuée au travail existante depuis l'Antiquité

Tout au long de l'histoire, la place de la femme dans la société, a longtemps été réduite à un rôle de femme au foyer, de maitresse de maison, et de mère et éducatrice des enfants. Les seules activités productives auxquelles elles étaient confrontées, étaient toujours plus ou moins liées à leur rôle : le maintien et le développement du cercle familial. La plupart de ces activités concernaient les travaux domestiques et se traduisaient principalement par la production de nourriture et d'objets nécessaires à la survie et au développement de l'Homme tels que la confection des vêtements et des instruments de travail, la préparation des repas, l'éducation des enfants etc. Dans ces circonstances, la plupart des femmes étaient exploitées, tant dans leur capacité de production que dans leur travail et bien souvent, tout était contrôlé par les hommes (le mari, le père etc.).

Dès lors, on remarque qu'il y a toujours eu une division sexuée au travail, que l'on peut expliquer par ce qu'on appelle les stéréotypes sexuels, c'est-à-dire « *une image ou une idée faite et acceptée communément par un groupe ou une société, qui présente un caractère immutable* »[5]. Au temps de l'empire Romain, les premières théories concernant les stéréotypes sexuels exposaient déjà le travail domestique des femmes comme une « vertu » et donc comme une attribution « par nature ». Columelle, un célèbre agronome Romain du 1er siècle, fut l'un des représentants de ce courant de pensée :

> « *[…] la nature a axé le travail de la femme sur les tâches domestiques, et celui du mari sur les exercices extérieurs… Presque tout le travail domestique a été spécifique aux femmes, comme si les pères de familles, en revenant chez eux pour se reposer des affaires extérieures, rejetaient les tâches ménagères… La femme… s'efforçait d'augmenter et d'améliorer avec toute son attention les biens de son mari… tous les deux collaborant à faire fructifier le bien commun, de sorte que la précision de la femme pour effectuer les tâches du foyer soit à la hauteur de la malice du mari pour traiter les affaires extérieures* ». (Columela, De re rustica, 12, préface).

[4] Source :http://www.linternaute.com/dictionnaire/fr/definition/travail-en-economie/
[5] Source : http://lesdefinitions.fr/stereotype

De part ces stéréotypes, les fonctions réalisées par les femmes ont été, pendant longtemps, très différentes de celles des hommes. De manière générale, les femmes accomplissaient, bien souvent, les tâches les plus ingrates et les moins bien payées. Leur place dans la société était donc très réduite, d'autant plus que l'organisation économique se fondait sur un ensemble d'interdictions juridiques pour les femmes de pratiquer certains métiers. Par conséquent, les stéréotypes et l'incapacité juridique des femmes ont été le fil conducteur de la division sexuée du travail fondée sur la domination masculine pendant de nombreux siècles.

2. La révolution industrielle

Ce n'est qu'à partir du XIXe siècle, avec la propagation de l'ère industrielle en Europe, que l'organisation économique sexuée commence à évoluer. En effet, la révolution industrielle met l'accent sur la séparation entre foyer et travail. Le « cercle familial » comme lieu de production laisse place aux manufactures et aux usines. Cette séparation est marquée par le déplacement du lieu de travail productif dans l'environnement familial à l'usine. Il apparait donc un nouveau système économique qui va introduire le début de l'ère du salariat. Toutefois, la place des femmes restent encore très limitée. Certains voient dans la femme, un moyen de réaliser des économies : acquérir une « main-d'œuvre bon marché et non réglementée », d'autres vont chercher à décourager le travail salariés des femmes en les jugeant fragiles, faibles et moins aptes au travail que les hommes. Seul le travail considéré comme « typiquement féminin » est accepté et intégré socialement (travail domestique, brodeuses etc.).

Dans les années 1850-1860, la division sexuée du travail va perdurer avec une segmentation des tâches qui va progressivement faire émerger une conception du travail féminin : les tâches nécessitant de la minutie, de la patience et de la délicatesse étaient synonymes de féminité et celles nécessitant de la vitesse et de la force musculaire étaient qualifiées de masculines. Cette segmentation a eu pour conséquence de créer la catégorie de « travail féminin ». A cette époque, le sexe était donc déterminant pour l'attribution des emplois. Cette division sexuée de la main-d'œuvre au travail a donc rassemblé les femmes dans certaines fonctions, les plaçant toujours en bas de l'échelle hiérarchique. Toutefois, un nouveau cadre législatif protecteur a émergé venant limiter les possibilités d'emploi des femmes dans le secteur industriel afin de les protéger de la pénibilité du travail à l'usine.

À la fin du XIXème siècle, l'évolution progressive du droit du travail accompagne l'avènement de la société salariale. Petit à petit, le salariat devient alors synonyme d'intégration sociale. Mais cette société salariale repose toujours sur une division sexuée du travail qui ne laisse aucune possibilité d'émancipation aux femmes : seuls les hommes sont propriétaires du salaire.

3. La première guerre mondiale

La deuxième grande période favorisant la progression de la femme dans la sphère professionnelle est la première guerre mondiale qui marque véritablement l'arrivée des femmes sur le marché du travail au XXème siècle. Durant cette période, de 1914 à 1918, elles ont fait face à de nouvelles responsabilités : elles devaient remplacer les hommes aussi bien à la maison qu'au travail. Les hommes étant au front, il fallait mobiliser les forces productives disponibles, c'est ainsi que les femmes furent amenées à travailler dans les usines. Durant cette période, la majorité des femmes étaient appelées les « munitionnettes ». Elles ont été embauchées dans diverses usines d'armement par exemple, leur offrant des emplois dans des secteurs qui leur étaient jusque là inconnus.

L'emploi des femmes dans les usines Renault de Billancourt

	Effectif salarié total	Nombre de femmes salariées	Pourcentage de femmes au sein du personnel
Janvier 1914	4970	190	3.8
Décembre 1916	20157	3654	18.1
Mai 1918	21400	**6770**	**31.6**

Source : D'après 14-18. Le magazine de la Grande Guerre, n° 1, avril-mai 2001[6]

A travers ce tableau, nous pouvons voir, dans les usines Renault de Billancourt, que le pourcentage de femmes présentent dans l'entreprise a considérablement augmenté durant la guerre de 1914-1918, soit une augmentation de 27.8 points en l'espace de 4 ans. Malgré les conditions difficiles de la situation, la première guerre mondiale a été un véritable tournant

[6] Source : http://www.dispo.sciencespo-toulouse.fr/wp-content/uploads/2012/09/6-Lycee_Leo_Ferre_la_place_des_femmes_dans_le_travail.pdf

dans la division sexuée au travail, les femmes ont pu gagner en autonomie et en indépendance vis-à-vis des hommes, marquant un début d'émancipation, qui resta tout de même incomplet lorsque le Sénat a refusé, en 1922, le droit de vote aux femmes.

4. La seconde guerre mondiale

Lors de la seconde guerre mondiale, les femmes sont de nouveau sollicitées pour remplacer les hommes partis en guerre. Elles participent également à la Résistance et occupent, aux côtés des hommes, des postes importants dans l'organisation clandestine et dans les services de renseignements et d'infiltration. Les mentalités commencent progressivement à évoluer… Le 21 avril 1944, la femme devient une citoyenne à part entière, puisque le droit de vote lui est accordé. Ainsi, la seconde guerre mondiale a permis de favoriser la situation de la femme au travail à travers son rôle prépondérant dans la construction de la paix et son investissement dans la préservation du territoire.

5. Les « Trente-glorieuse »

Après la Seconde Guerre Mondiale, l'économie française a connu une période de croissance sans précédent : « les Trente Glorieuse » (1945-1973). Cette période a engendré une hausse de la productivité et donc un besoin de main d'œuvre supplémentaire, permettant à la majorité des femmes de rentrer sur le marché du travail. A cela est venu s'ajouter la tertiarisation de l'économie, autrement dit l'essor de la population employée dans les services (l'administration, le commerce, le secteur bancaire etc.), secteur d'activité où les femmes sont beaucoup plus présentes que les hommes. Au cœur de cette mutation, les femmes n'ont pas accompagné le mouvement, elles ont très fortement contribué à le produire. Le déclin de l'agriculture et de l'industrie qui se déroule durant le XXème siècle va commencer à profiter massivement aux femmes.

Les années 50-60 sont à la fois considérées comme « l'âge d'or » [7] de la femme au foyer de la famille avec le baby-boom, mais elles coïncident également avec l'augmentation du nombre de femmes mariées et de mères de familles sur le marché du travail…

[7] Dans sa définition l'âge d'or fait référence à une époque idéale de prospérité et de bonheur.

Ces quatre grandes périodes historiques ont donc, peu à peu, modifié l'ordre sexué au travail qui a régné de siècle en siècle. Mais, ce n'est réellement qu'à partir des années 60-70, avec l'entrée massive des femmes dans le salariat, que l'organisation sociale va être bouleversée, permettant aux femmes d'accéder à une véritable autonomie. Mais, comme le dit, Hélène Périvier, économiste à la Fondation Nationale des Sciences Politique, « *cette transformation sociale ne s'est pas accompagnée d'une reconstruction générale de l'ordre sexué mais elle s'est plutôt traduite par sa recomposition sur des modes différents*. »

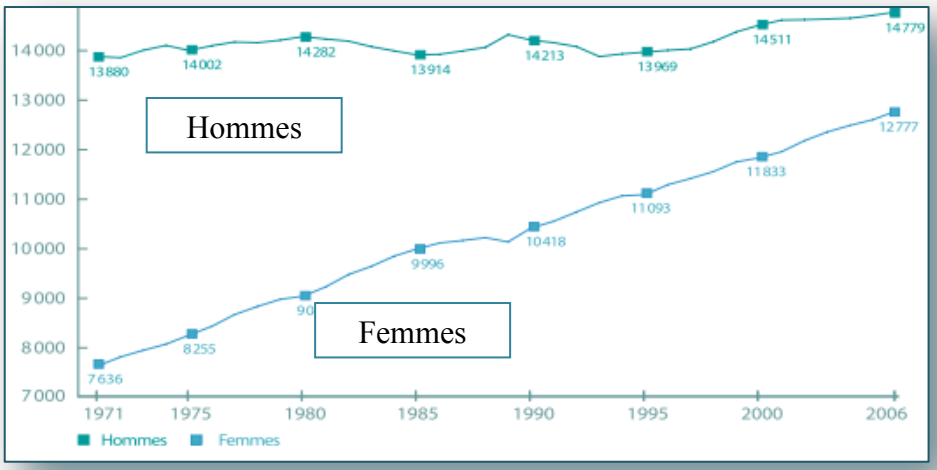
B. Vers une émancipation des femmes au travail

A la fin du XXème siècle, les comportements des hommes et des femmes en matière d'activité professionnelle vont fortement se rapprocher, notamment avec l'entrée massive des femmes dans le salariat, favorisant l'émancipation de la femme au travail…

1. L'arrivée massive des femmes sur le marché du travail avec le salariat

La seconde moitié du XXème siècle a connu une croissance sans précédent de l'emploi des femmes qui a débuté dans les années 1970 avec leur accès massif au marché du travail comme nous pouvons le voir sur le graphique suivant :

L'évolution de la population active en France de 1971 à 2006 – Estimations annuelles en milliers



Source : INSEE[8]

[8] Source : http://www.travail-et-securite.fr/archivests/archivests.nsf/(alldocparref)/TS690page16_1/$file/TS690page16.pdf?openelement

La hausse de l'activité professionnelle des femmes, déjà visible depuis la première guerre mondiale, s'accentue considérablement au cours des années 1970 : l'augmentation des taux d'activité se poursuit à tous les âges, se traduisant par une contribution de plus en plus importante des femmes dans la population active. Entre 1971 et 1995, la population active masculine reste quasiment stable alors que la population active féminine augmente considérablement.

Cet afflux des femmes dans le monde du travail provient principalement du développement du salariat qui a créé les conditions de leur autonomie tant professionnelle que familiale, en les obligeant à quitter la sphère domestique pour aller travailler. Leur statut social a donc été modifié étant donné qu'elles n'étaient plus cantonnées à leur seul statut d'épouse : « *[…] dans l'histoire de l'activité féminine, la nouveauté n'est donc pas tant le travail qui, sous ses formes diverses a toujours existé, mais plutôt l'emploi salarié, c'est-à-dire une forme de travail instituée et reconnue, autonome, clairement identifiable et extérieure à l'univers domestique* ».[9]

Cette émancipation progressive des femmes à travers le salarié est notamment favorisé par la loi du 22 décembre 1972 qui introduit le principe de l'égalité salariale entre les sexes dans le Code du travail : « *Tout employeur est tenu d'assurer, pour un même travail ou pour un travail de valeur égale, l'égalité de rémunération entre les hommes et les femmes* » (article L.140-2).

Avec la diffusion du salariat, l'activité professionnelle des femmes est devenue visible et autonome. Petit à petit, elles rattrapent les hommes. A partir de 1975, elles sont désormais, et pour la première fois dans l'histoire du travail, davantage salariées, en proportion, que les hommes. La discontinuité de l'activité professionnelle des femmes, qui faisait encore sa « spécificité » au cours de l'après-guerre, devient alors marginale…

2. Des facteurs explicatifs à l'émancipation des femmes au travail

Plusieurs facteurs, étroitement liés, peuvent expliquer l'émancipation de la femme à partir des années 1970…

[9] Margaret Maruani et Monique Meron, « Un siècle de travail des femmes - 1901-2011 », La découverte, Octobre 2012

- **Des facteurs technologiques**

L'apparition des nouvelles technologies a permis aux femmes de faire évoluer leur rôle au sein de la famille. Comme nous l'avons vu précédemment, le rôle de « maitresse de maison » a toujours été attribué aux femmes, les tâches domestiques leur laissant peu de temps libre pour se consacrer à autre chose (travail ou loisirs personnels).

Grâce à l'arrivée des nouvelles technologies (machine à laver, lave-vaisselle etc.), la production domestique devient moins chronophage pour les femmes. Les outils ménagers deviennent plus performants et donc moins contraignants. Par conséquence, le temps de travail ménager des femmes s'en trouve réduit. L'évolution des technologies dans ce domaine est donc principalement bénéfique aux femmes puisqu'elles y passent beaucoup moins de temps. Cela montre que la société prend en compte le fait qu'elles ne sont plus seulement là pour s'occuper des tâches ménagères. Elles deviennent ainsi que plus en plus libres, leur permettant de se concentrer davantage sur leur carrière professionnelle.

- **Des facteurs économiques**

Selon l'INSEE, en 1970, le nombre d'emplois dans le secteur tertiaire était d'un peu plus de 11 313 000. En 2010 ce chiffre est passé à plus de 20 460 000. Le nombre d'emplois a donc été multiplié par environ 1,8 entre 1970 et 2010. Cette augmentation constante d'emplois dans le secteur tertiaire a donc eu pour conséquence la mutation de la répartition sectorielle des emplois. C'est dans le secteur tertiaire que les femmes vont principalement travailler.

Cette prédominance des femmes dans le tertiaire va se vérifiée dans de nombreux pays, y compris dans ceux où la désindustrialisation est moins marquée et dans ceux où le secteur agricole reste important. La tertiarisation de l'économie dans les années 70 est donc un des facteurs explicatifs de la progression de l'activité féminine. Depuis plusieurs décennies, le tertiaire est une des terres d'accueil de l'emploi féminin. De plus, il est resté tout au long des années de crise, le seul secteur créateur d'emplois. Par conséquent, la division sexuelle des secteurs d'activité a protégé les femmes de la crise de l'emploi et permis la continuité de la progression de l'activité féminine.

L'essor de la scolarité féminine

La féminisation du marché du travail ne peut se comprendre que si l'on regarde le système scolaire. L'explosion scolaire caractéristique des quarante dernières années a touché les filles de façon encore plus spectaculaire que les garçons, leur permettant de les rattraper et de les dépasser progressivement sur le plan scolaire : durée moyenne des études, niveau du diplôme, taux de réussite aux examens et taux de redoublement, etc. Avant 1980, cela pouvait se vérifier dans l'enseignement primaire et secondaire. Désormais, cette évolution concerne également le supérieur. De plus, des filières peu féminisées ont évolué et les filières déjà féminisées se sont renforcées. En 1981, le nombre d'étudiantes dépassent celui des étudiants entrainant des hausses de part féminines dans certaines professions. [10]

Globalement, à l'école ou à l'université, les filles présentent de meilleurs taux de réussite que les hommes : le taux de réussite au baccalauréat général en 1999 était de 80.5 % pour les filles et 75.6 % pour les garçons (INSEE, 2001). Mais l'orientation des filles suit davantage une « logique de spécialité que de niveau » (Battagliola, 2000) confirmant leur prépondérance dans les filières littéraires, tandis que les garçons sont plus présents dans les domaines scientifiques et techniques. Ce qui explique l'occupation des hommes dans les fonctions plutôt techniques et celle des femmes plutôt dans les secteurs de l'éducation, de la santé ou encore de l'action sociale. Ces disparités sont donc la conséquence d'orientations scolaires qui restent très différenciées, notamment en termes de spécialité de formation.

L'augmentation du niveau d'éducation des femmes a entraîné une présence active sur le marché du travail de cette population de plus en plus qualifiée : depuis ces dernières décennies, la part des cadres, professions intellectuelles supérieures et professions intermédiaires a progressé plus rapidement chez les femmes que chez les hommes. Autrement dit, le développement de la présence des filles dans l'enseignement supérieur est allé de pair avec la féminisation de l'encadrement et des professions intellectuelles supérieures. Par exemple, dans les professions libérales et cadres supérieurs, les femmes étaient 74 000 en 1954, elles sont passées à 336 000 en 1975 (INSEE).

[10] 15 % de femmes étaient ingénieurs en 1984, 23 % le sont aujourd'hui. En 1980, 24 % des médecins étaient des femmes, aujourd'hui elles sont 40 %.

La reconfiguration des rapports hommes-femmes

Depuis la seconde moitié du XXème siècle, le modèle de la femme restant au foyer pour se consacrer à ses responsabilités familiales et domestiques a fortement décliné au profit de celui de la mère exerçant une activité professionnelle : 60 % des femmes en couple âgées de 20 à 59 ans étaient au foyer en 1968, elles ne sont plus que 30 % en 1990 (INSEE, 1995)[11].

L'abondance du nombre de femmes sur le marché du travail a modifié les rapports hommes-femmes au sein des couples. En effet, la féminisation croissante du travail a eu pour conséquence une nouvelle répartition des responsabilités au sein des foyers. Les rapports entre les hommes et les femmes ne peuvent pas être les mêmes si les femmes sont mères au foyer ou si elles occupent un emploi. Leur présence sur le marché du travail signifie qu'elles ne peuvent plus s'acquitter de toutes les tâches domestiques en raison du temps que cela prend. Par conséquent, les responsabilités familiales comme l'éducation des enfants ou encore les tâches ménagères sont réparties plus équitablement au sein des couples. Toutefois, le modèle de la femme « garante du bon fonctionnement du foyer » est toujours une réalité dans notre société, mais le travail a permis aux femmes de se décharger de certaines responsabilités et d'en acquérir de nouvelles, favorisant leur autonomie.

Pour finir, d'autres facteurs tels que les profonds changements dans les comportements démographiques (sous l'essor de la diffusion des moyens de contraception par exemple) constituent un véritable moteur pour l'émancipation des femmes dans le salariat. Les femmes ont prolongé leurs études, retardé leur mise en couple et leur maternité afin de s'assurer au préalable de leur insertion sur le marché du travail (Goldin, 2006; Esping-Andersen, 2009).

La seconde moitié du XXème a donc été pour les femmes un véritable « marchepied » vers l'autonomie économique. En travaillant, les femmes ont pu obtenir des droits sociaux propres et un salaire. Et même si, l'entrée des femmes dans le salariat s'est accompagnée d'une ségrégation importante de l'emploi, cela reste un moyen incontestable d'émancipation des femmes. Progressivement, elles ont donc évolué, leur permettant même d'accéder à des postes à responsabilité, ce qui était « inconcevable » dans les mentalités auparavant. Cette émancipation des femmes au travail a également été favorisée par des réformes importantes…

[11] Source : http://www.epsilon.insee.fr/jspui/bitstream/1/10176/1/ip403.pdf

II. Des réformes décisives pour favoriser l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes

L'émancipation des femmes au travail résulte d'un ensemble de facteurs historiques, économiques, sociaux et démographiques mais également de nombreuses dispositions législatives qui ont été prises en leur faveur. En effet, l'histoire de l'égalité professionnelle, c'est aussi l'histoire du droit au travail des femmes, l'histoire des droits acquis par les travailleuses…

A. Les dispositions en faveur de l'égalité des femmes et des hommes au travail

Si les femmes ont pu évoluer professionnellement et acquérir davantage de responsabilités au travail, c'est en partie grâce à des dispositifs mis en place pour lutter contre l'inégalité des hommes et des femmes dans le monde du travail.

1. Les fondements juridiques de l'égalité professionnelle

La non-discrimination et la promotion de l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes s'appuie sur deux principes qui profitent à la société :

- l'égalité des chances : remédier aux inégalités de fait rencontrées par les femmes,
- l'égalité des droits : interdire toute discrimination entre salariés à raison du sexe.

Différents fondements juridiques[12], dans lesquels nous retrouvons ces deux principes, ont favorisé l'égalité professionnelle …

- **Les textes internationaux :**

Au niveau international, il existe deux institutions principales qui veillent à la prise en compte de l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes :

- l'Organisation Internationale du travail (OIT) ;
- les Nations Unies.

[12] Source : http://femmes.gouv.fr/dossiers/egalite-professionnelle/promotion-de-legalite-professionnelle/3280-2/

L'acquis communautaire :

Avec le **Traité de Rome**, en 1957, l'Europe a affiché une politique volontariste d'égalité entre les sexes notamment avec « l'article 119 » qui vise à lutter contre la discrimination fondée sur le genre et pose le principe de l'égalité de rémunération entre hommes et femmes pour un même travail.

D'autres perceptives seront ouvertes avec le **Traité d'Amsterdam**, signé en octobre 1997, qui introduira explicitement l'égalité des chances entre les hommes et les femmes parmi les tâches et les actions de l'UE. L'obligation d'intégrer la dimension du genre (gendermainstreaming[13]) sera mis en place dans toutes les politiques menées tant au niveau de l'Union européenne qu'au sein des États membres.

Nous pouvons également parler de la **Charte des droits fondamentaux de l'Union Européenne**, en décembre 2000, qui a interdit toute discrimination fondée sur le sexe et qui consacre le droit à l'égalité entre les hommes et les femmes dans tous les domaines (pas uniquement en matière d'emploi).

La législation française :

L'égalité des sexes, un principe d'ordre constitutionnel [14]

Articles / Lois	Contenus
L'article 3 du préambule de la constitution de 1946	*« La loi garantit à la femme, dans tous les domaines, des droits égaux à ceux de l'homme ».*
L'article 3 de la constitution du 4 octobre 1958	*« La loi favorise l'égal accès des femmes et des hommes aux mandats électoraux et fonctions électives. ».*
La loi constitutionnelle n° 2008-724 du 23 juillet 2008 de modernisation des institutions de la Ve République	*« La loi favorise l'égal accès des femmes et des hommes aux mandats électoraux et fonctions électives, ainsi qu'aux responsabilités professionnelles et sociales. ».*

[13] Ce concept est expliqué à la page 22.

[14] Tableau réalisé par mes soins, inspiré du site suivant : http://femmes.gouv.fr/dossiers/egalite-professionnelle/promotion-de-legalite-professionnelle/3280-2/

L'égalité professionnelle, une mise en œuvre successive [15]

Plusieurs lois ont été mises en place dans l'objectif de favoriser l'égalité professionnelle, en voici quelques une :

Lois	Contenus
La loi Roudy Loi n° 83-635 du 13 juillet 1983	La loi Roudy est relative à la mise en œuvre du principe de l'égalité de traitement entre hommes et femmes en ce qui concerne l'accès à l'emploi, à la formation et à la promotion professionnelle, et les conditions de travail. Elle a crée l'obligation de produire un rapport annuel sur la situation comparée des hommes et des femmes dans les entreprises en matière d'emploi et de formation afin de formaliser et de quantifier les inégalités professionnelles. Elle a également crée la possibilité pour les entreprises de signer des plans d'égalité professionnelle contenant des mesures de rattrapage provisoires en faveur des femmes, les plans présentant des actions exemplaires pouvant bénéficier d'une aide financière. Cette loi sera complétée par la loi Génisson…
La loi Génisson Loi n° 2001-397 du 9 mai 2001	La loi Génisson, relative à l'égalité professionnelle entre hommes et femmes, encourage la mise en œuvre de *« mesures de rattrapage tendant à remédier aux inégalités constatées notamment en ce qui concerne les conditions d'accès à l'emploi, à la formation et à la promotion professionnelle et pour ce qui est des conditions de travail et d'emploi* ». La loi Génisson crée aussi une obligation de négocier sur l'égalité professionnelle au niveau de l'entreprise et au niveau des branches. Elle réaffirme l'obligation pour les entreprises de rédiger un rapport de situation comparée qui doit reposer sur des indicateurs chiffrés.
Loi n° 2006-340 du 23 mars 2006	Cette loi est relative à l'égalité salariale entre les femmes et les hommes. Elle a renforcé l'obligation de négocier sur l'égalité professionnelle par une obligation de négocier des mesures de suppression des écarts de rémunération avant le 31 décembre 2010. Elle a fait suite à l'accord national interprofessionnel (ANI) du 1er mars 2004 relatif à la mixité et à l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes.
Loi n° 2011-103 du 27 janvier 2011	Cette loi prévoit l'instauration progressive de quotas pour aller vers la féminisation des instances dirigeantes des grandes entreprises. Sont concernés les conseils d'administration et les conseils de surveillance des entreprises cotées en bourse et des entreprises publiques.

[15] Tableau réalisé par mes soins, inspiré du site internet suivant : Source : http://femmes.gouv.fr/dossiers/egalite-professionnelle/promotion-de-legalite-professionnelle/3280-2/

2. Le respect de plusieurs principes par l'employeur

L'égalité de traitement entre les hommes et les femmes dans le travail implique le respect de plusieurs principes par l'employeur :

Interdiction des discriminations en matière d'embauche :

L'égalité professionnelle nécessite qu'aucune discrimination en fonction du sexe ne soit autorisée lors de l'embauche ou au sein de l'entreprise. Toute discrimination en fonction du sexe, de la situation de famille ou de la grossesse est interdite par la loi et des sanctions civiles et pénales peuvent être encourues par l'employeur :

> *« Aucune personne ne peut être écartée d'une procédure de recrutement ou de l'accès à un stage ou à une période de formation en entreprise, aucun salarié ne peut être sanctionné, licencié ou faire l'objet d'une mesure discriminatoire, directe ou indirecte, telle que définie à l'article 1er de la* ***loi n° 2008-496 du 27 mai 2008*** *portant diverses dispositions d'adaptation au droit communautaire dans le domaine de la lutte contre les discriminations, notamment en matière de rémunération, au sens de l'article L. 3221-3, de mesures d'intéressement ou de distribution d'actions, de formation, de reclassement, d'affectation, de qualification, de classification, de promotion professionnelle, de mutation ou de renouvellement de contrat en raison de son origine,* ***de son sexe****, de ses mœurs, de son orientation sexuelle, de son âge,* ***de sa situation de famille ou de sa grossesse****, de ses caractéristiques génétiques, de son appartenance ou de sa non-appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie, une nation ou une race, de ses opinions politiques, de ses activités syndicales ou mutualistes, de ses convictions religieuses, de son apparence physique, de son nom de famille ou en raison de son état de santé ou de son handicap ».*

De plus, l'employeur ne peut pas faire référence au sexe du candidat recherché dans une offre d'emploi (ou à sa situation familiale). Il est interdit de refuser d'embaucher une personne en raison de son appartenance à l'un ou l'autre sexe. Toutefois, il existe des exceptions, le principe de non-discrimination peut être écarté lorsque l'appartenance à l'un ou l'autre sexe constitue une condition déterminante et essentielle de l'activité professionnelle envisagée.

Interdiction de différenciation en matière de rémunération et de déroulement de carrière :

L'employeur à l'obligation d'assurer l'égalité de rémunération entre les hommes et les femmes, pour un même travail ou un travail de même valeur. Ainsi aucune différenciation sur

le sexe ne peut être envisagée par l'employeur en matière de rémunération. Il en est de même en matière de formation, de classification, de promotion, de mutation, de congé, de sanction disciplinaire ou de licenciement.

- **Obligations de l'employeur vis-à-vis des représentants du personnel (élaboration d'un rapport écrit et négociation) :**

Tous les ans, le chef d'entreprise doit présenter au comité d'entreprise (CE) ou à défaut aux délégués du personnel (DP), un rapport écrit sur la situation comparée des conditions générales d'emploi et de formation des femmes et des hommes dans l'entreprise. Ce rapport doit indiquer les données chiffrées par sexe sur : les effectifs, la durée et l'organisation du travail, les congés, les embauches et les départs, la classification professionnelle, les promotions, les rémunérations, la formation et les conditions de travail.[16]

- **Information des salariés et candidats à l'embauche et mise en place de mesures de prévention du harcèlement sexuel dans l'entreprise :**

L'employeur a l'obligation d'afficher :

- les coordonnées du service d'accueil téléphonique mis en place par la Haute Autorité de Lutte contre les Discriminations et pour l'Egalité (HALDE) : 08 1000 5000. La HALDE est une autorité administrative indépendante créée par la loi du 30 décembre 2004 ;
- le texte des articles 225-1 à 225-4 du code pénal dans les lieux de travail ainsi que dans les locaux où se fait l'embauche. Ces articles définissent les discriminations prohibées et précisent les peines applicables.

En cas de non respect de l'égalité entre les hommes et les femmes, des sanctions civiles et pénales sont prévues. De plus, dans les conditions énoncées par le code du travail, les entreprises d'au moins 50 salariés sont soumises à une pénalité à la charge de l'employeur lorsqu'elles ne sont pas couvertes par un accord ou un plan d'action relatif à l'égalité professionnelle. Cette disposition est entrée en vigueur à compter du 1er janvier 2012.

[16] Source : http://www.cadresonline.com/conseils/coaching/droit-du-travail/fiches-pratiques/detail/article/legalite-professionnelle-hommefemme.html

Nous pouvons également parler du « **Label Egalité** », mis en place fin 2004 à l'initiative du Ministère, qui a été lancé dans le but de valoriser l'égalité et la mixité professionnelle dans les entreprises. Encouragé par l'État et soutenu par les partenaires sociaux, le « Label Egalité » peut être décerné à toute entreprise, association ou administration, quelle que soit sa taille ou son activité. C'est l'Association Française de la Normalisation (AFNOR) qui apprécie la mise en œuvre des actions menées par « l'organisme candidat » et soumet un rapport à la commission de labellisation. Délivré pour une durée de trois ans, avec un contrôle intermédiaire au bout de 18 mois, il concernait 44 entreprises fin 2008, essentiellement dans des grands groupes. L'évaluation se fait sur plusieurs critères répartis en 3 champs :

- les actions menées dans l'entreprise en faveur de l'égalité professionnelle ;
- la gestion des ressources humaines et le management ;
- l'accompagnement de la parentalité dans le cadre professionnel.

Depuis le 10 mars 2005, date de la première labellisation, le nombre d'entreprises ayant obtenu ce label ne cesse d'augmenter : près de 750 000 salarié(es) travaillant au sein d'entreprises ou d'administrations sont aujourd'hui concernés et bénéficient de cette démarche d'égalité. Par exemple, l'entreprise PSA Peugeot Citroën a obtenu, en 2011, le renouvellement du « Label Egalité Professionnelle ». Le Groupe a été la première grande entreprise à recevoir ce label en 2005, qui a ensuite été reconduit en 2008 et 2011. En 2006, Jean-Luc Vergne, Directeur des Ressources Humaines de PSA a déclaré[17] :

> *«Ce label national constitue un encouragement à poursuivre nos actions et nos efforts pour **développer l'emploi féminin** dans le groupe PSA Peugeot Citroën et promouvoir l'égalité des chances. Ce label est dédié aux 41 000 femmes qui travaillent dans le groupe, aux 4 800 femmes qui nous ont rejoint en 2004, ainsi qu'à toutes celles qui vont rejoindre demain PSA Peugeot Citroën et l'accompagner dans son développement.*"

3. Les règles protectrices de la maternité

Afin de ne limiter les freins engendrés par la maternité dans la carrière des femmes, ces dernières bénéficient de règles protectrices. Aucun licenciement ne peut intervenir pendant la grossesse, le congé maternité et les 4 semaines qui suivent. Par exemple,

[17] Avis et rapport du Conseil économique, social et environnemental «1968-2008 : Evolution et prospective de la situation des femmes dans la société française», 2009

« *l'employeur ne doit pas prendre en considération l'état de grossesse d'une femme pour refuser de l'embaucher* » (Article L122-25 du Code du Travail). Par conséquent, il lui est interdit de rechercher ou de faire rechercher toutes informations concernant l'état de grossesse de l'intéressée. De plus, la dissimulation de sa grossesse par une candidate ne peut constituer par la suite une cause réelle et sérieuse de licenciement. L'employeur ne peut pas non plus se fonder sur une grossesse pour rompre le contrat de travail au cours d'une période d'essai.

B. Des initiatives européennes favorisant l'accès des femmes aux postes à responsabilité

La commission Européenne et plusieurs Etats membres de l'UE ont pour principales priorités l'amélioration rapide de la représentation des femmes dans les fonctions de direction et plus particulièrement dans les plus hauts organes décisionnels…

1. Un concept de base : Le « Gender Mainstreaming »

- **Définition :**

Depuis de nombreuses années, la Commission Européenne a encouragé la promotion de l'égalité entre les femmes et les hommes dans le processus décisionnel et les postes à responsabilité. Cette volonté s'inscrit dans le cadre du développement du « Gender Mainstreaming ». Selon une étude réalisée par l'ORSE[18], en 2004, sur l'accès des femmes aux postes décisionnels dans les entreprises, le « Gender Mainstreaming » ou encore « l'approche intégrée de l'égalité » est définit comme étant « *un processus politique et technique qui intègre la perspective du genre dans la gestion des affaires quotidiennes et au sein des activités assurées par les décideurs politiques* ».

- **Son objectif**

Cette approche se base sur le fait qu'une politique, même « neutre » au niveau du genre, agit toujours de manière différente sur les femmes et sur les hommes. Elle a donc pour but principal « *la (ré)organisation, l'amélioration, l'évolution et l'évaluation des processus*

[18] Source : http://www.femmesaaeena.com/pdf/reperes/entreprises_orse.pdf

de prise de décision, aux fins d'incorporer la perspective de l'égalité entre les femmes et les hommes dans tous les domaines et à tous les niveaux, par les acteurs généralement impliqués dans la mise en place des politiques. »[19]

Autrement dit, son principal objectif est d'évaluer et de changer les différentes conséquences que peuvent avoir les mesures législatives, les politiques et les programmes d'action sur les hommes et sur les femmes en tenant compte des différentes réalités économiques et sociales entre les deux sexes.

Le défi est donc « *de construire un nouveau partenariat entre les femmes et les hommes pour assurer la participation pleine et entière des premières et des seconds, sur un pied d'égalité, dans tous les domaines, ainsi qu'une répartition équilibrée des bénéfices du progrès entre les une et les autres. Une telle mutation n'appelle pas seulement des avancées législatives mais aussi une transformation proprement culturelle des comportements individuels autant que des attitudes en pratiques collectives et une action politique résolue reposant sur la mobilisation la plus large*. »[20]

- **L'origine du concept :**

C'est au niveau international que tout débute. Suite à la Conférence des Nations Unies sur les femmes de Nairobi en 1985, le nouveau concept de « Gender Mainstreaming » ou d'approche intégrée de l'égalité apparaît dans divers documents internationaux.

Mais ce n'est réellement qu'à partir de la Conférence des Nations Unies sur les femmes de Pékin, en1995, qu'apparait l'adoption d'un programme d'action approuvant le concept d'approche intégrée. En effet, le Programme d'Action de la quatrième Conférence sur les femmes de Pékin évoquait la possibilité pour chaque Etat, d'avoir un instrument « *chargé de la promotion de la femme, qui soit la principale entité de coordination des politiques nationales* ».

[19] Source : http://www.coe.int/t/dghl/standardsetting/equality/03themes/gender-mainstreaming/EG_S_MS_98_2_rev_fr.pdf
[20] Texte extrait de la communication de la Commission des Communautés européennes « *Intégrer l'égalité des chances entre les femmes et les hommes dans l'ensemble des politiques et actions communautaires* » du 21 février 1996

2. Les actions prises par les états membres de l'UE et les entreprises européennes

En vue de renforcer la mixité au sein des plus hauts organes décisionnels des entreprises, de plus en plus d'États membres ont mis en place des mesures fixant des quotas ou des objectifs en termes de représentation hommes-femmes dans les conseils d'administration et/ou de surveillance.

Des mesures législatives

La France, l'Italie et la Belgique ont opté pour une législation particulière en mettant en place des quotas pour aller vers une féminisation des instances dirigeantes et en cas de non respect de ces derniers, il existe des sanctions assez importantes. La législation de ces trois pays membres varie en termes de quotas à atteindre, de temps à respecter, d'entreprises concernées et de sanctions en cas de non-respect.

Par exemple, en France, la loi du 27 janvier 2011 prévoit que trois ans son application, les instances concernées devront comptabiliser au minimum 20% de femmes. Six ans après, le taux de féminisation devra s'élever à 40% et le non respect de ce quota aura pour conséquence la nullité des nominations (sauf celles des femmes).

La Norvège reste un exemple en termes de quotas. Ce pays nordique, qui a imposé à ses entreprises des quotas en 2003, se distingue par un taux très élevé de femmes administratrices.

D'autres pays ont instauré des quotas comme les Pays-Bas et l'Espagne, mais leurs règles sont plus souples : soit elles sont moins contraignantes, soit elles ne sont pas assorties de sanctions importantes en cas de non-respect du quota.

Aux Pays-Bas, l'objectif à atteindre est de 30 % de représentation du sexe féminin dans les plus hauts postes décisionnels dans les grandes entreprises. Mais, cela est associé au

principe de « se conformer ou s'expliquer » et non à des sanctions importantes en cas de non réussite.[21]

En ce qui concerne l'Espagne, la loi de 2007 « encourage » et « recommande » les grandes entreprises à modifier peu à peu la composition des plus hauts postes à responsabilité dans le but d'atteindre une représentation féminine d'au moins 40 % d'ici 2015.

- **Des initiatives volontaires**

De nombreux pays européens ont mis en place des initiatives volontaires pour promouvoir l'égalité professionnelle au sein des postes à responsabilité. Par exemple, au Royaume-Uni, Lord Davies, l'ex-secrétaire d'Etat au commerce, a effectué une étude sur les obstacles que rencontrent les femmes au sein des plus hauts organes décisionnels. Dans son rapport final, il recommande que toutes les sociétés britanniques cotées au FTSE 100 [22] visent une représentation des femmes de 25% minimum au sein des postes décisionnels les plus élevés. Il indique également que les entreprises doivent définir des objectifs pour 2013 et 2015 afin de s'assurer que les femmes méritantes pourront accéder aux postes de haut niveau dans des entreprises britanniques. Il a également déclaré[23] :

> « *Au cours des 25 dernières années, le nombre de femmes dans l'emploi à temps plein a augmenté de plus d'un tiers et il y a eu de nombreuses étapes vers l'égalité des sexes au travail. Cependant, il y a encore un long chemin à parcourir. Actuellement 18 des entreprises du FTSE 100 n'ont pas de femmes dans les postes les plus hauts. Un changement radical est nécessaire dans la mentalité de la communauté des affaires […]* ».

Le suivi de ce rapport a déjà donné des résultats positifs : les femmes occupent désormais 14,2 % des postes à responsabilité des sociétés cotées au FTSE 100, contre 12,5 % en 2010. De plus, 33 de ces sociétés ont déjà fixé des objectifs de représentation des femmes au sein de leurs plus hauts organes décisionnels.

---

[21] Source : http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/women-on-boards_fr.pdf

[22] L'indice FTSE 100 est un indice boursier des cent entreprises britanniques les mieux capitalisées cotées à la bourse de Londres.

[23] Source : Source : http://fr.ixarticle.com/articles/400599/

Certains pays ont également mis en place des chartes :

- **La charte « *Talent naar de Top* » (le talent au sommet) aux Pays-Bas** : le parlement néerlandais s'est engagé volontairement à prendre des engagements concernant la promotion de la diversité hommes/femmes aux postes de direction et d'encadrement. Ainsi, le parlement a fixé différents objectifs :
    - Les femmes aux postes de direction : objectif 35% en 2014.
    - Les femmes aux postes d'encadrement : objectif 40% en 2014.

  Pour atteindre ces objectifs, certains moyens ont été mis en place : des agences de recrutement spécialisées pour les postes de direction, la formation pour les comités de sélection (en les sensibilisant face aux préjugés), l'information sur les objectifs fixés dans les rapports de gestion réguliers, la sensibilisation au niveau de la direction etc.

- **La charte « Charter for more women in management» au Danemark »** : elle encourage les entreprises à inciter les femmes à occuper des fonctions à responsabilité et à évaluer leurs initiatives tous les deux ans. De plus, depuis 2010, les entreprises ont pris l'initiative d'engager davantage de femmes managers au sein des organes de surveillance des sociétés anonymes danoises à travers la « *Recommendation for more women on supervisory boards* ». [24]

Ainsi, les initiatives prises par les Etats membres de l'UE et les entreprises européennes pour promouvoir l'égalité professionnelle au sein des postes à responsabilité sont nombreuses : chartes, définition d'objectifs, formation, sensibilisation à la mixité dans les entreprises, mise en place de stratégie de recrutement, tutorat et volonté de favoriser l'articulation vie privée/vie professionnelle pour les femmes. Autant de mesures qui montrent que les mentalités sont entrain d'évoluer concernant la division sexuée au travail…

Le rôle et le statut professionnel des femmes ont donc notablement évolué. C'est à elles que l'on doit l'essentiel de la croissance de la population active et des effectifs salariés depuis le milieu des années 60. Grâce à des facteurs historiques, économiques, démographiques, les femmes ont pu accéder peu à peu au marché du travail et acquérir davantage de responsabilités.

[24] Source : http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/women-on-boards_fr.pdf

Comme nous l'avons vu, un grand nombre de mesures a été mis en place pour favoriser l'égalité hommes-femmes au travail, des réglements et des lois qui visent tout type de secteur d'activité. Toutefois, cela n'est pas suffisant, encore faut-il que ces lois soient applicables et appliquées, qu'elles soient suffisamment bien conçues pour éviter les effets pervers et pour ne laisser aucune place aux interprétations permettant de les contourner.

De plus, le marché du travail, même s'il est synonyme d'autonomie économique pour les femmes, ne produit pas l'égalité lui-même. L'entrée des femmes dans le salariat s'est accompagnée d'une forte ségrégation de l'emploi : une répartition différenciée entre les hommes et les femmes dans les différents secteurs et métiers. En effet, la division sexuée, bien qu'elle se soit atténuée légèrement, reste encore très fortement marquée dans notre société… Ainsi écrivaient Ridgeway et Correll en 2004 [25] :

> « *Ce qui est intéressant dans le système de genre des sociétés occidentales, ce n'est pas qu'il est immuable mais qu'il se maintient en redéfinissant continuellement ce que sont les hommes et les femmes et ce qu'ils font, tout en préservant la présupposition fondamentale que, quelles que soient les différences, elles impliquent en définitive que les hommes ont davantage de pouvoir que les femmes*. »

Malgré, de nombreuses volontés d'émancipation des femmes au travail, le chemin vers l'égalité professionnelle est encore long, comme si notre société se heurtait constamment à des obstacles…

[25] Texte traduit de l'anglais par Josette COENEN-HUTHER dans son ouvrage « L'égalité professionnelle entre hommes et femmes : une gageure », 2010, p. 12-13.

Chapitre II
Le plafond de verre : L'émancipation des femmes cadres au travail freinée par de nombreux obstacles

Malgré une émancipation certaine des femmes sur le marché du travail depuis les années 60 et des dispositions législatives successives en faveur de l'équilibre hommes-femmes au travail, la situation n'a pas abouti à l'égalité professionnelle. En effet, même si l'investissement massif des femmes dans l'enseignement supérieur leur a permis d'accéder à des postes de cadres et à des professions supérieures, cela n'a pas fait disparaitre les inégalités hommes-femmes dans les sommets hiérarchiques des entreprises…

I. La persistance d'inégalités entre les hommes et femmes face à l'accès aux postes à responsabilité

Même si, sous un aspect formel, les femmes ont obtenu l'accès à l'égalité et l'accès en droit à tous les postes et à toutes les formations au même titre que les hommes, le chemin vers l'accès à l'égalité de pouvoir est encore long…

A. Des disparités entre les hommes et les femmes cadres : un état des lieux

Depuis la seconde moitié du XXème siècle, le pourcentage de femmes cadres ne cesse de progresser. Selon l'Association pour l'emploi des cadres (APEC), les femmes représentaient 23% des cadres il y a une vingtaine d'années, elles sont aujourd'hui 34%[26]. Il y a également eu des progrès dans certains domaines, par exemple en politique, aux élections législatives de 2012, la proportion de femmes élues a atteint 26,9 %, un très net progrès par rapport à 2007 (18,5 %). Cependant, lorsque l'on compare la situation professionnelle des femmes cadres et des hommes cadres, la réalité est inquiétante. De nombreuses inégalités existent entre les deux sexes, malgré leur appartenance à la même catégorie socioprofessionnelle.

[26] Source : Apec – « *Femmes cadres et hommes cadres : des inégalités professionnelles qui persistent* » (2011)

Même si les femmes réussissent mieux à l'école que les hommes et donc qu'elles arrivent « mieux armées » sur le marché du travail, leur niveau de représentation décline avec le niveau de responsabilité. Autrement dit, les femmes ont généralement moins de perspectives de carrière et leurs qualifications ne sont pas pleinement exploitées…

1. Des secteurs d'activité différents selon le sexe

De manière générale, les hommes et femmes cadres ont des caractéristiques d'emploi différentes : ils n'occupent pas les mêmes fonctions, ni les mêmes secteurs d'activité.

Répartition des cadres par sexe et secteur d'activité

	Hommes	Femmes	Ensemble
Commercial, marketing	21 %	19 %	20 %
Communication, création	1 %	5 %	2 %
Direction d'entreprise	3 %	1 %	3 %
Études, R & D	13 %	8 %	11 %
Gestion, finance, administration	11 %	26 %	16 %
Informatique	21 %	10 %	17 %
Production industrielle	8 %	1 %	6 %
Ressources humaines	4 %	16 %	8 %
Santé, social, culture	1 %	3 %	2 %
Services techniques	17 %	11 %	15 %
Total	100 %	100 %	100 %

Source : APEC, 2010

A travers ce tableau, nous pouvons constater que les femmes cadres sont plus nombreuses dans les domaines de la gestion, finance et de l'administration (26%), les domaines commerciaux et marketing (19%), et également dans le domaine des « ressources humaines » (RH) (16%). A l'inverse, les hommes cadres occupent davantage des fonctions techniques : ils sont 21% en « informatique », 17% dans les « services techniques » et 8% dans la « production industrielle ».

Il y a donc une répartition sexuée des emplois cadres : les hommes et les femmes ne sont pas présents dans les mêmes domaines d'activités. De plus, ces différences existent quelle que soit la tranche d'âge considérée.

Des disparités entre hommes et femmes existent également au sein d'un même domaine d'activité. Par exemple, parmi les cadres commerciaux, les femmes sont davantage présentes en marketing et les hommes dans les postes de technico-commerciaux ou de chargés d'affaires. Cela peut s'expliquer par des parcours scolaires différents : par exemple, 24% des femmes cadres sont diplômées en gestion et RH contre 13 % des hommes cadres ou encore 7% des femmes cadres sont diplômées en informatique contre 16% des hommes cadres.

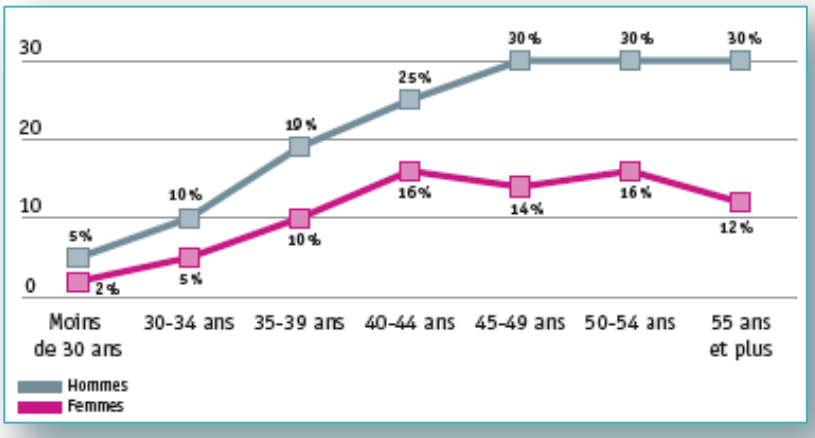
2. La sous représentation des femmes au sein des postes à responsabilité

Les femmes sont de plus en plus rares au fur et à mesure que l'on s'élève dans la hiérarchie et elles demeurent minoritaires dans les postes à responsabilité.

Des différences de responsabilité pour les femmes cadres

Malgré une féminisation indéniable du monde professionnel, des inégalités entre les hommes et les femmes cadres persistent quant à l'accès aux postes à responsabilité. Ainsi, selon l'APEC, en France, 23 % des hommes cadres occupent une fonction à « forte responsabilité » contre seulement 11 % des femmes cadres.

Part des cadres occupant une fonction à «forte responsabilité»[27]

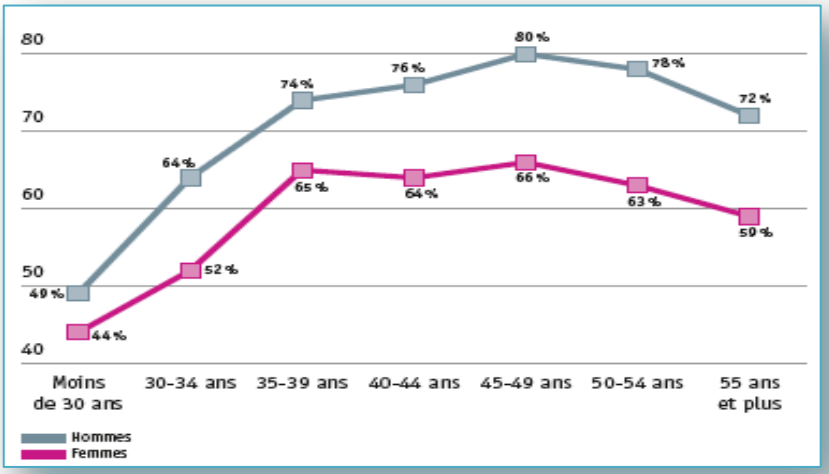


Source : APEC, 2010

[27] Sont considérés comme occupant une fonction à forte responsabilité les cadres qui occupent un poste dans les fonctions suivantes de la nomenclature Apec : Direction générale, Direction générale adjointe, Direction commercial et marketing, Direction régionale et d'agence commerciale, Direction recherche & développement, Direction gestion, finance, Direction informatique, Direction d'unité industrielle, Direction des ressources humaines, Direction des services techniques. Tous les cadres concernés animent une équipe et les trois quarts ont la responsabilité d'un budget.

Nous pouvons voir que les postes à responsabilité sont davantage occupés par les hommes et cela est valable pour toutes les tranches d'âges. Par exemple, entre 45 ans et 49 ans, 30 % des hommes occupent des postes à responsabilité, contre seulement 14 % des femmes. De plus, en ce qui concerne les responsabilités, les hommes cadres sont plus nombreux dans les postes d'encadrement et d'animation d'équipe que les femmes :

Part des cadres qui animent une équipe selon les sexes



Source : APEC, 2010

A travers ces deux graphiques, deux points essentiels sont mis en avant :

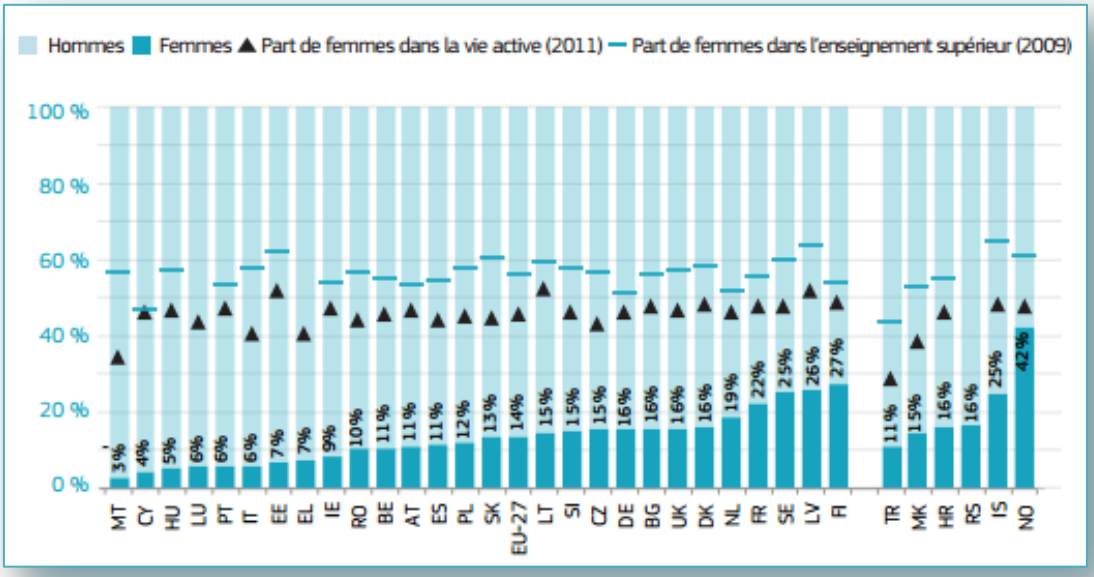
- Les femmes sont moins nombreuses que les hommes à accéder à des postes à responsabilité et les responsabilités sont différentes en fonction du sexe. En effet, les hommes animent et encadrent davantage des équipes que les femmes : entre 30 et 34 ans, 52% des femmes animent des équipes contre 64% des hommes, soit une différence de 12 points. Nous pouvons donc dire que les femmes ayant des responsabilités occupent des postes d'une envergure moins importante. De plus, selon l'APEC, « *les femmes responsables hiérarchiques encadrent des équipes moins larges que les hommes hiérarchiques et les femmes qui ont des responsabilités budgétaires gèrent un budget moins important que les hommes dans la même situation*. »

- A partir de 40 ans, l'écart se creuse entre les hommes et les femmes quant aux responsabilités exercées. D'un côté, les hommes progressent et occupent davantage de responsabilité jusqu'à l'âge de 50 ans, tandis que la carrière des femmes commence à stagner à partir de 40 ans.

- **Le déséquilibre hommes-femmes au sein des plus hauts organes décisionnels des entreprises de l'UE**

Au sein des organes décisionnels des principales sociétés cotées dans l'ensemble des pays de l'UE, le constat est le même qu'en France. En effet, malgré de nombreuses dispositions législatives mises en place comme nous l'avons vu précédemment avec l'instauration des quotas, les hommes sont prédominants dans les plus hauts échelons hiérarchiques des entreprises (conseil d'administration et/ou conseil de surveillance).

Les femmes et les hommes au sein des plus hauts organes de décisions des principales sociétés cotées de l'UE



Source : Commission européenne, 2012[28]

Au sein de l'UE, les femmes représentent environ 45 % de la population active. A travers ce graphique, nous pouvons voir que le pourcentage de femmes impliquées dans les processus de décision des entreprises reste faible. En moyenne, seulement 13.7% des femmes occupent les sièges des plus hauts organes décisionnels des principales sociétés cotées dans les États de l'UE. La Finlande (FI), la Lettonie (LV) et la France (FR) sont les pays où la part des femmes au sein des postes décisionnels reste la plus élevée et à l'inverse Malte (MT), Chypre (CY) et la Hongrie (HU) sont des pays où le pourcentage des femmes au sein des plus hauts organes de décisions est le plus faible.

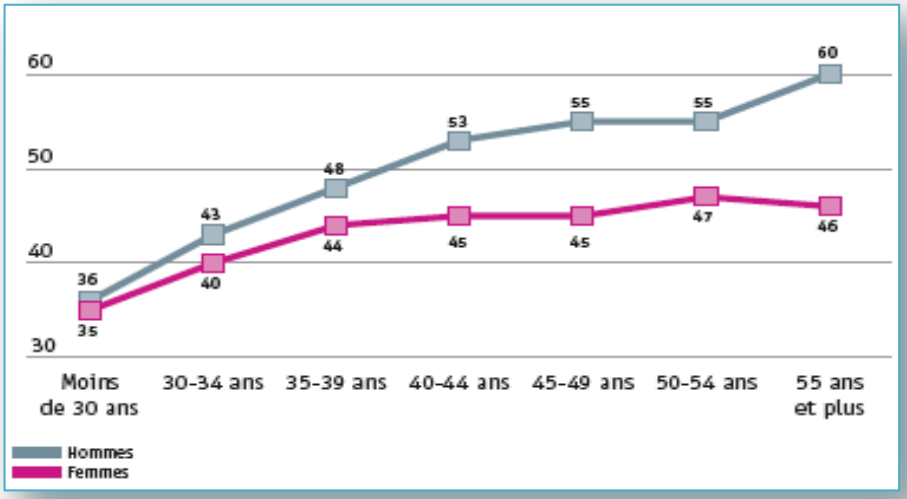
[28] Source: Commission européenne, Base de données sur les femmes et les hommes dans la prise de décision et Eurostat, Enquête sur les forces de travail de l'Union européenne (EFT UE).

Nous pouvons également mettre en avant le fait suivant : plus les postes à responsabilité sont élevés, moins les femmes sont présentes dans la hiérarchie, et ce dans de nombreux pays de l'UE.

3. Des disparités salariales entre hommes et femmes cadres

Les femmes cadres touchent des salaires plus faibles que ceux des hommes cadres. Selon l'APEC, en moyenne, le salaire des hommes cadres est supérieur de 22 % à celui des femmes cadres.

Rémunération annuelle brute moyenne (en K euros) par sexe et par âge



Source : APEC, 2010

Comme nous pouvons le voir sur le graphique ci-dessus, la différence de rémunération moyenne annuelle entre les hommes et les femmes entre 30 et 34 ans est de 3000 euros. Cette écart ne cesse de croître entre les différentes générations allant jusqu'à atteindre une différence de 14 000 euros pour les cadres âgées de 55 ans et plus. Ainsi, les écarts de salaire entre les deux sexes peuvent parfois être considérables notamment à partir de 40 ans.

Cela peut s'expliquer en partie quant au domaine d'activité exercé. En effet, le secteur le plus rémunérateur est celui de la production industrielle, domaine où les femmes sont moins présentes que les hommes. Et à l'inverse, les secteurs les moins bien rémunérés sont ceux de la « santé, social, culture » (37 K euros), de la « communication et création » et des RH, qui sont les domaines d'activité les plus féminisées.

Les postes occupés, le secteur d'activité, les niveaux de compétences demandées ou encore les caractéristiques individuelles entrent bien évidemment en compte lors de la définition des salaires, mais ils ne peuvent pas non plus expliquer des écarts de rémunérations aussi importants entre les hommes et les femmes cadres. En neutralisant les effets de structure, il subsiste alors un écart de rémunération de 7 % entre les deux sexes…

Ce qui est interpellant à travers tous les graphiques précédents, c'est que toutes les inégalités entre les hommes et les femmes cadres, aussi bien en termes de salaire, qu'en termes d'accès aux postes à responsabilité, s'accroissent principalement à partir de 40 ans... Comme si les femmes rencontraient toujours plus d'obstacles que les hommes à partir d'un certain âge. En effet, alors qu'avant 35 ans, elles occupent des postes proches de ceux des hommes en termes de responsabilité, elles sont moins nombreuses que les hommes, en proportion, à avoir ensuite l'opportunité de gravir les échelons de la hiérarchie ou d'accéder à des postes d'envergure plus importante…

4. La conscience des femmes cadres face à ces inégalités

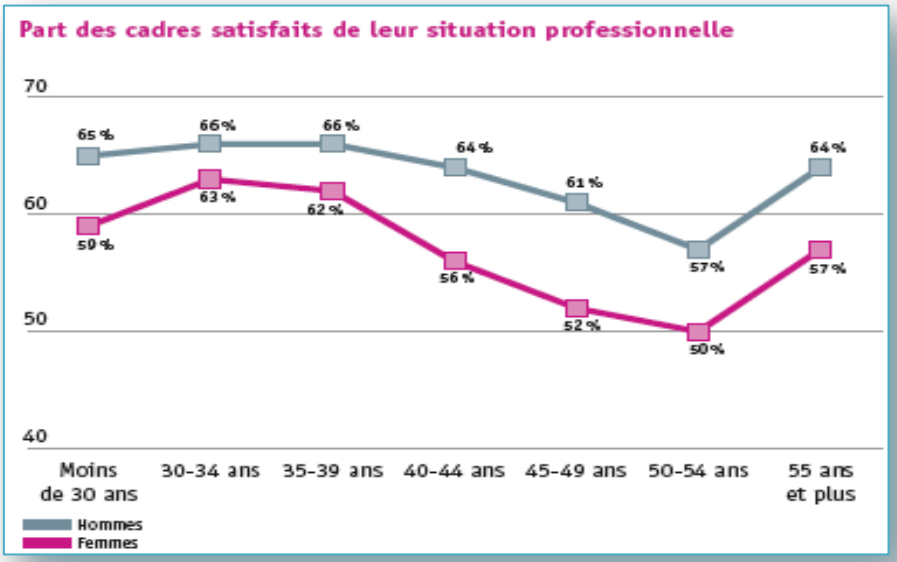
De fortes inégalités persistent entre les hommes et les femmes cadres, nous allons donc voir si ces dernières le ressentent ou non…

Les femmes cadres face à leur situation professionnelle

Les femmes sont-elles satisfaites de leur situation professionnelle ? En majorité oui, seulement, là encore, il y a une différence entre les hommes et les femmes cadres. En effet, même si l'écart de satisfaction entre les deux sexes restent relativement faible, en moyenne 63% des hommes sont satisfaits pleinement de leur situation professionnelle contre 57% des femmes.

En fonction des tranches d'âge, l'écart de satisfaction entre les hommes et les femmes peut fluctuer entre 3 et 9 points. Le niveau de satisfaction entre les deux sexes reste proche de 25 ans à 40 ans, et ensuite il baisse davantage chez les femmes que chez les hommes. C'est entre 40 et 55 ans que la satisfaction des femmes cadres chute avec une baisse allant jusqu'à 12 points.

Part des cadres satisfaites de leur situation professionnelle



Source : APEC, 2010

Cela peut s'expliquer, en partie, par le fait que les femmes rencontrent plus de difficultés que les hommes pour accéder à des postes à responsabilité à partir de 40 ans comme nous l'avons vu précédemment. Mais d'autres facteurs peuvent jouer sur la satisfaction comme par exemple le climat social de l'entreprise, l'équilibre entre vie personnelle et professionnelle ou encore la rémunération…

- **Les femmes cadres et leur rémunération**

Selon l'étude « *Les écarts de salaires entre hommes et femmes cadres* » réalisée par l'APEC en 2010, les femmes sont moins satisfaites que les hommes quant à la rémunération qu'elles perçoivent. Entre 30 et 34 ans, elles sont davantage satisfaites que les hommes mais à partir de 35 ans, la tendance s'inverse. Entre 45 et 49 ans, alors que les trois quarts des hommes jugent correcte leur rémunération en fonction des salaires pratiqués dans l'entreprise qu'ils occupent, seulement 62 % des femmes sont du même avis. Par conséquent, les femmes semblent ainsi avoir conscience des inégalités de traitement qui les entourent.

Ainsi, nous avons pu voir à travers cet état des lieux et ces nombreux graphiques, que les disparités entre les hommes et les femmes étaient nombreuses : des différences dans les secteurs d'activité occupés, des inégalités d'accès aux postes à responsabilité, des responsabilités différentes, des disparités salariales… Autant de différences qui montrent que

la division sexuée au travail est encore présente dans notre société actuelle malgré les nombreux progrès réalisés ces dernières décennies pour favoriser l'égalité professionnelle.

Certaines inégalités persistent entre les hommes et les femmes cadres, des inégalités qui ont tendance à s'accroitre à partir de l'âge de 40 ans … comme si les femmes cadres rencontraient des obstacles, difficilement perceptibles, les empêchant d'avancer, d'évoluer, et de suivre les mêmes parcours professionnels que les hommes cadres…

B. Le phénomène du plafond de verre

Réussir sa carrière professionnelle n'est pas simple, il faut avoir des compétences, des du savoir, du savoir-être, du savoir-faire, des attitudes en adéquation avec le poste occupé… Autant de qualités qu'il faut savoir mettre en avant sur son lieu de travail. A cela s'ajoute les difficultés et les obstacles rencontrés, qu'il faut savoir surmonter pour progresser. Un individu qui est à la fois compétent et motivé va-t-il forcément progresser dans sa carrière professionnelle et gravir les échelons de la hiérarchie ? La réponse est non ..

En effet, nous avons précédemment que les femmes réussissaient mieux que les hommes à l'école, elles partent donc mieux armées sur le marché du travail que ces derniers. De plus, de nombreuses mesures ont été prises en leur faveur pour qu'elles soient sur le même pied d'égalité que les hommes dans la sphère professionnelle. Toutefois, notre état des lieux montre qu'il y a des inégalités persistantes entre les deux sexes : elles accèdent moins facilement aux postes à responsabilités, elles sont moins bien rémunérées que les hommes etc. Mais pourquoi ? Pourquoi malgré de réelles velléités d'émancipation, sont-elles moins présentes dans les postes d'encadrement ? Pourquoi, à partir de 35-40 ans, les hommes continuent de progresser au travail, tandis que les femmes stagnent ? Pourquoi n'ont-elles pas les mêmes responsabilités que les hommes au sein des entreprises ? Comment s'explique ces différences ?

Ce phénomène peut se caractériser parce que l'on appelle le plafond de verre ou glass ceiling en anglais. Utilisée pour la première fois dans le Wall Street Journal en 1986, par Hymowitz et Schellhardt, deux journalistes américains, cette expression indique le fait que les femmes cadres rencontrent des barrières, difficilement perceptibles, les empêchant de gravir

les échelons de la hiérarchie. Autrement dit, le plafond de verre désigne « *l'ensemble des obstacles visibles ou invisibles qui peuvent rendre compte d'une certaine rareté des femmes en position de pouvoir et de décision dan les organisations publiques, dans les entreprises mais aussi dans les associations ou les syndicats* »[29]. Nous pouvons également utiliser le terme « ségrégation verticale » pour expliquer cette faible proportion des femmes actives à accéder à certaines fonctions de direction ou d'encadrement supérieur.

Ainsi, tout se passe comme si un plafond invisible empêchait les femmes de grimper les échelons : « *ce plafonnement serait dû à un ensemble de facteurs invisibles, comme l'indique la métaphore du verre, qui laisse passer le regard et non les personnes, ouvrant la perceptive tout en bloquant le mouvement* [30]». Il existe donc des niveaux en-dessous desquels les femmes sont capables d'évoluer hiérarchiquement et au-dessus desquels elles stagne et ne peuvent plus progresser.

Par la suite, en 1987, Morrison a définit le plafond de verre comme étant « *les barrières invisibles qui empêchent les femmes d'accéder à certains postes de management, non pas parce qu'elles ont un déficit d'aptitudes nécessités par ces postes, mais uniquement du fait qu'elles sont des femmes*. »

Toutefois certains chercheurs, comme Hede et Ralson en 1993, ont contredit l'expression du plafond de verre en affirmant qu'en dépit de son caractère facile et évocateur, sa définition demeurait imprécise.

Malgré certains critiques, le plafond de verre est une réalité indéniable. En effet même si les femmes sont recrutées en masse sur le marché du travail, leur carrière stagne souvent à partir des postes de cadre intermédiaire et également à partir d'un certain âge (environ 35-40 ans) comme nous avons pu le voir précédemment.

En 1987, dix ans après la sortie de son premier ouvrage « *Men and Women in Corporation* » (1977), Kanter a constaté que même si la place des femmes avait

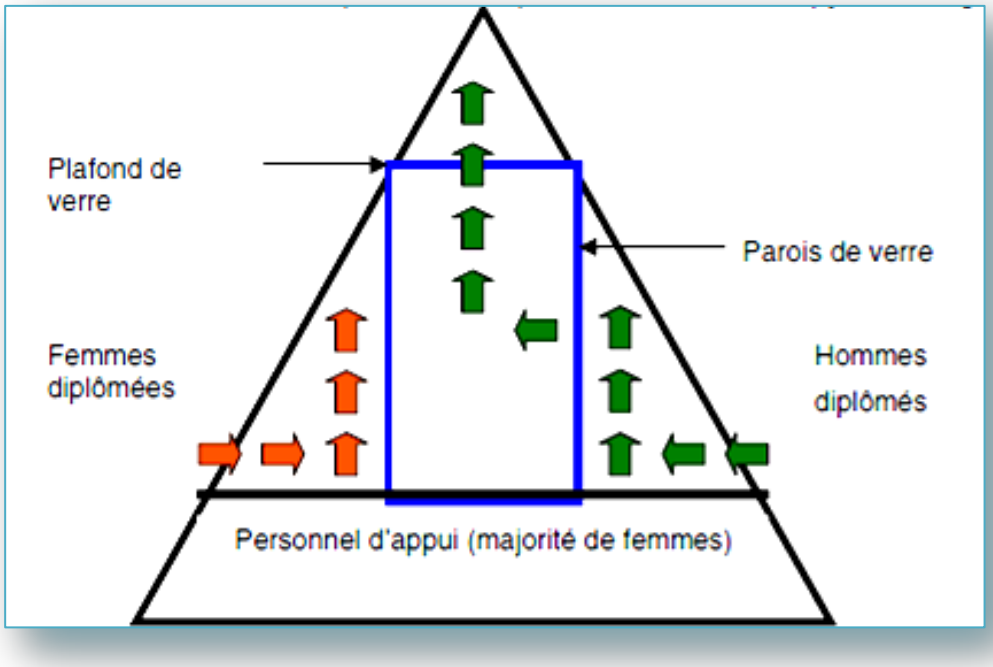
[29] Etude réalisée par l'Observatoire sur la responsabilité sociétale des entreprises (ORSE) : « *l'accès des femmes aux postes de décisions dans les entreprises* »
[30] Source : http://www.archipel.uqam.ca/1240/1/M10220.pdf

considérablement évolué au sein des entreprises, ces dernières n'avaient toujours pas réussi à rattraper les hommes.

Cependant, il a réellement fallu attendre 1991, pour que les pouvoirs publics américains admettent l'existence du plafond de verre et la nécessité de lutter contre ses effets, avec la création de la « *Federal Glass Ceiling Commission* ». Constituée de 21 membres, cette commission a pour objectif premier d'identifier les obstacles à l'évolution des femmes dans le milieu du travail, ainsi que d'apporter des solutions.

Parfois le plafond de verre est associé à la notion de « parois de verre ». Par exemple, dans le rapport « *La promotion des femmes aux postes de direction* », écrit par le BIT en 1997, le phénomène des barrières invisible limitant l'accès des femmes aux postes à responsabilité est présenté entre un plafond de verre et des parois de verre :

Le plafond et les parois de verre dans la pyramide organisationnelle[31]



Source : Etude ORSE : L'accès des femmes aux postes de décisions dans les entreprises

Mais qu'est ce qui caractérise précisément ce phénomène ? Quelles sont ces barrières difficilement perceptibles que les femmes rencontrent pour évoluer au sein des entreprises ? Le plafond de verre peut être appréhendé comme une construction, plus ou moins subtile, de

[31] Source : http://www.femmesaaeena.com/pdf/reperes/entreprises_orse.pdf

stéréotypes, de préjugés ou encore de représentations qui participent au renforcement d'une division sexuée entre les hommes et les femmes.

En 1982, Morrison définit six barrières organisationnelles constituant le plafond de verre [32] :

- un environnement professionnel qui les isole et ne les soutient pas ;
- peu d'aide et de préparation à la fonction de manager ;
- une structure qui traire les différences comme des faiblesses (selon la croyance que les femmes ont un style de leadership différent) ;
- l'exclusion des réseaux ;
- le développement de la conscience organisationnelle ;
- les problèmes d'équilibre vie professionnelle et vie personnelle.

A travers les travaux de Morrison et de différents auteurs, nous allons tenter de définir précisément les différents obstacles qui viennent entraver la mobilité ascendante des femmes au sein des entreprises…

II. Les causes du plafond de verre : les différents obstacles rencontrés par les femmes

Le plafond de verre est un phénomène dont les causes sont multiples et qui fait intervenir plusieurs niveaux d'analyse : la société, l'organisation et les stratégies des acteurs eux mêmes, hommes et femmes (Laufer 2005). Nous allons étudier ces trois niveaux à partir de deux grandes parties : l'approche par l'organisation et l'approche par le genre. Précisions que certains obstacles sont plus persistants que d'autres et que la plupart sont, en grande partie, liés à l'origine des clivages entre hommes et femmes.

A. L'approche par l'organisation : les obstacles rencontrés au travail

[32] Source : « *Comportement organisationnel : Volume 2, Justice organisationnelle, enjeux de carrière et épuisement professionnel* », Assaad El Akremy, Sylvie Guerrero, Jean-Pierre Neveu, De boeck, 2006, p 209

La première perspective d'explication du plafond de verre se trouve au sein même des organisations : les femmes rencontrent des difficultés, perceptibles ou non, sur leur lieu de travail. Ainsi dans la sphère professionnelle, de nombreux freins les empêchent de gravir les échelons et d'accéder à des postes à responsabilité…

1. Des discriminations subies : la théorie économique de Becker et Arrow

Les femmes subissent d'avantage de discrimination que les hommes sur leur lieu de travail. Au sens économique du terme, la discrimination signifie que *« pour deux individus de productivités identiques, l'un des deux aura moins de chance d'accéder au marché du travail, de grimper dans la hiérarchie et d'avoir le même salaire*. » [33]

Le modèle de Becker et Arrow sur la discrimination permet de comprendre, en partie, pourquoi les femmes ont moins de chance que les hommes pour évoluer au travail. En effet, la théorie de Becker (1957) expose les préférences discriminatoires, qui reposent sur le fait qu'il y ait un goût pour la discrimination, de la part des employeurs, des employés, des clients ou encore des consommateurs principalement envers les femmes.

Dans la théorie de la discrimination de Becker (1957) et Arrow (1973), il est supposé que les hommes et les femmes ont la même productivité. Cependant, la situation d'équilibre sur les marchés du travail concurrentiels va faire apparaitre des différences de traitements entre les hommes et les femmes en termes d'accès à l'emploi, de salaire, ou encore de prise de responsabilité, ainsi qu'une division du marché du travail entre les entreprises employant des hommes et celles employant des femmes. Comment comprendre cela ? Becker et Arrow mettent en avant deux hypothèses.

La première hypothèse met en avant le fait que les entreprises, au lieu de maximiser leurs profits, vont maximiser leur fonction d'utilité dans laquelle les femmes auront une utilité négative et les hommes une utilité positive. Ainsi les femmes seront davantage moins bien « traitées » que les hommes au travail et subiront des discriminations importantes.

[33]Source :http://www.memoireonline.com/04/12/5781/m_Discrimination-sur-le-marche-du-travail-les-femmes0.html

Gary Becker et Kenneth Arrow vont émettre une seconde hypothèse selon laquelle tous les employeurs ont un comportement discriminatoire mais ils vont choisir ce qui les avantage pour maximiser leur utilité : soit engager des femmes à plus bas salaire et supporter un coût « psychologique » ou embaucher des hommes. Et donc, en fonction de ce qui sera le plus rentable, l'employeur choisira de n'embaucher que des hommes ou que des femmes.

2. La reproduction « homo-sociale » : une préférence pour la similarité hommes-hommes

Au sein des entreprises, il existe des facteurs comportementaux de la part des hommes pouvant expliquer l'absence de femmes dans les postes à responsabilité. En effet, il existe une tendance selon laquelle certaines personnes préfèrent fréquenter des gens du même sexe qu'elles, en dehors des relations amoureuses et sexuelles. C'est ce que l'on appelle en anglais l'« homosociality ». Par exemple selon Westphal et Zajac (1995), certains dirigeants vont préférer travailler avec des administrateurs qui leur ressemblent.

L'« homosociality » va avoir pour conséquence ce que Kanter (1977) appelle la « reproduction homo-sociale », qui est un processus par lequel « *les dirigeants tendent à se reproduire en cooptant des semblables ayant les mêmes caractéristiques, en termes d'âge, de genre, d'expérience et d'expertise* » (Daily, 1995).

Certains hommes vont donc baser leurs relations de travail sur des similarités sociales, excluant les femmes parce qu'elles ont des caractéristiques sociales différentes. Par conséquent, certains hommes vont, par leurs choix, perpétués la prédominance masculine dans les organisations en favorisant la « similarité hommes-hommes » et en laissant de côté les critères de compétence qui pourraient être favorables à la promotion des femmes. Le pouvoir des hommes perpétuent ainsi…

La reproduction homo-sociale signifie donc que hommes préfèrent « rester entre eux » au détriment des femmes, dans la sphère professionnelle. Ce phénomène peut s'expliquer par un besoin inconscient des hommes de maintenir les normes et de perpétuer l'ordre social en lien avec le genre (Connell, 1992) et donc de favoriser les normes favorables au pouvoir des hommes dans les organisations, réduisant ainsi les femmes à être en minorité au sein des postes de direction.

Kanter (1977) souligne également que l'absence d'opportunité et d'avancement pour les femmes, due à la reproduction sociale des hommes entre eux, les incitent à être moins enclines à postuler à des postes à responsabilité. Elles adoptent alors un comportement défavorable à leur promotion. Tout cela a pour conséquence, la faible proportion des femmes dans les hautes sphères hiérarchiques, que Kanter nomme les « tokens[34] ». La théorie du « token » signifie que lorsqu'une communauté représente moins de 15% d'une organisation, les membres de cette communauté sont perçus comme des représentants de leur catégorie et non plus comme des individus, parce qu'ils sont inhabituels[35]. Par conséquent, cela favorise les inégalités de traitement à leur égard (des salaires plus faibles par exemple).

Il est donc très compliqué pour elles de résister à ce phénomène, étant donné qu'il ne s'agit pas de discrimination facilement perceptible et concrète, mais bien de normes sociales, de croyances, et de valeurs véhiculées de façon implicite.

3. Des normes organisationnelles masculines

Certains auteurs remettent en cause la neutralité des organisations quant au sexe. Selon Jacqueline Laufer (2004), un grand nombre de normes et de règles institutionnelles sont historiquement calquées sur des modèles masculins : « *modèles masculins d'investissement professionnel, de performance, de disponibilité et de mobilité qui peuvent par conséquent jouer au détriment des femmes et contribuer ainsi à construire et à entretenir la rareté des femmes au sommet des organisations* ».

Ces ensembles de normes et de règles ont « *fondé le pouvoir des hommes sur les femmes dans des sociétés caractérisées par une domination masculine à la fois matérielle et symbolique, tendant à exclure les femmes considérées comme « illégitimes » dans les sphères du pouvoir formel* » (Laufer, 1982; Daune-Richard, 2003).

De telles normes favorisent la similarité « hommes-hommes » au travail, en effet si les femmes ne correspondent pas aux critères attendues par certaines organisations ayant des

[34] La traduction littérale est « jeton », « figure de proue », « quantité négligeable » ou « minorité alibi »
[35]Source :http://www.strategie-aims.com/events/conferences/4-xxeme-conference-de-l-aims/communications/1444-la-progression-des-femmes-au-sein-des-conseils-etude-theorique-et-empirique-du-sbf-120-2000-2009/download

normes organisationnelles masculines, certains hommes vont remettre en cause l'engagement professionnel des femmes et les marginaliser.

Ainsi les femmes n'ont pas vraiment de liberté, elles doivent s'adapter à la norme dominante des organisations actuelles où les modèles managériaux sont masculins. Par exemple, les jeunes femmes cadres doivent faire preuve d'une grande disponibilité temporelle et géographique à un âge où elles souhaiteraient être mère de famille (Laufer), elles vont donc devoir faire des choix : favoriser leur vie professionnelle ou personnelle.

4. Les attitudes sexistes au travail

« Des mains un peu baladeuses, une invitation à partager sa chambre, une demande de se lever pour mieux apprécier les formes d'une employée [...][36] » : voilà le comportement d'un haut responsable bancaire envers une de ses collègues femmes… Cela témoigne de la persistance des attitudes sexistes des hommes envers les femmes au travail. Les attitudes sexistes peuvent se définir comme étant des attitudes ou des comportements fondées sur la discrimination sexuelle, ce sont des stéréotypes et des représentations collectives qui se traduisent par des mots, des gestes, des comportements ou des actes qui excluent, marginalisent ou infériorisent les femmes.

Alors que les lois font progresser l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes, les attitudes sexistes persistent à tous les niveaux de la hiérarchie des entreprises… Ces attitudes peuvent être de véritables freins à l'ascension professionnelle des femmes dans la mesure où elles mettent la femme dans un état d'infériorité.

Kanter (1977) ou encore Reskin et Hartmann (1986) ont mis en évidence le fait que la plupart des hommes sexistes considèrent le leadership comme étant une caractéristique propre à l'homme. Ainsi, certains hommes vont « empêcher » les femmes d'accéder à des postes à responsabilité car ils pensent qu'elles ne sont pas aptes à occuper de telles fonctions. Par conséquent, un grand nombre de femmes doivent quotidiennement affronter des obstacles liés au sexisme de leurs collègues qui les renvoient à leur condition de « femme ».

[36] Journal Libération, le 18 septembre 2009

Certaines femmes, occupant des postes à responsabilité, font parfois face à des attitudes sexistes très pesantes qui se cachent derrière un discours qui masque des réticences extrême, de la part des hommes, à les voir accéder à de hautes fonctions. Certains hommes vont se sentir « menacer » et vont réagir en les dénigrant. A ce sujet Brigitte Grésy a dit [37] :

> « *L'impossible attaque frontale des femmes-chefs, quand ce qu'on leur reproche est indicible, conduit les sexistes ordinaires à des remises en cause de leur autorité fondées sur des techniques d'exclusion plus subtiles : manifestation de solidarité affichée et quasi clanique des hommes, rétention d'information, regards qui se dérobent, allusions voilées à des failles de management liées au sexe, etc.* »

Le sexisme est donc associé à des évaluations et des considérations négatives de la part des hommes envers les femmes. Lorsque ces derniers vont se sentir « menacés » par la présence d'une femme ou lorsqu'ils vont considérer qu'elle n'est pas apte à occuper certains postes, ils vont admettre des jugements de valeurs discriminants à son égard, ce qui peut freiner son ascension en la maintenant à des postes à faibles responsabilités.

5. Des réseaux professionnels plus limités pour les femmes

Les réseaux professionnels

Les femmes ont des réseaux sociaux professionnels plus limités que les hommes, ce qui constitue une autre barrière qui freine leur avancement hiérarchique. Nous pouvons définir le réseau social comme étant « *un ensemble de personnes-ressources reliées au milieu de travail, qui permet d'avoir accès à des opportunités de carrière ainsi qu'à du soutien personnel* ». (Ibarra, 1995). Depuis toujours, les femmes sont moins présentes que les hommes dans ces réseaux formels ou informels, internes ou externes à l'entreprise. Ils sont pourtant très importants pour l'évolution de leur carrière professionnelle.

En effet, en France, la grande majorité des postes de cadre ne font pas l'objet d'une annonce sur Internet ou dans la presse. Les postes sont principalement pourvus grâce aux réseaux (réseaux professionnels, réseaux personnels, réseaux sportifs etc). Pour progresser

[37] Source : http://www.fieci-cgc.org/index.php/Notes-d-Actu/sexisme-au-travail.html

dans sa carrière, il ne faut donc pas les négliger. D'autant plus, qu'en période de crise, les postes à pourvoir demeurent relativement rares.

Selon Schor (1998), les hommes et les femmes ont une approche différente des réseaux. D'une part, elles rencontrent plus de difficultés que les hommes pour y accéder et d'autres part, elles y accordent moins d'importance. Tout d'abord, cela peut s'expliquer par le fait que les femmes manquent de temps en raison de la répartition inéquitable des tâches domestiques au sein des foyers, ainsi elles auront moins d'accès aux réseaux informels en dehors du lieu de travail. Elles ont donc peu de temps à accorder aux réunions extra-professionnelles qui pourtant pourraient leur être utiles. Ensuite, elles accordent moins d'importance que les hommes aux réseaux, cela s'explique par le fait qu'elles ont davantage tendance à se diriger vers leur famille ou leurs amis plutôt qu'à leurs collègues cadres pour demander des conseils. Le concept de reproduction homo-sociale peut également être pris en compte pour expliquer les réseaux plus limités des femmes dans la mesure où certains hommes vont écartés les femmes de leur réseau pour rester entre eux. Selon Brass (1985), les réseaux ont tendance à rester non-mixtes marginalisant les femmes des réseaux centraux, ce qui a pour conséquence de diminuer leur pouvoir d'influence et leur opportunité de promotion au sein de l'entreprise.

Voici un tableau présentant les différentes caractéristiques des réseaux selon le sexe :

Les différentes caractéristiques des réseaux selon le sexe

Caractéristiques du réseau	Femmes	Hommes
Types	Réseaux exclusivement féminins, réseaux informels	Réseaux informels
Accès	Difficile	Aisé
Efforts fournis	Importants	Minimaux
Quand ?	Sur le temps de travail	En dehors du temps de travail
Postes occupés par les membres du réseau	Très variés	Peu variés
Fonctions les plus fréquentes du réseau	Visibilité, soutien, information, conseil	Contacts pour évoluer dans la carrière

Source : ORSE (2004)[38]

[38] Etude ORSE : « *L'accès des femmes aux postes de décisions dans les entreprises* » (2004), tableau réalisé à partir des travaux de Schor (1998)

Le parrainage

A cela vient s'ajouter le fait que les femmes semblent être désavantagées au niveau du parrainage. L'une des premières définitions du parrainage est celle de Levinson (1978) : « *le parrain est généralement plus âgé de quelques années, une personne ayant plus d'expérience et d'ancienneté…un professeur, conseiller ou sponsor* ». Onze ans plus tard, Ragins (1989) définit le parrainage comme étant « *un individu d'un rang supérieur et influent qui a beaucoup d'expérience et de connaissances sur votre environnement de travail et qui s'attache à favoriser votre mobilité verticale et votre carrière. Votre parrain peut ou non être dans votre organisation ou être votre supérieur hiérarchique direct* ». Le parrainage correspond donc au moyen de se faire accompagner durant sa carrière professionnelle et donc de pouvoir être soutenu, guidé et aidé pour gravir les échelons de la hiérarchie dans une entreprise. Il semble donc indispensable ou du moins non négligeable pour progresser dans sa carrière. Selon Noe (1988), les femmes accèderaient difficilement aux relations de parrainage à cause de nombreux obstacles. En effet, les femmes auraient des difficultés à avoir des relations de parrainage, car elles n'auraient pas accès aux réseaux informels et ne se trouveraient donc pas en situation de rencontrer des parrains éventuels et de créer des liens avec eux.

B. L'approche par le genre et les rôles sociaux : le poids des représentations

Les femmes doivent sans cesse faire face à des stéréotypes et des préjugés durant leur carrière. A cela vient s'ajouter la maternité et les tâches domestiques qui ont pour conséquence de freiner leur évolution professionnelle.

1. Les stéréotypes de genre

« *Les femmes se destinent aux métiers de services dans lesquels leurs qualités personnelles sont érigées en aptitudes professionnelles. Les hommes se cantonnent aux métiers à risques, à responsabilités et de production. Les femmes sont sensibles et émotives. Les hommes sont forts et gardent leurs émotions pour eux…* »[39]. Aujourd'hui encore, les

[39] Source : http://www.asblcefa.be/cefa/images/pdf/analyse09.pdf

stéréotypes de genre sont très puissants dans notre société. Concernant précisément les traits masculins et féminins, ils sont encore largement répandus, partagés et enracinés dans tous les domaines de la vie. Ils sont omniprésents et influent nos choix, nos jugements et nos pratiques quotidiennes. Nous sommes influencés par notre propre perception, par la perception que l'on a de l'autre et de ce que les autres projettent sur nous[40]. Par exemple, un recruteur qui va penser qu'une femme n'est pas disponible à cause des enfants ou des tâches domestiques, favorisera la candidature d'un homme en pensant qu'il est plus flexible (même si cela est interdit). Et d'un autre côté, une femme consciente de ces stéréotypes, peut ne pas postuler à certains postes par peur de ne pas être à la hauteur.

La Direction de l'Égalité des Chances de la Communauté française distingue le stéréotype en général du stéréotype de genre. Ce dernier est défini comme « *toute représentation (langage, attitude ou représentation) péjorative ou partiale de l'un ou l'autre sexe, tendant à associer des rôles, comportements, caractéristiques, attributs ou produits réducteurs et particuliers à des personnes en fonction de leur sexe, sans égard à leur individualité* ». Les stéréotypes de genre, dès la naissance jusqu'à l'âge adulte, jalonnent le parcours et conditionnent les comportements des individus. Les stéréotypes du genre consistent donc à généraliser systématiquement les rôles et la place des hommes et femmes dans la société en se basant sur le sexe, au détriment des spécificités individuelles. Ils sont donc des constructions mentales et automatiques.

Ils déclenchent une double démarche par laquelle *« on réduit l'identité femme et l'identité homme à un certain nombre de rôles, de comportements, de caractéristiques, d'attributs ou de produits tout en imposant aux individus d'être un homme ou une femme en cadrant à ces seuls rôles, comportements, caractéristiques, etc* ».[41]

Dans le monde professionnel, un grand nombre de préjugés et de stéréotypes sont attribués aux hommes et aux femmes. Par exemple, le phénomène « Think manager – think male »[42] (Schein, 1997) a permis de constater une association très puissante entre le stéréotype du leader et celui du rôle de genre masculin.

---

[40] Source : http://www.imsentreprendre.com/content/les-stereotypes-sur-le-genre-comprendre-et-agir-dans-lentreprise

[41] Source : http://www.asblcefa.be/cefa/images/pdf/analyse09.pdf

[42] Traduction : « pense manager, pense mâle »

Pour mieux comprendre les stéréotypes attribués aux hommes et aux femmes dans le monde du travail, nous allons nous intéresser, dans un premier temps, aux traits des stéréotypes de sexe tels qu'ils étaient perçus par la société française des années 1960. Le tableau suivant est tiré du livre d'Anne-Marie Rocheblave-Spendé, « *Les rôles masculins et féminins* »[43], publié en 1964 par « les Presses universitaires de France » (PUF) :

Les traits des stéréotypes masculins et féminins selon Rocheblave-Spendé

Traits du stéréotype masculin	Traits du stéréotype féminin
Stabilité émotionnelle	
Décidé, ferme, posé, calme	Capricieux, hystérique, sensible, peureux, émotif, puéril, frivole
Mécanismes de contrôle	
Discipliné, méthodique, organisé, rigide, goût de l'organisation, discret, franc	Bavard, incohérent, étourdi, maniéré, secret
Autonomie, dépendance	
Patriote, goût du risque, indépendant	Besoin de se confier, besoin de plaire, soumis
Dominance, affirmation de soi	
Besoin de puissance, besoin de célébrité, ambitieux, goût du commandement, dominateur, suffisant, sûr de soi, besoin de prestige, besoin de s'affirmer	Faible
Agressivité	
Combatif, cynique, goût pour la lutte	Rusé
Niveau d'activité	
Fougueux	Passif
Acquisition	
Egoïste, matérialiste	Curieux
Qualités intellectuelles, créativité	
Créateur, lucide, objectif, goût pour les idées théoriques. Aptitudes pour les sciences, pour les mathématiques. Sceptique, raisonneur.	Intuitif

[43] Tableau repris par Agnès Arcier dans son ouvrage « *Le quotient féminin de l'entreprise* », Questions de dirigeants, 2002, p30.

Trente-quatre ans plus tard, en 1998, dans son ouvrage « *Valeurs féminines, le pouvoir de demain* », Mike Burke présente les valeurs masculines et féminines telles qu'elles sont perçues dans la société. Des valeurs qui ont nettement évolué quant aux années 60.

Les valeurs masculines et féminines selon Burke[44]

Valeurs masculines	Valeurs féminines
Des valeurs de force physique, de puissance matérielle	Des valeurs d'ascendant psychologique, d'influence non coercitive physiquement
Des objectifs d'expansion et de croissance, et valorisation des gagnants	Priorité à l'équilibre d'une entité sociale, de compensation des perdants
Esprit d'agressivité, de compétition individuelle, de conflit désiré	Emphase sur la coopération, le mutualisme et l'assistance aux faibles
Mentalité binaire, les choses sont noires ou blanches, vraies ou fausses, sans les nuances de la vie	Importance d'une intégration au débat de la complexité et de l'ambiguïté
Un rationnel purement intellectuel, quantifiable, chiffrable et analysable	Ascendant de la perception intuitive, à l'esprit de synthèse systémique

Les stéréotypes de genre préconisent donc des qualités plutôt instrumentales pour les hommes (valeurs de force physique, de puissance matérielle etc.) et pour les femmes des qualités plutôt relationnelles (des valeurs d'ascendant psychologique, emphase sur la coopération etc.). De ce fait, par la puissance des stéréotypes, ils incitent les femmes, inconsciemment, à ne pas être instrumentales et les hommes à ne pas être relationnels.

Dans les entreprises, selon Schein (1973), l'image du manager ayant réussi est associée, tant par les hommes que par les femmes à des caractéristiques masculines. Ainsi, le rôle du leader masculin, tel qu'il est stéréotypé, s'avère être pour les femmes inapproprié : certaines ne vont pas se sentir capables ou vont croire que cette fonction n'est pas faite pour elles. Et d'un autre côté, les hommes vont penser que les femmes n'ont pas les caractéristiques nécessaires pour occuper un tel poste qui demande davantage de confiance en soi, d'agressivité et de compétitivité, autrement dit un poste en rupture avec leur rôle traditionnel de mère/épouse.

[44] Tableau repris par Agnès Arcier dans son ouvrage « *Le quotient féminin de l'entreprise* », Questions de dirigeants, 2002, p31.

Ainsi, les stéréotypes de genre ont des impacts sur[45] :

- les choix de carrière individuels des femmes : Les stéréotypes du genre ont tendance à être intériorisés par tous les individus, et particulièrement par les femmes elles-mêmes. Dès lors, il semble difficile pour certaines femmes d'intégrer des secteurs d'activité ou des emplois qui rentreraient en contradiction avec leurs propres stéréotypes (des métiers de force physique par exemple). Les stéréotypes semblent donc favoriser l'autocensure des femmes à se diriger vers certains postes à responsabilité ou vers certains domaines jugés typiquement masculins.

- La place faite aux femmes dans l'entreprise : Certains recruteurs vont parfois être influencés par les stéréotypes et vont en oublier les compétences liées aux spécificités individuelles. Le manque de leadership des femmes, le manque de confiance ou encore le manque d'autorité peuvent être des pris en compte pour certains recruteurs quant à une offre pour un poste de direction par exemple. Cela aura donc pour conséquence de biaiser la carrière de certaines femmes à cause d'un manque d'objectivité.

Toutefois, certaines femmes réussissent à se démarquer de ces stéréotypes réducteurs. Selon Belghiti et Rodhain (2000), les femmes qui réussissent à gravir les échelons de la hiérarchie et à occuper des postes de direction ont adopté consciemment un style « masculin » afin de mieux s'adapter à son environnement de travail qui demande des caractéristiques masculines. Ces propos sont nuancés par Duflo (2006), pour lui, la réussite de certaines femmes dirigeantes repose sur le fait qu'elles parviennent à préserver leur part de féminité tout en faisant preuve d'autorité et de confiance en soi.

2. Une socialisation sexuée qui perdure

Les stéréotypes du genre vont favoriser les inégalités hommes-femmes au travail. Mais d'où viennent-ils précisément ? Pour comprendre leur origine, nous allons nous intéresser au processus de socialisation sexuée qui perdure au sein des familles renforçant les stéréotypes et préjugés.

[45] Source : http://www.imsentreprendre.com/content/les-stereotypes-sur-le-genre-comprendre-et-agir-dans-lentreprise

La famille, un des principaux agents de socialisation, va précisément reproduire des rôles prédéfinis en fonction des sexes consciemment ou inconsciemment. A la naissance, les nouveaux nés ont les mêmes réflexes, mais peu à peu ils vont être conditionnés socialement et culturellement par la famille dans un rôle qui va permettre une différenciation flagrante entre les deux sexes. Ce processus n'est donc pas naturel à l'origine. Il passe principalement par les jouets lors de la petite enfance : des jouets relevant de la sphère domestique et maternelle pour la petite fille et jouets orientés vers les sciences, la mécanique et les jeux de guerre pour les garçons. Tout cela peut être défini par ce qu'on appelle la socialisation sexuée : le conditionnement d'une personne par rapport à son sexe. Ce traitement différencié a des répercussions tout au long de la vie.

Pour Bourdieu, la socialisation consiste en un processus d'intériorisation par un individu des manières de faire et de penser. Il parle de la théorie de l'habitus, c'est-à-dire un « *ensemble de dispositions profondément incorporées, qui orienteront durablement les pratiques, les goûts, les choix, les aspirations des individus* »[46]. Elle contribue à la reproduction sociale, ce qui explique pourquoi le rôle des femmes au foyer perdure de siècle en siècle. En effet, les parents éduquent leur enfant selon des stéréotypes profondément encrés dans notre société et qui sont parfois liées au physique : « les femmes sont plus fragiles que les hommes, ainsi les métiers physiques nécessitant de la force seront attribués aux hommes ».

Même si nous avons vu précédemment que les rôles sociaux attribués aux hommes et aux femmes évoluaient petit à petit, la famille continue de produire une socialisation différenciée selon le sexe de l'enfant et cela va forcément avoir des répercussions pour l'avenir. Par exemple, cette socialisation sexuée va avoir pour conséquence des choix différents selon les sexes en termes d'orientation professionnelle. Ce qui peut expliquer la prédominance des hommes dans certains secteurs et celle des femmes d'en d'autres secteurs.

Ainsi, la socialisation sexuée basée sur des stéréotypes va participer à l'accroissement des inégalités entre les hommes et les femmes tout au long de leur vie personnelle et également durant leur carrière professionnelle. De part leur socialisation, certaines femmes vont se diriger « naturellement » vers des postes féminins et vont s'écarter des postes

[46] Source : http://fr.scribd.com/doc/69439918/Culture-Social-is-at-Ion-Et-Appartenances-DEBUT

générateurs de revenus ou des postes d'encadrement constituant pourtant des étapes nécessaires à la promotion des postes à responsabilités.

3. Le frein de la maternité

« *Dans les années 1990, aux Etats-Unis, un employeur nomme une femme sans enfant à une promotion alors que le poste aurait dû revenir à une mère de deux petits enfants (William, 2000). Pour tenter de se justifier devant le tribunal, il affirme avoir pensé qu'elle ne serait pas intéressée puisqu'elle avait des enfants. Lors d'une nouvelle proportion, il nomme une fois encore une autre femme, moins compétente d'ailleurs, et déclare que les mères professionnelles actives sont paresseuses et incompétentes* [47] ». Cet exemple illustre le fait que la maternité ne va pas en faveur des femmes qui, bien qu'abordant une période mémorable de leur vie de mère, doivent assumer des discriminations et des discontinuités dans leur carrière.

Selon la HALDE[48], 28 % des femmes ayant été enceintes pendant leur vie active ont eu le sentiment d'être victimes de discrimination sur leur lieu de travail en raison de leur grossesse : 16 % pour l'obtention d'un poste à responsabilité, 13 % dans le travail au quotidien, 13 % pour obtenir une augmentation, 10 % pour accéder à une formation et 6 % au moment d'un licenciement ou d'une embauche. Ce sentiment est bien réel dans la mesure où 23 % des femmes actives et retraitées déclarent avoir été interrogées sur leurs projets familiaux lors d'un entretien d'embauche. Ce chiffre monte à 37 % chez les femmes de 30 à 39 ans et à 36 % chez les cadres et professions intermédiaires.

Cela montre que les employeurs sont réticents à l'idée d'engager une femme qui va être mère. Malgré des congés maternités qui ne sont pas trop longs, avoir des enfants peut être synonyme, pour certains, d'absentéisme, d'une moindre disponibilité, de difficultés d'organisation etc. Ainsi, les employeurs vont se méfier des femmes qui sont en âge d'avoir des enfants, leur limitant l'accès à certains postes, à certaines fonctions ou encore à certaines responsabilités. Autrement dit, en redoutant cette « période de complications », certains employeurs ne vont pas vouloir être confrontés aux congés maternités. Les entreprises ont

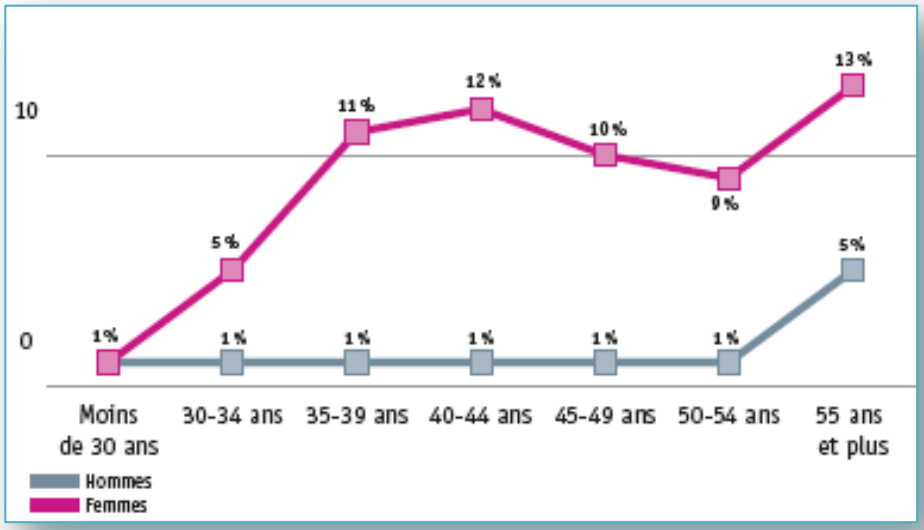
[47] Exemple repris par Josette COEHEN-HUTHER dans son ouvrage « *L'égalité professionnelle entre hommes et femmes : une gageure* », Logiques sociales, 2010, p77
[48] Dossier de presse : « *Femmes, carrière et discriminations* », HALDE, 2009

donc généralement une image négative de la maternité, voyant cela comme étant un frein à la productivité.

La difficulté liée à la conciliation « maternité et travail » est un sentiment important pour un grand nombre de femmes cadres : 64% des cadres et professions libérales considèrent que la grossesse est un inconvénient pour l'évolution d'une carrière professionnelle, contre 43% des personnes appartenant aux catégories populaires.

Il est vrai que, de part les congés maternités, les femmes sont moins disponibles pour les entreprises et certaines vont même privilégier leur vie personnelle. En effet, selon le Centre de recherche pour l'étude et l'observation des conditions de vie (CREDOC), 60% des femmes mettent entre parenthèses leur carrière professionnelle pour élever leurs enfants. Certaines vont donc recourir au temps partiel pour être plus disponible pour leur famille...

Part des cadres occupant un poste à temps partiels selon le sexe et l'âge



Source : APEC, 2010

A travers ce graphique, nous pouvons voir que le recours au temps partiel s'accentue chez les femmes cadres à partir de 35 ans. Le nombre d'enfants joue également sur l'utilisation du temps pareil. En effet, selon l'APEC, 2 % des femmes sans enfant sont à temps partiel, contre 8 % des femmes qui ont un enfant, 14 % pour celles qui en ont deux et 22 % pour celles qui ont trois enfants. Par contre, quelque soit le nombre d'enfants, la proportion d'hommes à temps partiel est pratiquement nulle.

Le temps partiel chez les femmes est donc une mesure qu'elles adoptent pour pouvoir accompagner leurs enfants après leur naissance. Ce choix peut avoir des répercussions sur la progression des femmes au travail, en effet l'interruption de leur carrière pour élever leurs enfants ou encore l'utilisation du temps partiel peut freiner considérablement leur carrière professionnelle. Williams (2000) parle d'un véritable « mur maternel » qui heurte les femmes qui ont des enfants ou qui vont en avoir.

4. Une répartition inéquitable des tâches domestiques et parentales

La participation massive des femmes au marché du travail devrait aller de pair avec une répartition équitable des tâches domestiques et parentales. Depuis les années 70, l'écart de situation entre les hommes et les femmes s'est réduit, pour l'essentiel du fait de la réduction du temps passé par les femmes aux tâches domestiques et non d'un accroissement du temps masculin. Toutefois, les inégalités de partage des tâches domestiques continuent de persister et demeurent encore plus importantes lorsque les ménages comptent des enfants :

Durée moyenne des activités au cours d'une journée (du lundi au dimanche)[49]

	Hommes	Femmes	Total
Temps physiologique (sommeil, soins personnels et repas)	11h36	11h53	11h45
Temps professionnel (travail, trajets, formation)	3h55	2h39	3h15
Temps domestique	2h24	3h52	3h10
dont :			
- Ménage, cuisine, linge, courses...	1h23	3h03	2h15
- Soins aux enfants et aux adultes	0h14	0h31	0h23
- Bricolage	0h25	0h04	0h14
- Jardinage, soins aux animaux	0h22	0h14	0h18
Temps de loisirs (télévision, lecture, promenade, jeux, Internet, sport)	4h24	3h46	4h04
Temps de sociabilité (conversations, courrier, visites, réceptions)	0h51	0h57	0h54
Transport (hors travail)	0h50	0h53	0h52
Total	24h	24h	24h

Source : INSEE 2010

[49] Source : INSEE – Enquête « *Emploi du temps 2010* »

Selon l'INSEE, dans son enquête « *Emploi du temps 2010* », les femmes consacrent, en moyenne, 3h52 par jour aux tâches domestiques contre 2h24 pour les hommes. A la maison, les hommes s'occupent davantage du bricolage (25 minutes par jour contre 4 minutes pour les femmes). Mais les femmes passent presque le double de temps que les hommes à faire le ménage, la cuisine, le linge et les courses, qu'elles travaillent ou non. Les femmes et les hommes n'accomplissent pas les mêmes tâches. Ces derniers s'occupent généralement de tâches qui sont plus occasionnelles et qui ne sont pas forcément stressantes. A l'opposé, les femmes échoient les tâches routinières, qu'il faut principalement faire à des heures fixes comme préparer les repas par exemple.

Ces inégalités au sein du foyer ont des répercussions importantes dans la vie professionnelle des femmes. En effet, la lourdeur des tâches domestiques et familiales peuvent freiner la carrière professionnelle des femmes. Elles ne peuvent pas complètement se consacrer à leur travail et sont davantage stressées par la multiplicité des tâches à gérer en une seule journée. Cela contribue de toute évidence à limiter leur évolution de carrière. C'est l'une des raisons qui explique l'essor du temps partiel féminin, mais aussi leur faible représentation dans les postes de direction. En effet, on ne peut comprendre le phénomène du plafond de verre sans appréhender la question de l'articulation entre vie personnelle et vie professionnelle. De manière générale, les entreprises valorisent la disponibilité. Cependant, dès lors qu'il existe une répartition inéquitable des tâches domestiques entre les hommes et les femmes, ces dernières ont forcément moins de temps libre. En tentant de concilier leur vie professionnelle et les responsabilités familiales, les femmes sont confrontées à un défi particulièrement difficile, se traduisant parfois par un dilemme entre vie privée et vie professionnelle, qui ne concerne pas, ou très rarement, leurs homologues masculins. Même si nous pouvons souligner que certains hommes vont parfois privilégier leur vie personnelle durant leur carrière avec la prise du congé paternité par exemple.

5. « L'autolimitation » des femmes

Les choix familiaux des femmes

Selon Laufer (2003), on ne peut plus expliquer l'absence des femmes dans les postes à responsabilités par les choix familiaux, étant donné que de nombreuses femmes font carrière et ont des enfants.

Toutefois, même si certaines femmes réussissent à « briser » le plafond de verre en conciliant leur rôle familial et maternel avec une « *mobilisation temporelle intense et une forte délégation des tâches domestiques et familiale*s » (Jacqueline Laufer[50]), d'autres vont faire face au dilemme entre le travail et la famille autrement dit entre la sphère reproductive et la sphère productive. Le conflit entre le rôle de mère et le rôle de cadre peut engendrer un frein à leurs aspirations en matière de carrière. En effet, certaines femmes vont se limiter quant à leur mobilité professionnelle pour ne pas négliger leur vie personnelle : « *Certaines jeunes femmes cadres renoncent ainsi à des opportunités du fait des voyages imposés dans le cadre de ces emplois* » (Laufer, 2004). Un poste à responsabilité demande de la disponibilité et une certaine mobilité.

Des comportements pénalisants

Dans son ouvrage « *Pourquoi les femmes gagnent elles moins que les Hommes* », Brigitte Laloupe met en avant le comportement pénalisant de certaines femmes face à leur carrière professionnelle. Elle affirme que les femmes manquent d'estime de soi, un élément pourtant essentiel pour pouvoir avancer dans sa carrière. En dehors du poids des stéréotypes, certaines femmes vont donc s'autolimiter quant à leur carrière professionnelle car elles vont penser ne pas avoir les capacités nécessaires pour évoluer.

Brigitte Laloupe met également en avant le fait que les femmes ne sont pas à l'aise avec la compétition : « *Les femmes ne jouent pas le jeu de la compétition tel qu'il a été instauré par les hommes* ». Ces dernières n'aiment pas forcément les jeux qui mènent à une situation de gagnant/perdant, elles sont davantage conciliantes. Or, pour gravir les échelons de la hiérarchie, il faut parfois savoir s'imposer et prendre des risques.

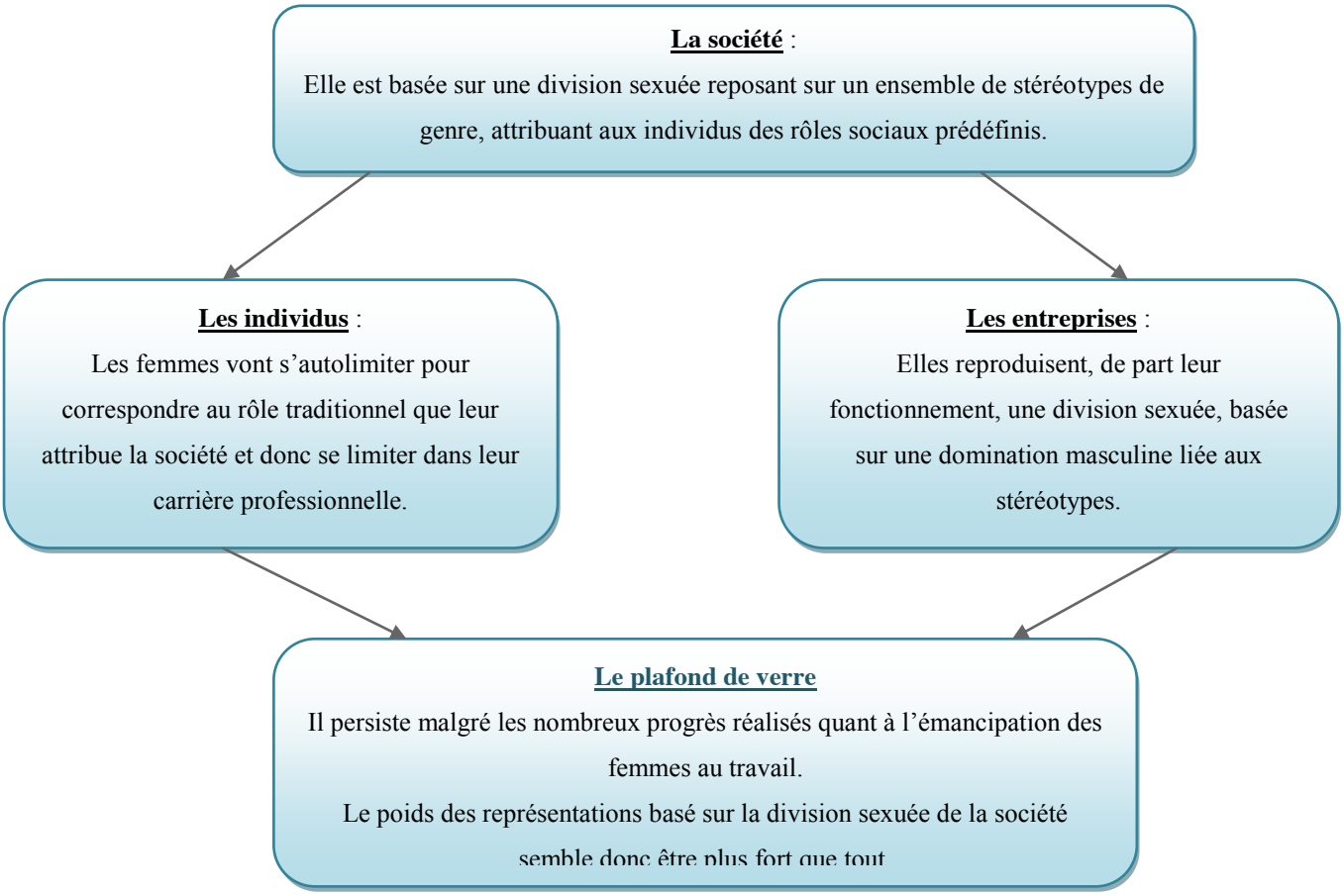
Un autre comportement pouvant les pénaliser est celui de se concentrer essentiellement sur la tâche. Brigitte Laloupe affirme : « *les femmes pensent qu'en démontrant leurs compétences, elles seront reconnues et dépenseront donc plus d'énergie à gérer des processus concrets au détriment d'une gestion plus stratégique de leur carrière*.». Par conséquent, elles accordent moins de temps à la recherche d'informations concernant les évolutions de carrière et les opportunités possibles.

[50] « Femmes et carrières : la question du plafond de verre », Revue française de gestion 4/2004 (no 151), p. 119

Même si, les femmes adoptent certaines attitudes qui ne sont pas liées aux stéréotypes de genre, nous ne pouvons niés le poids des représentations dans la société engendrant des répercussions sur les comportements des femmes face à leur carrière.

A travers, la revue de littérature, nous pouvons remarquer que les facteurs constitutifs du plafond de verre sont donc pour les moins complexes et multiples Ils relèvent notamment de la société au sens large, de l'entreprise et des individus, hommes et femmes qui la composent. Mais l'origine même de l'inégalité entre les hommes et les femmes quant à l'accès aux postes à responsabilité est la division sexuée de la société basée sur des ensembles de préjugés et de stéréotypes conditionnant la femme dans un rôle bien précis. Ce conditionnement est tellement encré dans notre société, dans nos mentalités et dans nos comportements (représentations symboliques), qu'il passe inaperçu. Il se traduit par des barrières invisibles dans tous les domaines de la vie, limitant l'accès aux femmes à certains postes et certaines fonctions. Voici comment je synthétiserais le phénomène du plafond de verre :

Le phénomène du plafond de verre [51]



[51] Schéma réalisé par mes soins

Heilmann met en évidence un cercle vicieux : « *Les femmes tendraient à s'autolimiter dans leur carrière et détermineraient leurs choix de carrière en anticipant leurs futures responsabilités familiales ou encore en tenant compte de la proportion de femmes dans les professions de direction* ». En effet, si elles tiennent compte de la faible proportion des femmes dans les professions de direction, elles s'autolimiteront toujours et leur choix portera vers des postes comportant des responsabilités moindres, perpétuant ce phénomène…

Ainsi, même si de nombreux progrès ont été réalisés en termes de parité hommes/femmes dans les hautes sphères hiérarchiques des entreprises, le chemin qu'il reste à faire est encore long. Le plafond de verre est une réalité qui a toujours existé. Si les mentalités ne changent pas, alors il sera difficile de le briser complètement.

Comme le dit, Bouffartigues et Gadéa (2000) : « La progression féminine dans la hiérarchie socioprofessionnelle» s'apparenterait davantage à «*un combat de tous les instants, susceptible de connaître des revers et des régressions* » …

Nous allons maintenant étudier le phénomène du plafond de verre de manière pratique, grâce à la réalisation d'une enquête terrain réalisée avec une méthodologie particulière… une enquête où plusieurs femmes cadres nous livrent leur ressenti quant à ce phénomène paradoxal…

DEUXIEME PARTIE :

La méthodologie et la démarche adoptée

Nous allons maintenant aborder la partie pratique avec l'enquête terrain réalisée. Ainsi, nous allons présenter les éléments qui ont jalonné notre parcours méthodologique nous permettant d'aborder le plafond de verre de manière concrète.

Chapitre 1
Le projet de la recherche

Réaliser un travail de recherche demande une bonne dose de motivation et passion. Le choix du sujet doit donc être le fruit d'une réflexion murement réfléchie. Il faut aussi savoir s'organiser pour que le déroulement de notre enquête se passe dans de bonnes conditions…

I. Le choix du sujet : une réflexion importante

Il y a peu de temps, l'expression métaphorique du plafond de verre m'était encore inconnue, je n'en avais jamais entendu parler. J'ai entendu ce terme pour la première fois lors d'un cours d'initiation à la recherche dirigé par Mme Lethielleux qui nous a expliqué que c'était une notion utilisée pour désigner la difficulté que rencontraient les femmes pour accéder à des postes à responsabilité. Ce sujet m'a attiré et j'ai eu envie d'en savoir plus pour trois raisons principales.

Tout d'abord, même si je ne connaissais pas l'expression du « plafond de verre », j'ai remarqué lors de mes différentes expériences professionnelles et personnelles, que les femmes étaient peu présentes dans les positions dirigeantes. Par exemple, lors de mes différents stages professionnels, toutes les entreprises que j'ai intégré étaient dirigées par des hommes…

De plus, faisant des études qui me mèneront certainement à occuper un poste de cadre, je me suis sentie concernée par ce sujet : « Peut-être qu'un jour dans le monde du travail, je rencontrerai des difficultés pour gravir les échelons… »

Pour finir, lors de mes premières recherches sur le plafond de verre, un article m'a interpellé, ce dernier disait que parfois les femmes s'empêchaient elles-mêmes d'accéder à des postes à responsabilité car elles se conformaient à l'idéal traditionnel féminin (mère de famille). Cela m'a tout de suite fait penser à une personne de ma famille, qui n'est autre que celle qui m'a mise au monde. En effet à plusieurs reprises, ma mère a eu l'opportunité de pouvoir progresser dans sa carrière et de monter dans la hiérarchie, mais elle a toujours refusé. Pourquoi ce choix ? « Pour rester près de mes filles. » m'a-t-elle répondu.

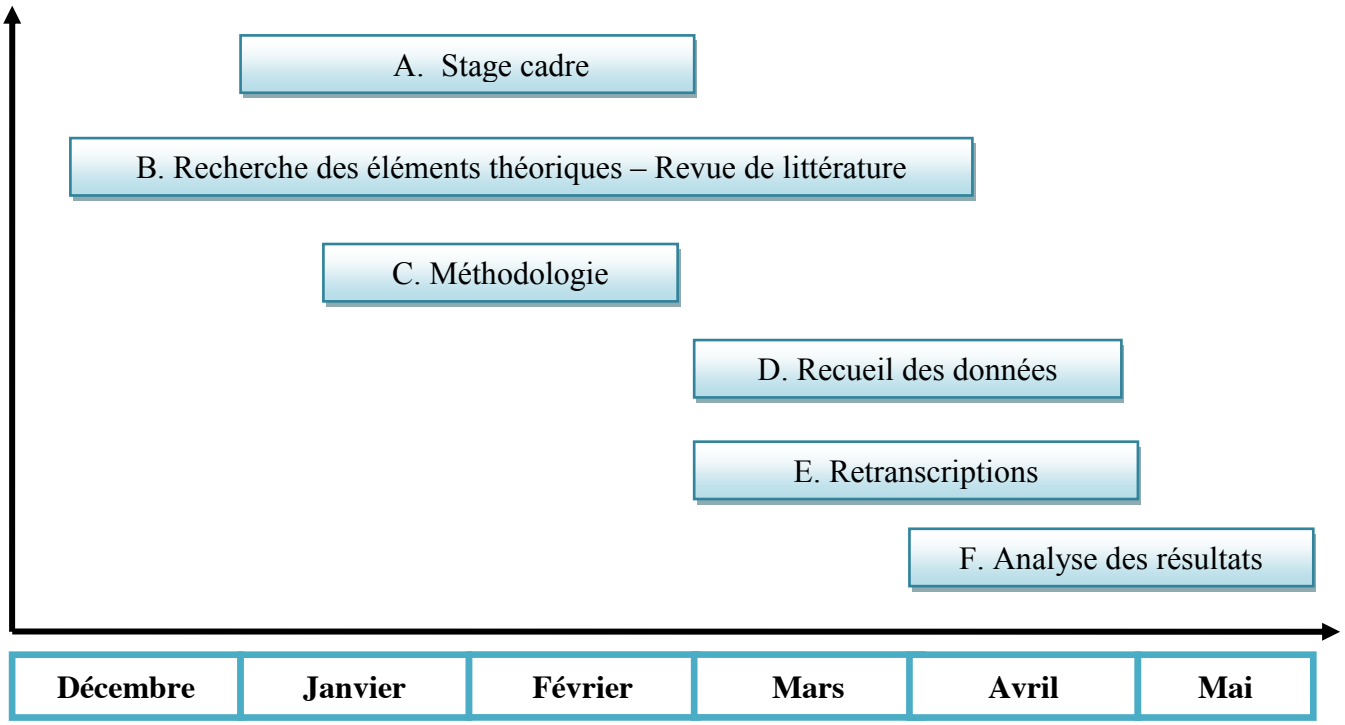
C’est à partir de cet article que j’ai donc décidé définitivement d’étudier le phénomène du plafond de verre. Un sujet qui me permettrait de pouvoir comprendre ma mère, qui s’est toujours limité quant à l’accès aux postes à responsabilité. Une question que je me suis posée un grand nombre de fois…

L’élaboration d’un mémoire de recherche n’est pas simple. Cela demande une implication personnelle importante et beaucoup de motivation, et en choisissant ce sujet, je me suis obstinée à croire que cette notion de plafond de verre allait me passionner pendant quelques mois, et ce fût le cas…

II. Le déroulement du travail de recherche

Un travail de recherche, quelque soit le sujet, demande de l’organisation. En effet, avant de pourvoir mener une enquête terrain et de construire un outil, il faut au préalable avoir des bases sur le sujet. Pour cela, il faut faire de nombreuses recherches, lire des ouvrages et des articles. De plus, faire une enquête terrain nécessite du temps, de l’anticipation et de la disponibilité, d’où l’importance de s’organiser. Voici les différentes étapes qui ont jalonnées ce travail de recherche sur le plafond de verre :

Gantt représentant le déroulement du travail de recherche



Même si le temps accordé parait suffisant pour la réalisation de ce mémoire, étant donné que nous sommes avertis dès le début de l'année scolaire, il n'a pas été facile de gérer les cours, le stage, le rapport de stage et le mémoire. La réalisation de ce dernier s'est déroulée dans un rythme de travail intensif. Mais cela ne pourra nous être que favorable pour notre avenir professionnel. En effet, d'ici peu, nous serons sur le marché du travail et il faudra parfois faire face à des situations où la charge de travail sera élevée.

Pour faire le point sur les éléments importants de ce projet de recherche, nous pouvons utiliser le QQOQCP, une méthode qui permet d'éclaircir une situation donnée, de décrire un process et de planifier des actions. Cette méthode repose sur six questions permettant de collecter un maximum de données : Qui, Quoi, Où, Quand, Comment, Pourquoi, nous ajouterons également la question « Combien ».

QQOQCP du projet de recherche

QUI ?	Des femmes cadres travaillant dans des secteurs d'activités variés.
QUOI ?	L'enquête terrain permet de déterminer les causes du plafond de verre et donc les barrières visibles ou non freinant la mobilité ascendante des femmes dans les entreprises.
OU ?	Il n'y a pas de secteur géographique défini.
QUAND ?	La durée de la recherche et de l'enquête terrain s'étend de décembre 2012 à avril 2013.
COMMENT ?	Pour mener ce travail de recherche, une démarque qualitative de recueil des données et un guide d'entretien ont été élaborés.
POURQUOI ?	L'intérêt de ce travail de recherche est d'approfondir la réflexion sur les racines même des pratiques et des processus discriminants à l'égard des femmes dans les hautes sphères hiérarchiques des entreprises.
COMBIEN ?	Dix femmes cadres ont été interrogé et ont livré leur ressenti quant à leur carrière professionnelle.

Chapitre 2
L'objectif de l'enquête terrain

Avant tout effort de description de la démarche, il est primordial de définir précisément l'objectif de ce travail de recherche et de l'enquête terrain. Pour ce faire, nous rappellerons la problématique et nous l'expliquerons puis nous emmétrons quatre hypothèses relatives au sujet d'étude.

I. La problématique

Lors de notre partie théorie, nous avons mis en évidence le fait que le plafond de verre s'inscrivait dans un contexte paradoxal. En effet, malgré de nombreux progrès réalisés en termes d'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes, ces dernières restent encore trop peu nombreuses à participer à la prise de décision dans les entreprises et à occuper des postes d'encadrement. Dès lors, la problématique se devait de mettre en évidence ce paradoxe :

Malgré une émancipation certaine des femmes au travail, pourquoi sont-elles si peu nombreuses à investir les lieux décisionnels dans les entreprises ?

II. L'objectif de ce travail de recherche

Précédemment, nous avons relevé dans la littérature quels étaient les obstacles à l'ascension professionnelle des femmes dans les entreprises. Nous avons montré quels étaient les facteurs perpétuels qui entravaient l'évolution des femmes durant leur carrière professionnelle et nous avons cherché à les expliquer. Autrement dit, nous avons répondu à la question suivante : « *pourquoi, en 2013, le phénomène du plafond de verre est-il toujours présent dans les entreprises* ? »

Nous avons pu remarquer que la société était basée sur une division sexuée, influencée par un grand nombre de stéréotypes de genre, qui se reproduit au travail, limitant la place et le rôle des femmes dans les entreprises. Il y a donc des « représentations symboliques » des

rapports sociaux de sexe qui constituent et forgent les mentalités des individus entravant la carrière des femmes.

L'enquête terrain va nous permettre d'étudier le phénomène du plafond de verre non plus sous un angle théorique mais sous un angle pratique et donc d'appréhender le phénomène du plafond de verre de manière différente. Nous allons tenter de comprendre :

- comment le phénomène du plafond de verre se traduit concrètement dans la sphère professionnelle ?
- comment se traduit concrètement la division sexuée basée sur des rapports sociaux de sexe dans les entreprises ?
- comment les femmes ayant de hautes responsabilités ont-elles fait pour passer au-delà du plafond de verre ?

Toutes ces questions sous-jacentes, reviennent à répondre à notre problématique générale : Pourquoi les femmes sont-elles si nombreuses à investir les lieux décisionnels dans les entreprises ? Nous allons principalement étudier cette question à travers la représentation des rapports sociaux de sexe qui ponctuent les inégalités hommes-femmes au travail, d'où l'originalité de notre recherche par rapport à toutes celles qui existent déjà sur le plafond de verre.

III. Les hypothèses de recherche

Pour répondre à la problématique et tenter d'appréhender concrètement le phénomène du plafond de verre, il est nécessaire d'élaborer des hypothèses relatives au sujet d'étude. Ces hypothèses s'appuient sur des idées ou des théories que j'ai pu lire lors de ma revue de littérature. En effet, les théories d'auteurs mettent en évidence certains faits que j'ai voulu découvrir de manière plus concrète en réalisant une enquête terrain.

Au fur et à mesure de mes recherches sur le phénomène du plafond de verre, de nombreuses questions me sont venues à l'esprit. En voici quelques exemples : le plafond de verre ne serait-il pas simplement la conséquence d'un phénomène d'autolimitation des femmes ? , Y a-t-il des secteurs d'activité où les femmes gravissent plus facilement les échelons de la hiérarchie ? Les stéréotypes de genre ne serait-il pas la cause principale du plafond de verre ? Les femmes sont-elles conscientes de cette situation ? Comment font les

femmes qui arrivent à briser le plafond de verre ? Faut-il un profil particulier pour s'imposer dans hautes sphères hiérarchiques d'une entreprise ? Etc. Autant de questions auxquelles j'ai eu envie de répondre dans ce mémoire de recherche.

A travers ces nombreuses questions, j'ai pu construite cinq hypothèses différentes me permettant de répondre à la problématique générale et également à toutes les interrogations que je me suis posée :

Hypothèse 1 : Le plafond de verre est principalement causé par des stéréotypes de genre qui sont profondément encrés dans notre société.

Hypothèse 2 : Les femmes qui ont réussi à accéder à des postes à responsabilité ont un profil particulier, indépendamment de leurs compétences professionnelles, leur permettant de franchir les barrières difficilement perceptibles qui empêchent la grande majorité des femmes de briser le plafond de verre

Hypothèse 3 : Le phénomène du plafond de verre est le résultat d'un phénomène d'autolimitation des femmes.

Hypothèse 4 : Les inégalités d'accès aux postes à responsabilité entre les hommes et les femmes se décupleraient de façon plus manifeste lors de l'ascension vers les niveaux supérieurs.

Hypothèse 5 : Les inégalités d'accès aux postes à responsabilité entre les hommes et les femmes seraient davantage prononcées dans certains secteurs d'activité.

Nous allons maintenant détailler chaque hypothèse pour comprendre leur objectif et leur pertinence :

Hypothèse 1 : Le plafond de verre est principalement causé par des stéréotypes de genre qui sont profondément encrés dans notre société.

Dans la partie théorie, nous avons remarqué que notre société était basée sur une division sexuée des rôles sociaux, une division sexuée causée par des stéréotypes de genre réducteur à l'égard des femmes, qui perdure depuis toujours. Ainsi il semblerait que cette division sexuée se reproduit au travail limitant le rôle des femmes. Nous allons donc vérifier à travers notre travail de recherche si les inégalités d'accès aux postes à responsabilité entre les hommes et les femmes sont réellement causées ou non par la puissance des stéréotypes du genre.

Hypothèse 2 : Les femmes qui ont réussi à accéder à des postes à responsabilité ont un profil particulier, indépendamment de leurs compétences professionnelles, leur permettant de franchir les barrières difficilement perceptibles qui empêchent la grande majorité des femmes de briser le plafond de verre.

Malgré toutes les difficultés qu'elles rencontrent, pourquoi certaines femmes réussissent à gravir les échelons de la hiérarchie dans les entreprises et à occuper des postes à responsabilité élevée ? Mettent-elles en avant des attitudes particulières ? Ont-elles des qualités qui leur permettent de briser le plafond de verre ? Ou est-ce tout simplement parce qu'elles ont les compétences nécessaires ?

Pour répondre à toutes ces questions, nous avons formulé l'hypothèse selon laquelle les femmes qui réussissent ont un profil particulier, indépendamment de leurs compétences professionnelles, qui leur permet de mener des carrières professionnelles au même titre que les hommes. Nous entendons par « profil particulier », des qualités, des attitudes, des comportements, des savoir-être qui sont mis en avant ou qui « sortent de l'ordinaire ».

Hypothèse 3 : Le phénomène du plafond de verre est le résultat d'un phénomène d'autolimitation des femmes.

Comme précédemment dit, ma mère a toujours refusé d'évoluer au sein de son emploi pour pouvoir « *rester près de ces filles* ». Ainsi, il semblerait que le plafond de verre puisse être la conséquence d'un phénomène d'autolimitation des femmes. La « subtilité » de cette hypothèse se trouve dans le fait de savoir si les femmes s'autolimitent de part leur propre choix ou si, au contraire, c'est la puissance des rôles sociaux qui priment et qui orientent leur

choix vers un modèle traditionnelle de « femme au foyer » privilégiant leur vie personnelle au détriment de leur vie professionnelle.

Hypothèse 4 : Les inégalités d'accès aux postes à responsabilité entre les hommes et les femmes se décupleraient de façon plus manifeste lors de l'ascension vers les niveaux supérieurs.

Est-ce que toutes les femmes cadres rencontrent le même degré de difficultés pour progresser dans la hiérarchie ? Est qu'une cadre supérieure rencontre les mêmes obstacles qu'une cadre intermédiaire ? Est-ce que plus on évolue dans la hiérarchie, plus les barrières sont importantes ?

Lors des mes recherches sur le plafond de verre, il semblerait que plus les femmes évoluent dans la hiérarchie, plus les barrières qu'elles rencontrent sont nombreuses, les empêchant toujours plus de progresser. En effet, le phénomène du plafond de verre « sous-entendrait » que les inégalités se décupleraient d'avantage lors de l'ascension vers les hautes sphères de la hiérarchie. Il faudra donc comparer le discours de femmes cadres ayant de hautes responsabilités avec celles qui en ont moins afin de vérifier ou non cette hypothèse.

Hypothèse 5 : Les inégalités d'accès aux postes à responsabilité entre les hommes et les femmes seraient davantage prononcées dans certains secteurs d'activité.

Est-ce-que dans les secteurs d'activité traditionnellement masculins, les femmes rencontrent davantage de difficulté pout accéder à des postes à responsabilité ? Est-ce que certains secteurs sont plus favorables à la prise de responsabilité des femmes ?

Des secteurs comme l'industrie, le bâtiment et travaux publics (BTP) ou encore les transports sont qualifiés de masculins. Nous avons précédemment vu que les femmes cadres étaient moins présentent dans certains domaines, mais cela s'explique-t-il par l'existence du plafond de verre dans ces secteurs ou alors est-ce simplement les femmes qui ne souhaitent pas avoir de responsabilité dans les « domaines masculins » ?

Afin de répondre à la problématique et à ces hypothèses, une enquête terrain a été menée…

Chapitre 3
La méthode de recueil de données

Afin d'appréhender le phénomène du plafond de verre dans les entreprises, une enquête terrain a été réalisé. Nous allons donc expliquer minutieusement les éléments qui ont jalonnés notre parcours méthodologique. Nous préciserons d'abord le type de recherche que nous avons privilégié et le choix de l'outil pour la collecte des données. Nous verrons également de quelle manière a été élaborer l'échantillon, puis nous terminerons par expliquer comment se sont déroulés les entretiens.

I. Le type de recherche privilégié

« *La recherche et les méthodes sont des moyens développés par l'homme pour connaître, comprendre et expliquer le monde qui l'entoure* » (Hers, 1998). Nous allons expliquer dans cette partie pourquoi nous avons privilégié la méthode qualitative pour le recueil des données.

A. Le choix d'une méthode quantitative

Il existe deux méthodes différentes pour collecter des données :

- la méthode quantitative qui assure la collecte de données quantifiables ;
- la méthode qualitative qui assure la collecte de données non quantifiables.

Pour mener à bien son enquête terrain, il faut choisir la méthode la plus appropriée en fonction du résultat attendu. En effet, ces deux types de méthodes constituent des approches différentes dans leur technique de recueil et d'analyse.

Une démarche quantitative a pour objectif de quantifier un certain nombre de variables auprès d'une population de référence, autrement dit, de « *mesurer des opinions et des comportements permettant de décrire les caractéristiques d'une population* »[52]. Elle vise à tester des hypothèses et à illustrer des théories par la mise en évidence de corrélations entre

[52] COUVREUR Agathe et LEHUEDE Franck (2002), Essai de comparaison de méthodes quantitatives et qualitatives, Cahier de recherche n°176, Paris, CREDOC

des variables. L'avantage de cette méthode est de permettre de recueillir, en une seule enquête, un grand nombre de données qui fera l'objet d'une analyse statistique. Pour cela, l'outil utilisé est le questionnaire, un outil méthodologique composé d'une série de questions fermées, c'est-à-dire des questions qui proposent au répondant de choisir entre une ou plusieurs réponses prédéfinies. On parle de questions fermées uniques ou multiples. Elles facilitent le traitement des données mais demandent un travail au préalable afin de déterminer les réponses adéquates. En effet, nous pouvons lister un certain nombre d'exigences en termes de questions fermées : « *la liste de réponses doit être suffisamment exhaustive*, *les items doivent être objectifs et pertinents, les catégories de réponses doivent s'équilibrer (autant de réponses positives que négatives)*»[53]

Comme toute démarche, cette méthode de recueil des données possède des limites. Tout d'abord, elle ne permet pas de connaitre le point de vue de l'enquêté ni de connaitre son opinion exacte. De plus, elle peut restreindre le répondant dans ses réponses car ces dernières ne sont pas toutes élaborées. A cela s'ajoute le manque de contact humain, il n'y a pas ou très peu de relation d'écoute entre l'enquêteur et l'enquêté. Et pour finir, si les questions ne sont pas correctement formulées, les résultats peuvent être biaisés.

Etant donné que l'objectif de ce mémoire n'est pas de collecter des données quantifiables quant au phénomène du plafond de verre, mais plutôt de connaitre le ressenti de femmes cadres quant à leur carrière professionnelle et aux obstacles qu'elles ont pu rencontrer pour progresser dans la hiérarchie, nous avons privilégié le choix d'une la méthode qualitative. En effet, elle permet de travailler sur des « *échantillons homogènes et de connaitre en profondeur, les comportements, les opinions, les motivations, les freins et les attentes d'une personne par rapport au sujet de l'étude.*»[54]

Soulever les problèmes d'égalité des femmes dans le monde du travail est une enquête assez sensible. Il semble donc plus pertinent d'étudier ce sujet en profondeur et donc d'utiliser l'entrevue pour pouvoir entendre des discours personnels et essayer de mieux comprendre le vécu de ces femmes cadres et les phénomènes sociaux qui les entourent. L'entrevue est un

[53] Source : http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:mB-bCGoxcVcJ:www.reussitefac.com/wp-content/uploads/group-documents/269/1297348251-L3SESS-TF_Mthodeensciencessociales_examen.doc+&cd=2&hl=fr&ct=clnk&gl=fr

[54] Source : http://www.marketingpourpme.org/xwiki2/bin/view/Space_use/cardSQU0wy3U06

échange verbal planifié de type question/réponse qui porte sur un sujet précis dans un but d'information et où l'intervieweur et la personne interviewée sont en entretien face à face.
L'entrevue « *donne un aperçu du comportement et des perceptions des gens et permet d'étudier leurs opinions sur un sujet particulier, de façon plus approfondie que dans un sondage*»[55], d'où le choix d'une méthode qualitative pour réaliser cette enquête terrain sur le plafond de verre.

B. Les objectifs de la démarche

La démarche qualitative aura trois objectifs principaux :

- **Comparer le cadre théorique et les résultats de l'enquête terrain :**

Nous avons vu dans la revue de littérature que les obstacles que rencontraient les femmes étaient nombreux, ainsi nous allons voir à travers notre enquête qualitative si nous retrouvons certaines idées, certaines théories ou certains faits recensés dans la première partie ce mémoire.

- **Confronter des idées et des points de vue différents :**

L'étude qualitative va nous permettre de connaitre en profondeur le ressenti des femmes cadres quant à leur expérience professionnelle, nous allons donc avoir plusieurs points de vue différents que nous allons pouvoir corréler ou au contraire affronter.

- **Répondre à la problématique et aux hypothèses de part une analyse personnelle :**

A travers la démarche qualitative, les personnes interrogées sont plus ou moins libres de s'exprimer et de donner leur point de vue par rapport à une situation précise. Nous allons donc recueillir des ressentis différents qui vont nous permettre, d'une part, de répondre à la problématique et aux différentes hypothèses émises précédemment et d'autre part de nous permettre d'acquérir notre propre vision des choses quant au phénomène du plafond de verre et des rapports sociaux entre les hommes et les femmes au travail.

[55] Source : http://www.ernwaca.org/panaf/RQ/fr/definition.php

II. L'outil utilisé pour la collecte des données

Une fois le choix de la méthode de collecte des données déterminé, il faut construire un outil suffisamment pertinent et approprié à notre objectif de recherche.

A. Le choix de l'entretien semi-directif

L'entretien est une technique de recueil d'informations qui se déroule en face à face, ou parfois par téléphone. Il existe trois formes classiques de l'entretien :

- **L'entretien non-directif :** Ce type d'entretien repose sur une conversation libre et ouverte sur des thèmes préalablement définis. L'intervieweur laisse le maximum de latitude à l'interviewé pour que ce dernier puisse exprimer librement son ressenti. Il intervient seulement pour recentrer, reformuler et accepter le discours du répondant.

- **L'entretien directif :** Il s'apparente sensiblement au questionnaire, la seule différence est que l'échange se fait verbalement plutôt que par écrit. Dans le cadre de cet entretien, l'enquêteur pose des questions précises sur des faits, des opinions, et des représentations selon un protocole strict et fixé à l'avance, autrement dit, il contrôle entièrement le déroulement.

- **L'entretien semi-directif :** Il porte sur un certain nombre de thèmes qui sont identifiés dans une grille d'entretien préparé par l'enquêteur. La personne interrogée est guidée par des questions ouvertes qui lui permettent de s'exprimer librement. L'enquêteur observe les réactions du répondant qui s'exprime et doit, s'il est nécessaire, orienter le sens de l'argumentation. Il « *se laisse diriger tout en dirigeant*». (Piaget).

Dans le cadre de notre enquête, il apparaissait primordial d'adopter une attitude congruente par rapport à l'objectif recherché. Ainsi, l'entretien semi-directif semblait être le plus adapté pour laisser les femmes cadres s'exprimer librement sur des questions ouvertes, tout en les cadrant afin de ne pas trop s'égarer et de rester centrer sur le sujet. Toutefois, il est intéressant de « *déclencher une dynamique de conversation plus riche que la simple réponse*

aux questions, tout en restant dans le thème» (Kaufman, 2004). C'est pourquoi, parfois, nous pouvons poser des sous-questions qui nous écartent intentionnellement de la grille d'entretien : « *la meilleure question n'est pas donnée par la grille : elle est à trouver à partir de ce qui vient d'être dit par l'informateur*» (Kaufman, 2004).

B. L'élaboration du guide d'entretien

La réalisation d'un guide d'entretien n'est pas facile, il faut savoir poser des questions claires et pertinentes laissant peu de place à l'interprétation du lecteur. Elles doivent être relativement simples et susciter l'intérêt du répondant. Pour ce faire, il faut impérativement soigner la tournure de chaque question et se demander quel est son intérêt. De plus, il faut anticiper le fait que l'ensemble des questions doit permettre d'avoir des réponses qui seront pertinentes quant au sujet et qui favoriseront l'analyse des résultats.

Pour la réalisation du guide d'entretien, je me suis basée sur celui d'Isabelle Marchand qui a réalisé un travail de recherche, en 2008, sur le plafond de verre dans des entreprises privée au Québec : *« Comprendre la pérennité du plafond de verre : le cas des entreprises privées au Québec »*[56]. Son guide d'entretien m'a semblé très intéressant, je m'en suis donc inspirée et je l'ai modifié afin qu'il puisse correspondre pleinement à l'objectif de ma recherche.

Je me suis également inspirée d'une enquête réalisée par Madame Lethielleux, douze étudiants du Master 1 Management stratégique des organisations de l'Université de Reims et moi-même, sur l'engagement associatif au sein de l'Union régionale interfédérale des œuvres et organismes privés sanitaires et sociaux (URIOPSS). Cette enquête terrain, réalisée en 2012, m'a été très utile pour la réalisation de mon mémoire. En effet, elle m'a permis de savoir comment réaliser un guide d'entretien et de quelle manière mener une entrevue en face à face. Pour la réalisation de mon guide d'entretien, je me suis inspirée de la structure de celui sur l'engagement associatif, me permettant de construire un outil structuré et complet.

Nous allons, dès à présent, donner une explication détaillée du guide d'entretien afin de comprendre sa structure et les réponses attendues à travers chaque question.

[56] Voici le travail de recherche d'Isabelle Marchand : http://www.archipel.uqam.ca/1240/1/M10220.pdf

Ce guide d'entretien *(Annexe 1 : Guide d'entretien)* est composé de 21 questions classées dans six thèmes différents élaborés à partir des éléments essentiels qui sont ressortis lors de mes recherches sur le plafond de verre (stéréotypes, rapport sociaux etc).

Thème 1 / Mieux se connaitre

Le guide d'entretien commence par quelques questions générales sur la personne interviewée afin de pouvoir cerner sa situation personnelle. Ce thème a donc pour objectif d'apprendre à connaitre brièvement la personne interrogée.

Questions	Objectifs
Combien avez-vous d'enfants ?	Voir si le nombre d'enfants est un frein à la prise de responsabilité ou non.
Quelle est votre tranche d'âge ?	Savoir s'il y a un âge où les femmes sont davantage confrontées aux freins qui empêchent leur mobilité ascendante.
Quel est votre niveau d'étude ?	Savoir s'il y a un lien entre le niveau d'étude et la place occupée dans l'entreprise.

Thème 2 / Poste actuel

Ce thème a pour objectif de déterminer le profil professionnel de l'enquêtée, de mieux comprendre le poste qu'elle occupe et le niveau de responsabilité qu'elle a.

Questions	Objectifs
Dans quel secteur d'activité travaillez-vous ?	Savoir s'il y a des secteurs d'activité où les femmes rencontrent davantage de difficultés pour évoluer.
Quel poste occupez-vous ?	Connaitre précisément l'intitulé du poste.
Quelles sont vos principales missions ?	Cerner le degré de responsabilité du répondant et en savoir plus sur le poste occupé.
Combien avez-vous d'années d'ancienneté ?	Connaitre les évolutions que les femmes cadres ont eu au sein de leur entreprise. Evolue-t-telle facilement ?
Avez-vous évoluez dans l'entreprise où vous êtes actuellement ?	

Thème 3 / Culture organisationnelle et environnement de travail : profil du leader, valeurs et caractéristiques des femmes et des hommes cadres

Ce thème a pour objectif de savoir si l'entreprise dans laquelle travaille le répondant est davantage occupé par des hommes ou non (culture organisationnelle masculine ou non ?), et de connaitre les caractéristiques des individus qui ont des postes à responsabilité dans l'entreprise.

Questions	Objectifs
1. **Dans votre entreprise, les femmes sont-elles nombreuses à avoir des postes à responsabilité ? Quels postes occupent-elles ?**	Connaitre l'environnement de travail de la personne interrogée : est-t-elle entourée de beaucoup de femmes ? ou est-ce que l'entreprise embauche davantage des hommes ? Ce qui signifierait que la culture de l'entreprise serait plutôt masculine.
2. **Comment vous décrivez-vous en tant que femmes cadres (qualités, défauts, attitudes, manière de travailler etc.) ?**	Savoir si les femmes interrogées possèdent un profil particulier qui leur a permis d'accéder à un poste à responsabilité.
3. **Et par rapport à vos collègues masculins, démontrent-ils des qualités ou des valeurs différentes en tant qu'hommes cadres ?**	Comparer les profils des hommes qui occupent des postes à responsabilité avec celui des femmes cadres (attitudes différentes ?)

Thème 4 / Rapports de sexe : position de la femme dans les circuits de décision en entreprise (comportements-attitudes)

Ce thème porte sur les rapports de sexe dans l'entreprise afin de savoir comment les femmes qui ont des responsabilités sont perçues dans leur entreprise et quelle est leur position dans les circuits de décision.

Questions	Objectifs
4. **Comment qualifiez-vous vos rapports avec vos collègues cadres masculins ?**	Déterminer les rapports sociaux entre les hommes et les femmes cadres dans l'entreprise. Rapports cordiaux ou non ?
5. **Dans le cadre de votre travail, est-ce que votre présence dans un groupe d'hommes,**	Savoir si le fait d'être une femme en position minoritaire a un impact sur la prise de décision :

par exemple lors d'une réunion où il faut régler un problème ou prendre une décision, crée un impact ? En quoi ?	Est-ce qu'une femme est écoutée quant elle est entourée d'un groupe d'hommes (situation minoritaire) ?
6. En tant que femmes cadres, quels sont les comportements que vous devez mettre en avant, par exemple sur le plan de l'apparence ? Des attitudes ?	Cerner le comportement des femmes cadres quant à leur poste. Existe-t-il un code relatif à la féminité ? Des règles à suivre pour s'imposer ?
7. À l'inverse, quels seraient les comportements qui, en tant que femmes, ne seraient pas acceptés ou permis dans votre environnement ?	Savoir si certains comportements provenant d'une femme qui a des responsabilités seraient mal vus aux yeux des salariés de l'entreprise.
8. Dans votre entreprise, avez-vous déjà ressenti des réticences de la part de vos collègues ou de vos supérieurs masculins par rapport au fait que vous soyez une femme?	Interroger les femmes cadres sur leur ressenti quant au rapport de sexe dans l'entreprise : attitudes sexistes de la part de leur collègue ?

Thème 5 / Rapport au pouvoir : différenciation sociale et stéréotypes sexuels

Ce thème a pour objectif de déterminer la perception des salariés dans l'entreprise quant aux femmes qui ont du pouvoir et de savoir quels sont les stéréotypes sexuels qui sont attribués aux femmes cadres.

Questions	Objectifs
9. Comment vous sentez-vous dans les situations où vous devez démontrer de l'autorité ou du leadership (les situations où vous devez vous affirmer) ?	Savoir si les femmes cadres interrogées sont à l'aise avec l'autorité et le pouvoir. Nous avons vu dans la revue de littérature que les femmes étaient souvent stéréotypées comme n'ayant pas d'autorité.
10. D'après vous, de quelle façon une femme ambitieuse, ayant du leadership et exerçant de l'autorité est-elle perçue dans votre environnement ?	Savoir quels sont les stéréotypes sexuels attribués aux femmes qui ont de l'ambition et qui n'ont pas peur d'exercer de l'autorité. Cerner la perception des individus quant aux femmes cadres (représentations sociales)

Thème 6 / Accès aux postes à responsabilités : obstacles rencontrés par les femmes et avenir

Ce thème a pour but de cerner les obstacles perceptibles que les femmes rencontrent durant leur carrière professionnelle ainsi que de connaitre leur possibilité d'évolution de carrière.

Questions	Objectifs
11. Par rapport à votre vie personnel (enfants par exemple), vous-êtes vous déjà limité quant à l'accès a des postes à responsabilités (refus de promotion par exemple) ?	Savoir si les femmes cadres qui ont réussi à accéder à des postes à responsabilité, ont toujours privilégié leur vie professionnelle au détriment de leur vie personnel ou non.
12. Quelles sont d'après vous les difficultés que rencontrent les femmes cadres qui veulent atteindre les sommets de la hiérarchie ?	Comprendre la perception des femmes quant aux phénomènes du plafond de verre : pourquoi, d'après-elles, est-il difficile de gravir les échelons de la hiérarchie ? (obstacles perceptibles)
13. Comment projetez-vous l'évolution de vos responsabilités dans votre entreprise ?	Savoir si les femmes cadres vont s'autolimiter elles-mêmes quant à la prise de nouvelles responsabilités ou si au contraire elles vont vouloir progresser (connaitre leur possibilité d'évolution dans le futur).

Après l'élaboration du guide d'entretien, je l'ai soumis à deux personnes de mon entourage afin qu'elles puissent me donner leur point de vue. En effet, il semblait pertinent de savoir si toutes les questions étaient compréhensibles et si l'outil était cohérent quant à l'enchainement des questions.

III. L'élaboration de l'échantillon

Une fois l'outil de collecte des données mis en place, il faut procéder à l'échantillonnage qui « *est une phase qui consiste à sélectionner les individus que l'on souhaite interroger au sein de la population de base* »[57].

[57] Source : http://www.definitions-marketing.com/Definition-Echantillonnage-etude

A. Les caractéristiques de l'échantillon

Pour réaliser une enquête terrain cohérente, l'échantillon doit être soigneusement élaboré. En effet, il faut sélectionner des personnes qui pourront nous apporter des réponses concrètes et précises quant aux questions posées, il est donc très important de cibler correctement les personnes à interroger. Pour ce faire voici les critères sur lesquels l'échantillonnage a été construit :

- **Le sexe : féminin**

L'objectif de notre enquête est de comprendre pourquoi les femmes sont si peu nombreuses à investir les lieux décisionnels dans les entreprises. Trois solutions étaient envisageables pour y répondre :

- Interroger seulement des femmes cadres ;
- Interroger des hommes cadres pour connaitre leur avis et leur ressenti ;
- Interroger des hommes et des femmes cadres.

Interroger celles qui sont directement concernées par le phénomène du plafond de verre semblait être la solution la plus appropriée. En effet, les femmes qui ont réussi à accéder à des postes à responsabilité sont les mieux à même de nous faire part des difficultés qu'elles ont rencontrées durant leur carrière professionnelle. Toutefois, il aurait été intéressant d'interroger des hommes cadres, mais par manque de temps, j'ai préférer me limiter aux femmes cadres.

- **Le statut : cadre**

Etant donné que notre enquête porte sur des postes à responsabilité, il faut que les femmes interrogées aient le statut cadre.

- **Le niveau de responsabilité**

Avoir un statut cadre ne signifie pas pour autant encadrer une équipe. Ainsi, un critère supplémentaire a été ajouté : le répondant doit occuper un poste d'encadrement ou un poste nécessitant des prises de décisions importantes pour l'entreprise.

Au début de l'enquête terrain, deux autres critères étaient fixés :

- L'âge : je voulais interroger des femmes cadres qui avaient plus de 40 ans en pensant que plus elles sont âgées, plus elles ont de l'expérience et donc peut-être plus d'éléments à faire partager concernant leur carrière. Toutefois, après réflexion, je me suis dis que ça serait plus intéressant d'interroger des femmes de tout âge pour ensuite voir s'il existe des tranches d'âge où les femmes rencontrent davantage d'obstacles pour évoluer.
- Le secteur d'activité : je voulais interroger des femmes cadres qui ne travaillaient que dans le domaine de l'industrie, domaine plutôt masculin. J'ai longuement hésité et finalement j'ai trouvé plus intéressant de pouvoir interroger des femmes cadres venant de secteurs d'activité différents pour ensuite pouvoir effectuer une comparaison, d'où l'hypothèse « les inégalités d'accès aux postes à responsabilité entre les hommes et les femmes seraient davantage prononcées dans certains secteurs d'activité ».

B. La recherche de contacts

J'avais pour objectif minimum d'établir dix entretiens : plus le nombre d'entretien est élevé, mieux c'est pour analyser et comprendre le phénomène du plafond de verre. Personnellement je ne connaissais pas de femmes cadres, j'ai donc utilisé quatre moyens différents pour pouvoir construire l'échantillon :

Le réseau personnel, sportif et professionnel :

A partir du mois de février, je me suis renseignée auprès de mon entourage personnel, sportif et professionnel (emploi durant les vacances scolaires) afin d'avoir des coordonnées de femmes cadres à contacter. J'ai réussi à obtenir sept contacts et **cinq** ont été d'accord pour m'accorder du temps et répondre aux différentes questions.

Les réseaux sociaux :

Avec l'engouement que connaissent les réseaux sociaux depuis quelques années, ils sont devenus des supports faciles d'accès qui rassemblent des millions de personnes faciles à

contacter. J'ai pu obtenir **trois** contacts vis les réseaux sociaux qui ont accepté avec plaisir de me faire part de leur ressenti.

- **Les sites institutionnels des entreprises :**

Cherchant à interroger des femmes cadres qui ont des responsabilités importantes (poste de direction, DRH…), j'ai tenté de contacter des grandes entreprises (minimum 200 personnes). Sur leur site institutionnel, il est possible de trouver les coordonnées facilement, j'ai donc envoyé vingt emails.

> **Objet :** *Votre profil m'intéresse*
>
> *Madame X,*
>
> *Actuellement étudiante en Master 1 Ressources Humaines à l'Université de Reims Champagne-Ardenne, je réalise un mémoire de recherche sur les inégalités hommes / femmes au travail et plus précisément sur le "plafond de verre", c'est une expression qui désigne le fait que les femmes rencontrent toujours plus de difficultés que les hommes pour accéder à des postes à responsabilités.*
>
> *Ne connaissant pas personnellement de femmes cadres ayant eu de grandes responsabilités dans les entreprises, j'ai dirigé mes recherches vers des CVthèques dans l'espoir de trouver des personnes disponibles qui voudraient bien répondre à quelques questions (temps estimé : 40 minutes et anonymat garanti). En vue de votre expérience et des nombreuses responsabilités que vous avez eu, votre profil m'intéresse vraiment.*
>
> *Seriez-vous d'accord pour m'accorder un peu de temps au téléphone ?*
>
> *Je vous prie d'agréer, Madame XX, mes salutations distinguées.*

Cependant je n'ai eu aucun retour, j'ai fais de nombreuses relances pas téléphone, mais à chaque fois que je demandais à parler à la personne concernée, on me disait sans cesse de rappeler plus tard. Voyant que ce moyen de prospection n'était pas efficace, j'ai procédé autrement…

- **Les sites de recherche d'emploi :**

Les femmes cadres occupant des postes importants dans les entreprises sont très peu disponibles. J'ai donc tenté de contacter des femmes qui sont en recherche d'emploi dans

l'espoir qu'elle ait du temps à m'accorder. J'ai orienté mes recherches vers les joboards qui sont des sites d'offres d'emploi où des candidats peuvent, en quelques clics, déposer leur CV. J'ai sélectionné douze femmes cadres à qui j'ai envoyé des mails (grâce aux coordonnées qui se trouvent sur le CV), seulement trois m'ont répondu et **deux** ont donné suite à ma demande en acceptant de participer à l'enquête.

Au final, **dix** femmes cadres ayant des profils variés et occupant des fonctions différentes ont acceptés de répondre à cette enquête.

IV. L'échantillon final : le profil des femmes cadres interrogées

Afin de bien comprendre la composition de l'échantillon interrogée, nous allons maintenant présenter sous forme d'un tableau récapitulatif, les caractéristiques de chaque femme cadre interrogée.

Quelques précisions :

- Par souci d'anonymat, nous ne stipulerons aucun nom, ni d'entreprise, seul les prénoms seront cités.
- Tous les entretiens ont été réalisés en face à face, sauf celui des personnes n°1 et n°2 qui ont été réalisé par téléphone à cause de la distance géographique (région parisienne) ;
- Les personnes n°1 et n°2 sont actuellement à la recherche d'un emploi, elles se sont donc basées sur leur dernière expérience professionnelle pour répondre aux différentes questions ;
- Un système de couleur a été mis en place pour faciliter la partie « *analyse des résultats* ».
- Dans la colonne « statut », une distinction a été faite entre « cadre supérieure » et « cadre intermédiaire ». Est considéré comme cadre supérieure, une personne qui exerce une fonction d'autorité sur d'autres salariés et qui est en charge de manière relativement autonome d'un domaine de responsabilités ou d'un département, qu'il ait des personnes sous ses ordres ou non.

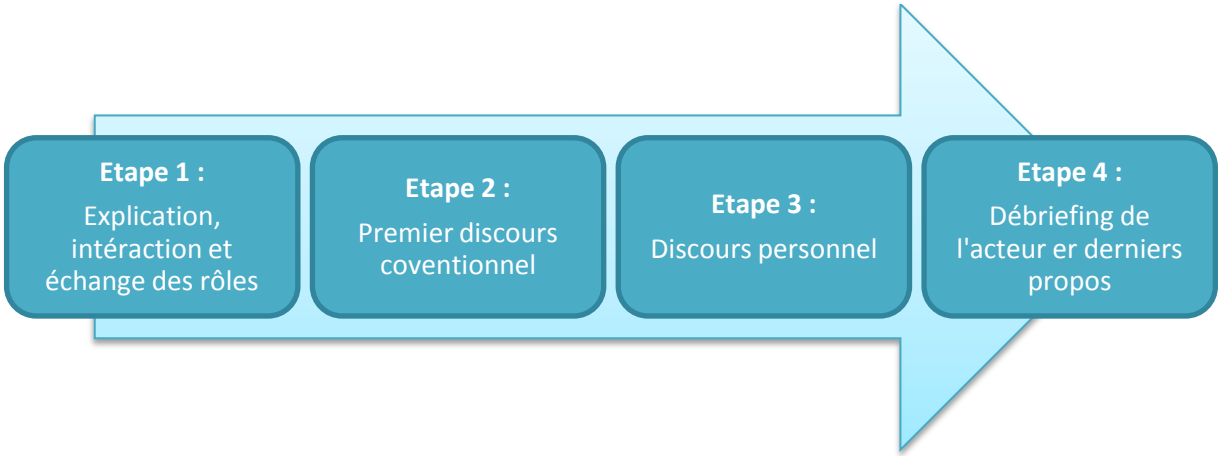
Profil des femmes cadres interrogées

Personnes interrogées	Poste occupé	Secteur d'activité	Tranche d'âge	Durée entretien	Statut	Prospection	Nombre d'enfants
Personne n°1	DRH d'une filiale de 400 personnes (4 ans d'expatriation en Chine et 3 ans en Guadeloupe)	Secteur de l'ingénierie industrielle (énergie)	Entre 46 ans et 55ans	2h18	Cadre supérieure	Pôle emploi	/
Personne n°2	DRH d'une entreprise de 200 salariés	Secteur industriel (agroalimentaire)	Entre 46 et 55 ans	52 min	Cadre supérieure	Pôle emploi	4 enfants
Personne n°3	Directrice générale des services et secrétaire générale	Secteur administratif	+ de 55 ans	46 min	Cadre supérieure	Réseau professionnel	2 enfants
Personne n°4	Chef de division	Secteur financier	Entre 46 et 55 ans	42 min	Cadre supérieure	Réseaux sociaux	7 enfants
Personne n°5	Chef de cellule achats	Secteur financier (au ministère de la défense)	Entre 36 ans et 45 ans	57 min	Cadre supérieure	Réseau personnel	1 enfant
Personne n°6	Chargée de Marketing / Communication	Secteur financier	Entre 25 ans et 35 ans	37 min	Cadre intermédiaire	Réseau personnel	/
Personne n°7	Chargée de Marketing / Communication	Secteur financier	Enter 36 ans et 45 ans	44 min	Cadre intermédiaire	Réseau personnel	1 enfant
Personne n°8	Assistante RH	Secteur industriel (bois)	Entre 36 et 45 ans	31 min	Cadre intermédiaire	Réseau professionnel	2 enfants
Personne n°9	Assistante de direction	Secteur industriel (automobile)	Entre 46 et 55 ans	51 min	Cadre intermédiaire	Réseaux sociaux	2 enfants
Personne n°10	Assistante de direction	Secteur commercial	Entre 46 et 55 ans	35 min	Cadre intermédiaire	Réseaux sociaux	/

V. Le déroulement des entretiens

Interroger des personnes nécessite beaucoup de préparation personnelle afin de connaitre son outil parfaitement et de ne laisser aucune faille paraitre lors du jour de l'entretien. Toutes les interviews réalisées se sont correctement déroulées. L'enquête réalisée pour l'URIOPSS, en 2012, m'a permis d'être à l'aise et de savoir de quelle manière se déroulait un entretien. Ce dernier se déroule généralement en quatre parties comme nous pouvons le voir sur le schéma si dessous :

Etapes du déroulement d'une interview



Etape 1 : Dans un premier temps, il est nécessaire de se présenter et de donner des explications sur notre enquête afin que la personne interrogée puisse comprendre l'objectif principal. Ensuite, il faut lui préciser que l'anonymat sera garanti et que les résultats de l'enquête pourront lui être transmis. Il est également nécessaire de demander à la personne interrogée si elle accepte d'être enregistrée, en effet l'enregistrement est une phase indispensable pour le traitement des données (des prises de notes ne valent pas un enregistrement). Lors des premiers entretiens, j'ai précisé que les entretiens duraient environs 40 minutes, cependant je me suis rendue compte que la durée variaient beaucoup entre certains entretiens : le minimum est de 31 minutes (**personne n°8**) et le maximum de 2 heures et 18 minutes (**personne n°1**). Tout dépend de la personnalité de la personne interrogée ainsi que de son ressenti par rapport au sujet : les femmes qui se sentaient directement concernées par le phénomène du plafond de verre avaient énormément d'éléments à apporter comme par exemple la **personne n°1** ou encore la **personne n°2**. La durée totale des entretiens est d'environ 8 heures et 53 minutes.

Etape n°2 : La personne interrogée répond aux questions de manière conventionnelle, autrement dit elle ne se confie pas trop et nous parle d'elle ou de son emploi de manière générale.

Etape n°3 : Dans cette phase, les femmes cadres se confiaient davantage en partageant leur ressenti et leur point de vue personnel. Ici, la principale difficulté était de recentrer la personne interrogée lorsqu'elle s'écartait trop du sujet. Il faut la recadrer de manière discrète et savoir rebondir au moment propice, tout est une question de subtilité.

Etape n°4 : La dernière étape de l'entretien consiste à faire un débriefing sur le moment de partage qui vient se déroulé. Par exemple, lors des premiers entretiens, j'ai demandé à certaines femmes leur avis général sur l'entretien, afin de pouvoir m'améliorer pour les prochaines fois.

Une fois les entretiens réalisés, vient l'étape de la retranscription, une étape qui prend énormément de temps, mais qui est indispensable pour plusieurs raisons[58] :

- Cela permet de dépasser les « impressions » qui viennent à l'issue de l'entretien, qui peuvent être fondées sur des moments assez marquants ne reflétant pas l'essentiel de ce qui a été dit : nous pouvons être marqués par certains faits, certaines paroles, certaines idées. La retranscription permet de tout réécouter et dépasser cette « dimension émotionnelle » de l'entretien.
- Cela permet également de réécouter le discours exact de la personne interrogée et donc de limiter les mauvaises interprétations liées à la prise de note.
- Et pour finir, la retranscription permet de faciliter l'analyse du discours : des idées nous viennent à l'esprit lors de l'écoute de l'entretien.

Toutefois, il faut savoir s'organiser correctement et faire les retranscriptions au fur et à mesure : une heure d'entretien est égale à environ trois heures de retranscriptions, si ce n'est pas plus, tout dépend de la vitesse à laquelle parle l'enquêtée.

Après les retranscriptions, il faut analyser minutieusement les données recueillis lors de l'enquête terrain dans l'objectif de pouvoir répondre à la problématique et aux différentes hypothèses émises…

[58] Source : http://www.melissa.ens-cachan.fr/spip.php?article1223

TROISIEME PARTIE :

L'analyse des résultats

Dans cette ultime partie, nous allons analyser minutieusement les données recueillies afin de présenter les résultats de notre enquête, de répondre à notre problématique et de valider ou non nos différentes hypothèses.

Chapitre 1 :
La présentation et l'analyse des résultats

Dans cette partie, nous allons analyser les différents entretiens menés auprès des dix femmes cadres. Dans un premier temps, nous verrons que leurs manières de se raconter à variées en fonction de leur personnalité et de leur vécu, puis dans un second temps nous analyserons le discours des femmes cadres en sélectionnant les verbatim les plus pertinentes pour pouvoir les analyser.

I. Trois types de discours différents

Malgré un guide d'entretien identique pour toutes les femmes cadres et une manière de les interroger qui est resté plutôt similaire durant les dix entretiens, il ressort de l'analyse des entretiens trois grandes manières de répondre en fonction des interviewées. L'objet de cette partie n'est pas de juger ces différences mais simplement d'être prendre conscience.

Tout d'abord, certaines femmes cadres (**personne n°3 et personne n°5** par exemple) ont, tout au long de l'entretien, raconter des moments de leur vie professionnelle en restant ancrées sur leur profil de poste, les différentes missions exercées etc. Autrement dit, elles sont restées sur une approche plutôt technique, laissant à l'enquêteur la charge de faire l'analyse de ces discours riches mais plutôt conventionnels. Ainsi, l'analyse de ce genre d'entretien était plutôt compliquée : il faut savoir déceler les points sous-jacents de ce type de discours. Peut-être que nous pouvons interpréter cette approche comme une forme de pudeur : adopter une poste professionnelle basée sur un discours plutôt technique pour moins parler de soi.

Ensuite, il y a celles qui ont répondu aux questions plus directement (**personne n°8** par exemple) en livrant un discours répondant directement aux enjeux de l'enquête et en axant leurs réponses sur les inégalités ressenties entre elles et les hommes dans la sphère professionnelle. Par exemple, certaines se basaient régulièrement sur des exemples de situations concrètes pour illustrer leur propos sur les difficultés rencontrées lors de leur carrière professionnelle. Ce type de discours montre que les femmes ont une certaine réflexivité sur leur propre carrière professionnelle et sur les obstacles qu'elles ont pu rencontrer à certains moments. Certaines femmes ont également profité de l'entretien pour

réfléchir et critiquer leur propre carrière. Ce type de discours est parfois plus facile à analyser car il y a moins de points sous-jacent qui se cachent derrière certaines paroles.

Et pour finir, certaines avaient une réflexion très avancée sur le sujet et étaient plutôt militantes sur l'ascension des femmes dans le milieu professionnel et elles avaient tendance à utiliser le « nous » pour parler des femmes en générale : « *Quand on est une femme, il faut se battre sur tous les fronts, il faut se battre à la maison et il faut se battre au boulot aussi. C'est sur ! C'est à NOUS de savoir ce que l'on veut.* » **Personne n°2.** Ce « nous » renvoie aux femmes en général. Ce type de discours est plutôt dévié du discours professionnel et personnel et prime en faveur de l'action pour les femmes.

II. Présentation et analyse des résultats

Nous allons maintenant procéder à l'analyse globale des entretiens question par question. Pour que cette partie soit la plus pertinente possible, nous n'allons pas mettre toutes les verbatim de chaque femme cadre pour chaque question mais plutôt sélectionner celles qui sont les plus significatives et les importantes quant au sujet. Nous allons commencer l'analyse à partir du thème n°3 étant donné que les deux premiers thèmes permettaient seulement d'établir le profil des répondants, ce que nous avons déjà fais dans la partie méthodologie.

Thème 3 / Culture organisationnelle et environnement de travail : profil du leader, valeurs et caractéristiques des femmes et des hommes cadres

Question 1 : Dans votre entreprise, les femmes sont-elles nombreuses à avoir des postes à responsabilité ? Quels postes occupent-elles ?

Personne n°1 : (Elle n'est pas en poste actuellement) La proportion des femmes est très faible, ce n'est vraiment pas une société d'avant-garde. Je n'ai été rattaché qu'une seule fois à une femme dans ma carrière, c'est la première fois de ma carrière que j'avais une femme comme patron, et j'ai beaucoup apprécié. Elles occupent souvent des postes…euh…où les responsabilités sont pas nombreuses, enfin c'est ce que j'ai pu voir à travers mon expérience.

Personne n°2 : (Elle n'est pas en poste actuellement, elle s'est donc basée sur son expérience précédente). Euh, au niveau des cadres, il y avait plus d'hommes que de femmes, au niveau de la direction, plus d'hommes que femmes. Au niveau des

techniciens, ça devait être, peut-être plus de femmes car les secrétaires étaient techniciennes chez nous et après au niveau des opérateurs, il y avait un peu plus d'hommes.

Personne n°6 : Euh… oui quand même ! Elles sont cadres, responsables d'équipe, membres du comité exécutif par exemple.

Personne n°8 : On n'est pas nombreuses en quantité, c'est-à-dire que déjà on a que 19 femmes sur un effectif de 219 donc proportionnellement c'est vrai qu'on n'est pas beaucoup. Les postes à responsabilité pour les femmes ils sont très limités. Celle qui a le plus de responsabilité c'est la DRH, sinon y'a pas grand monde.

Personne n°10 : Je dirai non […] elles qui sont cadres, elles le sont du fait d'un accord d'entreprise sur l'égalité professionnelle, sans accord, elles seraient moindres.

La grande majorité des femmes interrogées ont émis le fait qu'elles étaient peu nombreuses dans leur entreprise à occuper des postes à responsabilité. En effet, sur les 10 interviewées, huit d'entre elles ont précisé qu'elles étaient majoritairement entourées d'hommes au quotidien ce qui signifie que leur culture organisationnelle est majoritairement masculine.

De plus, certaines ont opéré une distinction entre les niveaux hiérarchiques supérieurs majoritairement occupés par des femmes et les niveaux hiérarchiques inférieurs où les femmes sont davantage présentes (**personne n°1** et **personne n°2**). Ainsi, nous pouvons constater à travers cette question que plus les femmes évoluent moins elles sont entourées de femmes, travaillant ainsi dans un milieu majoritairement masculin.

Question 2 : Comment vous décrivez-vous en tant que femmes cadres (qualités, défauts, attitudes, manière de travailler etc.) ?

Personne n°1 : Je pense que je suis quelqu'un qui a de l'autorité naturelle, j'ai du leadership comme on dit. Dans des réunions, je ne suis pas trop en retrait. Je suis perçue comme quelqu'un de très attentive aux autres et je soucieuse du bien être collectif. J'ai toujours été très franche, je suis quelqu'un de loyale et je dis toujours les choses sinon on passe votre temps à vous manipuler dans tous les sens.

Personne n°4 : Je suis une personne réactive euh synthétique, exigeante […] cependant un peu trop à l'écoute des membres de mon équipe ce qui apporte un coté affectif au relation de travail et c'est pas toujours bon !

Personne n° 5 : Oula…euh je suis très exigeante, travailleuse… euh… humaine, une qualité très importante pour se faire respecter […]

Personne n°7 : J'ai du caractère, peut-être trop ! J'assume toutes mes responsabilités et je sais toujours où je vais, je dois souvent prendre des décisions importantes aussi donc mon caractère j'en ai besoin (rire) ! Par contre, j'ai tendance à être trop perfectionniste […].

Personne °8 : Donc je suis quelqu'un de très rigoureuse, très consciencieuse dans le travail […]. Je trouve que je suis très persévérante. Après j'ai peut être un défaut aussi c'est que je suis très franche et direct, donc ça peut parfois être une qualité mais pas tout le temps. Mais je pense que ca fait avancer aussi d'être, je pense que si j'avais été très calme, très effacé, j'en serai pas la où je suis aujourd'hui. Mon caractère aurait pu être un frein aussi, en fonction des personnes qui se trouvaient en face de moi, au niveau décisionnel […]

Personne n° 9 : Euh je suis plutôt ferme je dirai et je montre que j'ai confiance en moi, je suis assez directe et franche et quand j'ai quelque chose à dire que je ne passe pas par 4 chemins, moi je ne sais pas garder les choses, après la personne m'aime ou ne m'aime pas mais en tout cas je suis comme ça […] Je suis aussi très à l'écoute à l'écoute de tout …

Personne n°10 : Je pense faire tout mon possible pour rassembler les équipes, les former, les conseiller et les guider afin que les équipes puissent être autonome le plus possible. Je dirais que mon gros défaut est d'être « trop mère poule », c'est ce que l'on me dit souvent. Quant à ma manière de travailler, je privilégie le travail d'équipe, car seul on ne fait rien.

Les femmes cadres interrogées ont de nombreux points communs concernant les qualités et les attitudes au travail. Plusieurs d'entre elles mettent avant des qualités humaines comme le sens de l'écoute, la préoccupation du bien être collectif, la **personne n°10** utilise même le terme « mère poule ».

Au niveau de l'attitude personnelle, j'ai pu remarquer que toutes les femmes interrogées avaient du caractère et étaient plutôt franches et directes quant à leur entourage professionnel, une attitude qui leur permet de s'imposer et de ne pas « *se laisser marcher sur les pieds* » (**personne n°1**). Lors des entretiens, j'ai également ressenti le fait que la majorité des interviewées avaient beaucoup d'ambition et l'envie de prouver leur potentiel à travers leur compétence (besoin de faire leur preuve).

Question 3 : Et par rapport à vos collègues masculins, démontrent-ils des qualités ou des valeurs différentes en tant qu'hommes cadres ?

Personne n°1 : Ce qui fait la différence entre les hommes et les femmes ? Euh…les femmes a un certain niveau dans les entreprises, même si elles sont soucieuses de leur carrière et de leur droit, pour elles, le coté carriériste ne passe pas avant le bien commun. Les hommes c'est plus chacun pour soi quand même, c'est la guerre ouverte entre eux, c'est incroyable, c'est impitoyable ce monde, ils se tirent dans les pattes tout le temps !

Personne n°2 : Beh disons que je pense que les hommes, ont plus besoin de signes extérieurs, de reconnaissance de pouvoir ou de fonctions, euh le titre du poste […]. Ils sont un peu plus matérialistes, car pour eux le matériel va montrer qu'ils sont reconnus […]. Après les hommes, enfin certains en tout cas, manifestent moins d'empathie envers leur personnel, ils vont moins rentrer dans des choses personnelles. Il reste plus dans des aspects professionnels, les objectifs et la performance. Les femmes elles écoutent plus les problématiques, elles sont plus en rassurance que les hommes. […] Moi, je me dis on concoure tous pour la même entreprise et mon égo, je m'en fou, alors qu'un homme, il va être plus attaché à son égo. Il regarde d'abord son égo puis l'entreprise […].

.

Personne n°4 : […] ils sont plus dans la culture du résultat donc très peu patients !

Personne n° 7 : […] leur sentiment de supériorité ! Cependant, tout est relatif, chaque personne a ses qualités et ses valeurs et je pense que cela ne se réduit pas aux différents sexes.

Personne n° 9 : Euh par exemple, ils sont moins à l'écoute des problèmes de chacun je trouve. Un homme il pense toujours être supérieur à un homme. J'ai l'impression aussi que les hommes sont moins francs que les femmes […] Et aussi un homme délèguent moins, ils veulent tout savoir, tout gérer, tandis qu'une femme ça partage plus.

Personne n°10 : Je dirais que les hommes ont tendance à travailler plus en solitaire et qu'ils ont une fierté masculine avec un certain ego… Certains tentent de se montrer supérieurs, soit en parole, soit par leur comportement physique.

Nous pouvons remarquer à travers ces verbatim que les femmes interrogées ont toutes, plus ou moins, cité des défauts et non des qualités. Tandis que pour la question précédente, très peu d'entre elles ont cité leurs défauts. Ont-elles une image plutôt péjorative de leur homologue masculin ? Il semblerait … : « *sentiment de supériorité* » **(personne n°7)**, « très peu patient » **(personne n°4)**, « *fierté masculine* » **(personne n°10)**, « *plus attaché à son égo* » **(personne n°2)**.

Nous pouvons voir apparaitre une distinction très claire entre les attitudes des hommes et les femmes au travail. En effet, les hommes semblent être plutôt individualistes et plutôt centrés sur la performance de l'entreprise et la culture du résultat. Tandis que les femmes cadres semblent être davantage axées sur le collectif et sur l'individu.

Thème 4 / Rapports de sexe : position de la femme dans les circuits de décision en entreprise (comportements-attitudes)

Question 4 : Comment qualifiez-vous vos rapports avec vos collègues cadres masculins ?

Personne n°1 : C'est cordiaux, pour moi il n'y a pas de différentes entre les hommes et les femmes au boulot entre terme de relation. Ca se passe bien !

Personne n°2 : Avec certains cadres, ceux qui me connaissaient depuis longtemps, et qui savaient comment je fonctionnais euh, ils me reconnaissaient une certaine compétence et tout se passe bien. Parfois, quand je rencontrais des cadres qui étaient nouveau dans l'entreprise, quand je leur expliquais ma façon de fonctionner dans l'entreprise, il me disait « oui, oui » bon ça voulait dire « cause toujours tu m'intéresses ». Et puis quand j'intervenais dans les domaines dans lesquels je leur avais dis que je serai amené à intervenir, il ne me croyait pas, et il demandait l'arbitrage du directeur général (DG) alors que c'était dans ma fonction. Et il n'admettait pas bien qu'une femme, en plus en RH, puisse les contraindre à faire ceci ou à faire cela. Parfois quand je m'opposais à des décisions, certains ne le comprenaient pas. Il faut que les rôles soient clairement définis entre les uns et les autres.

Personne n°5 : Les hommes militaires considèrent que les personnels féminins civils ne peuvent pas manager et sont pour la plupart méprisant à l'égard des femmes.... il faut donc faire ses preuves pour pouvoir s'imposer.

Personne n°6 : Ils sont très bons ! En revanche, il est vrai qu'au premier abord ils ont tendance à me considérer comme la petite blonde souriante qui bosse en communication mais une fois qu'ils ont compris que tu étais qualifiée et compétente ils te prennent au sérieux et écoute tes propositions.

Personne n°7 : Je trouve qu'il y a un sentiment de supériorité ressenti de par le statut qu'ils occupent.! 80 % ne considèrent pas la femme égale à l'homme malgré l'occupation d'un poste similaire donc parfois ils sont méprisants !

Personne n°9 : Euh ça se passe bien, c'est équivalent, j'ai jamais rencontré de problèmes, il y a une bonne entente... après un homme ne te demandera jamais des choses sur ta vie personnel, tiens « pourquoi tu t'es absenter » etc. Il ne pose jamais de questions. Il ne te posera jamais de question sur ta vie de femme à la maison.

Personne n°10 : Je les qualifierais de bons, mais il faut tout de même leur faire comprendre que le respect est d'actualité dans tous les sens du terme, et qu'une femme peut être égale à un homme. On peut rencontrer quelque fois certains machos, pas tous les hommes, mais on en rencontre.

Les ressentis des femmes cadres quant à leur relation professionnelle avec leur collègues hommes varient... Certaines affirment que les rapports sont plutôt cordiaux, que toute se passe relativement bien et elles ne ressentent pas vraiment de différences entre elles et leurs collègues hommes. D'autres sont plus méfiantes et affirment le fait qu'il y a un réel besoin de faire ses preuves quant à ses capacités et ses compétences pour être respecter et montrer « *de quoi on est capable* », notamment à cause des attitudes sexistes de certains hommes ou des représentations sociales en fonction des sexe qui sont véhiculées dans notre société.

Question 5 : Dans le cadre de votre travail, est-ce que votre présence dans un groupe d'hommes, par exemple lors d'une réunion où il faut régler un problème ou prendre une décision, crée un impact ?

Personne n°1 : Le poids de l'avis d'une femme est moins important, ça je l'ai déjà ressenti. Y'a des hommes qui se disent « je n'ai pas besoin d'une femme », ils se suffisent à eux même. L'avis d'une femme on n'en a pas besoin. Mais à partir du moment, où elle a su se faire reconnaitre et beh elle est prise au sérieux. Ce n'est pas s'imposer, c'est se faire reconnaitre. Les femmes arrivent à être reconnu, bien plus souvent que les hommes, grâce à une autorité de compétences, qu'une autorité d'un leadership naturel.

Personne n°6 : Oui. Tout dépend du sujet, mais moi je me sers de mon statut de femme pour apaiser et détendre les réunions et suggérer mon idée sans l'imposer.

Personne n°7 : Cela ne crée pas un impact mais nous devons faire preuve de beaucoup plus de force de conviction, taper du poing sur la table pour se faire entendre !

Personne n°8 : Non, je n'ai pas l'impression, ça ne change pas grand-chose. Pour moi, c'est pas le fait d'être un homme ou d'être une femme, c'est la personnalité qui joue le plus et les compétences.

Personne n°9 : Euh non pas spécialement...c'est plus l'attitude qui compte quoi... [..] Après j'ai déjà eu l'impression aussi que les femmes, lors des réunions, étaient moins comprises, certains se disent « ouai elle dit ça mais elle y connait rien». Tu vois... moi j'ai déjà entendu ça, « c'est une femme, elle s'y connait moins », c'est pour ça qu'une femme elle doit s'imposer lors des réunions.

Dans une situation en position minoritaire les femmes ont-elle un impact sur la prise de décision ? En grande majorité, les femmes trouvent que le « fait d'être une femme » n'a pas d'impact spécifique sur la situation, il ressort principalement que c'est plutôt une question d'attitude et non de sexe. Une femme qui sait s'imposer et qui est force de proposition pourra impacter la prise décision tout autant qu'un homme. Toutefois, le besoin de « faire ses preuves » ressort encore : « à partir du moment, où elle a su se faire reconnaitre et beh elle est prise au sérieux » (**personne n°1**)

Deux points de vue différents sont mis en avant :

- Certaines femmes ont le sentiment que leurs opinons n'ont pas le même impact que celui des hommes et qu'elles sont moins écoutées dans des situations où elles sont en minorités : elles doivent tenter de s'imposer pour être écoutées.
- D'autres, comme la **personne n°6** ont mis en avant que le fait d'être une femme pouvait avoir des répercussions plutôt positives sur la réunion : « *moi je me sers de mon statut de femme pour apaiser et détendre les réunions et suggérer mon idée sans l'imposer*. »

Question 6 : En tant que femmes cadres, quels sont les comportements que vous devez mettre en avant, par exemple sur le plan de l'apparence ? Des attitudes ?

Personne n°1 : Il faut être très direct, il ne faut pas se laisser marcher sur les pieds. Les gens qui sont trop gentils ou trop aimables, ça ne marche pas ! Il faut en vouloir, il faut mordre ! Il faut montrer qu'on va ne pas vous marcher sur les pieds. Il faut exiger, il faut demander ! [...] Il y a intérêt à avoir une posture hyper clean pour ne jamais faire déraper les situations et toujours être clair dans sa tête ! [...] Il faut montrer qu'on n'est pas quelqu'un que l'on manipule et pas quelqu'un qui se soumet. Il faut montrer que l'on ne se soumet pas !

Personne n°3 : Euh au niveau de l'apparence, c'est une tenue soignée, adaptée à ses fonctions. Et l'attitude c'est pareil, fermeté et rigueur et distance vis-à-vis de l'ensemble du personnel, de manière euh, égale. C'est-à-dire que je ne peux pas me permettre d'être plus familière avec certaines personnes que d'autres [...]. Mais je fois surtout être ferme pour me faire comprendre...

Personne n° 4 : Il faut toujours, euh comment dire...de la discipline dans les actes que l'on accomplit, il ne faut jamais rien laisser au hasard. [...] Et au niveau de

l'apparence, il faut toujours une tenue soignée… beh oui…ça c'est bien entendu plus que exigé !

Personne n° 6 : Il faut montrer que l'on est intransigeante mais que l'on peut écouter leur avis. Moi j'évite d'aller au conflit avec eux car ils n'ont pas la même perception des choses en revanche, j'argumente beaucoup mes propositions ! Et … euh …sur le plan de l'apparence, je suis consciente et je m'en sers (rire) qu'une femme agréable à regarder et classe aura beaucoup plus d'impact sur son auditoire femmes et hommes confondus.

Personne n°7 : Dans le milieu professionnel, les hommes jugent beaucoup trop les femmes sur leur apparence et cela empiète sur leurs compétences. Il faut donc avoir une apparence soignée et neutre et … se créer un style pour dégager une personnalité et de préférence forte. Dans le milieu professionnel, l'habit fait le moine surtout lors d'un premier entretien.

Personne n°8 : Alors, il faut, déjà dans l'apparence, essayer d'avoir toujours une tenue euh, ou une posture, c'est-à-dire euh je vais pas dire « conquérante » mais euh sur de soi on va dire. C'est important de montrer qu'on sait de quoi on parle […] ne jamais essayer de montrer qu'on est un peu plus faible […] ne jamais montrer qu'on a des faiblesses… Au niveau de l'apparence, alors en tant que femme…alors c'est difficile parce que moi je travaille dans l'industrie, dans l'industrie du bois, donc bon la tenue, euh, j'ai toujours essayé de garder une tenue correct et soignée, ne pas s'habiller trop féminine, bon malheureusement on est dans un monde d'hommes et on sent tout de suite que les regards sont différents envers les femmes, donc euh… on va dire euh… si on va dire féminine mais pas sexy.

Personne n° 9 : Etant donné que je suis dans un milieu d'hommes […], il faut s'imposer et c'est ce que j'essaye de faire sinon les hommes te « mangent ». […] il faut montrer qu'on est sure de soi. Et sur le plan de l'apparence, une femme cadre elle doit toujours être bien présentable, ça compte beaucoup…

Personne n°10 : Au niveau de l'apparence on ne pardonne pas à une femme d'être négligée, mal coiffée ou mal habillée, voir peut coquette sinon les réflexions y vont bon train en catimini. Il ne faut pas non plus être vulgaire que se soit en apparence physique ou en langage. Et au niveau des attitudes…euh…Une attitude psychologique très fine doit être mise en place afin de gérer et de déceler les pièges des hommes ! Il est également nécessaire d'avoir de la réparti, et ne jamais perdre le fil de la conversation, même si notre interlocuteur fait tout son possible pour nous emmener ailleurs…

Les femmes cadres doivent mettre en avant des attitudes par rapport à leur statut et leur environnement de travail pour montrer qu'elles ont leur place dans des cultures organisationnelles majoritairement masculines. Toutes sont conscientes que leur image est

très importante et qu'elles ne doivent pas la négliger : « *dans le milieu professionnel, l'habit fait le moine* » (**personne n°7**).

Au niveau de l'apparence, « avoir une tenue soignée » est le terme qui revient le plus souvent, en effet, il faut toujours être présentable, mais ne pas être trop provocante (féminine mais pas trop) : « *dans un monde d'hommes, on sent tout de suite que les regards sont différents envers les femmes… donc féminine mais pas sexy* » (**personne n°8**). Le sens de l'esthétique est donc très important quand on est une femme qui occupe des responsabilités importantes dans une entreprise.

Au niveau des attitudes, là encore, il faut adopter une posture crédible en fonction de son poste et ne pas « se laisser marcher sur les pieds » (**personne n°1**). La franchise semble être une qualité indéniable pour se faire respecter ainsi que la confiance en soi : *« c'est important de montrer qu'on sait de quoi on parle* » (**personne n°8**). Les femmes doivent toujours mettre en avant leur crédibilité…

Question 7 : A l'inverse, quels seraient les comportements qui, en tant que femmes cadres, ne seraient pas acceptés ou permis dans votre environnement ?

Personne n°1 : Il ne faut pas avoir un look provoquant, sinon ça n'aura que pour effet de perturber ! Ils ne veulent pas de féministes aussi hein ! Le coté féministe affiché très clairement, ça c'est quelque chose qui dérange formellement tous les cadres d'entreprises. C'est insupportable pour les hommes ça hein.

Personne n°3 : Beh de se retrancher derrière la féminité pour prendre ou ne pas prendre certaines décisions. C'est-à-dire que ce n'est pas parce que l'on est une femme que l'on doit avoir plus ou moins de rigueur ou que l'on doit avoir plus ou moins de fermeté, je pense que les personnes, notamment les hommes, n'apprécieraient pas d'avoir, euh comme supérieure hiérarchique une femme qui hésite dans ses décisions ou qui n'ose pas diriger à des gens parce qu'ils sont des hommes.

Personne n°4 : [...] des tenues trop courtes, des comportements aguicheurs... Et au niveau des attitudes euh ... parler fort pour se faire entendre ou encore trop parler ça je trouve que ça ne passe pas.

Personne n°5 : Il faut toujours avoir une apparence parfaite tout en restant féminine mais pas provocante et éviter une certaine "camaraderie" : ne pas se faire appeler par son prénom et maintenir le vouvoiement pour garder une distance hiérarchique et se faire respecter, sinon y'a des personnes qui prennent la confiance !

Personne n°6 : Euh je dirais être trop aguicheuse, dans le secteur où je suis la tenue vestimentaire est également très importante [...] après je ne m'empêche aucun comportement qu'un homme pourrait avoir.

Personne n°9 : Je pense euh ...une femme qui soit « homme », qui n'est pas un comportement de femmes, c'est-à-dire pas élégante etc. Une femme doit s'assumer et ne doit pas se cacher derrière une facette d'hommes, ça c'est pas accepté [....].

Au niveau des attitudes qui ne sont pas permises, les femmes interrogées ont majoritairement répondu qu'il ne fallait pas adopter un comportement trop provoquant en termes d'attitude et également sur le plan de l'apparence. Une femme doit assumer sa féminité mais pas trop et ne doit jamais être provocante sous peine que cela soit mal interprété. Toutes les pratiques qui sont susceptibles d'être perçues comme étant des actes de séduction, consciemment ou non, sont à bannir.

Lors des entretiens, certaines femmes (**personne n°1** et **personne n°7** par exemple) ont parlé du caractère ambigüe qui peut parfois être présent dans des relations professionnelles entre hommes et femmes. Une femme cadre interrogée m'a fait part des avances qu'elle a déjà reçu de la part d'un de ses supérieurs masculins, face à cela elle a adopté une attitude directe et claire pour ne pas que cette situation persiste, autrement dit elle lui a fait clairement comprendre les choses.

Question 8 : Dans votre entreprise, avez-vous déjà ressenti des réticences de la part de vos collègues ou de vos supérieurs masculins par rapport au fait que vous soyez une femme ?

Personne n°2 : Oui, oui bien sur que j'en ai ressenti, il a fallu que je me bats pour certaines choses... que ce soit pour un congé maternité pour ma fille ou je me suis arrêté une semaine avant d'accoucher et reprendre deux mois après alors que j'aurai pu avoir un congé de je ne sais pas combien de mois... euh un de mes collègues masculins m'a dit « beh toi, t'es tout le temps absente », j'ai eu des réflexions comme ça... C'est à nous à nous défendre, les femmes doivent se prendre en charge elles-mêmes. Après oui, des réticences dans le sens, où certains on considéré que je n'étais pas... habiliter à ... pas capable de réfléchir à ... donc je leur ai montré que non seulement j'étais apte, que j'étais capable mais en plus que j'avais raison.

Personne n°3 : [...] je n'ai jamais été dans une situation où le fait d'être une femme était euh, une barrière ou un handicap quelconque [...] juste une fois, euh j'ai eu à connaitre lorsque je suis arrivée, un homme donc en position de subalterne qui m'a testé, c'est une personne forte en caractère, qui essayait de se rendre compte si une femme était capable de diriger des services, et donc a essayé de me tester, où apriori, il mettait en doute ma capacité à prendre des décisions.

Personne n°6 : Non aucune ! Dans toutes les entreprises pour lesquelles j'ai travaillé, je n'ai jamais ressenti de réticences. Je pense réellement que les hommes et les femmes fonctionnent différemment que ce soit au niveau pro ou perso et justement je me sers de ces différences et du fait d'être une femme pour arriver subtilement à mes fins ! Bien entendu, je ne parle pas de promotions canapés (rire) mais juste du fait que les hommes sont plus facilement manipulables et cèdent plus facilement si on sait comment s'y prendre...euh ... utiliser humour, proposer ses idées sans les imposer, les écouter...

Personne n°8 : Oui avec mon directeur général actuel.. La je suis vraiment tombé sur l'individu extraordinaire en ce moment ! J'ai un DG qui concrètement n'apprécie pas les femmes dans le travail, surtout si ce ne sont pas des femmes qui se taisent. C'est vrai que j'ai actuellement un DG qui appréciera les nanas si elles restent dans leurs coins, et genre soit « soit belle et tait-toi ». Oui il est un macho ! Alors il fait des petites allusions qui ne sont pas toujours bien placées, qui ne sont pas toujours les bienvenues dans certaines réunions et puis bon non, on le sent bien...on constate bien qu'au niveau évolution, que ça soit au niveau des salaires, des augmentations, promotions, les femmes chez nous sont à la traine....

Personne n°10 : Bien entendu ! Certains hommes n'acceptent pas d'être dirigé par une femme et font tout leur possible pour éliminer cette femme gênante...juste parce qu'elle est une femme. Il est même arrivé une fois qu'un homme au sein de mon entreprise m'interdit de me présenter à un poste clé ! Ce que je n'ai bien entendu pas accepté !

Seule la **personne n°6** n'a jamais ressenti de réticences par rapport au fait qu'elle soit une femme. Toutes les autres femmes cadres interrogées ont déjà ressenti au moins une fois des attitudes négatives à leur égard. La **personne n°6** travaille dans le secteur financier et elle est la plus jeune des femmes cadres interviewées, elle n'a pas encore eu d'enfant et pour le moment elle privilégie sa vie professionnelle, ce qui pourrait peut-être expliquer cette différence.

Les autres femmes interrogées ont déjà du faire face à des réticences par rapport à leur « statut de femme ». En effet, certaines ont été victimes d'attitudes sexistes les mettant en position inférieure par rapport à un homme. Pour passer au delà de ça, elles doivent sans cesse

faire leur preuve en démontrant de quoi elles sont capables et en mettant en évidence leurs compétences et leur savoir-faire.

Le secteur de l'industrie semble être le secteur où les femmes sont le plus sujettes aux attitudes sexistes, dans les autres secteurs d'activité cela est moins fréquents. Par exemple la **personne n°3** (secteur administratif) n'a connu qu'une seule fois un homme qui a tenté de la tester quant à sa condition de femme, tandis que pour la **personne n°1** (secteur industriel) cela est arrivé beaucoup plus fréquemment lors de sa carrière professionnel. La **personne n°8** parle également de son DG qui est macho et qui n'hésite pas à le faire ressentir aux femmes de l'entreprise : « *il fait des petites allusions qui ne sont pas toujours bien placées, qui ne sont pas toujours les bienvenues dans certaines réunions et puis bon non, on le sent bien* ».

Thème 5 / Rapport au pouvoir : différenciation sociale et stéréotypes sexuels

Question 9 : Comment vous sentez-vous dans les situations où vous devez démontrer de l'autorité ou du leadership (les situations où vous devez vous affirmer ?)

Personne n°1 : Je suis à mon aise, ouai ...je suis plutôt à mon aise c'est mon tempérament et mon expérience sur le terrain ... j'aime me confronter à l'autre, j'aime le contact direct, j'aime la rencontre avec l'autre. Je trouve passionnant le fait de travailler avec des leaders [...] j'ai une autorité naturelle et une autorité de compétences.

Personne n°2 : Aucun problème !, sincèrement (rire). Si vous devez vous faire entendre, si vous devez faire preuve d'autorité... bah voilà... vous gueulez un bon coup et vous dites bon ça suffit et vous élevez le ton... voilà, mais bon pas besoin d'être désagréable pour ça. J'ai toujours été plus ou moins à l'aise, parce que je suis issu d'une famille nombreuse et j'ai été l'aînée, c'est vrai que ... à un moment donné s'il faut être autoritaire euh moi je ne réfléchie pas, il faut y aller quoi.

Personne n°4 : Oh je suis à l'aise ! En tant que mère d'une grande famille avec des enfants étant tous au-delà d'une vingtaine d'année et bien ... c'est des situations que je vie au quotidien... donc dans ce genre de situation tout va bien, je sais m'imposer.

Personne n°6 : Je me sens très à l'aise, mon métier fait que je suis très à l'aise à l'oral peut importe le nombre d'interlocuteur ou leur statut dans l'entreprise. J'ai déjà été amenée à avoir le lead sur un projet et à coordonner les différents acteurs du projet venant de différents départements informatique, RH, opérationnel...et je le répète, il faut juste savoir s'adapter à chaque interlocuteur... ce qui selon moi est plus facile chez les femmes que chez les hommes.

100% des femmes interrogées ont estimé être à l'aise dans les situations où elles devaient démontrer de l'autorité et du pouvoir, cela peut s'expliquer de part leur statut qui nécessite une certaine aisance avec l'autorité. En effet pour prendre des décisions importantes ou encadrer des équipes il faut être un minimum autoritaire.

Trois des dix femmes interrogés ont fais le lien avec leur autorité parentale. Par exemple, la **personne n°2** a dit : « *vous savez quand vous avez eu 4 gosses hein… je ne vois pas où est le problème* ». Il semblerait que certaines femmes cadres transposent parfois leurs « attitudes familiales » avec leurs attitudes professionnelles : « *je pense que nous les femmes, on reproduit au boulot de qu'on fait au quotidien chez nous, c'est notre nature* » (**personne n°2**).

Question 10 : D'après vous, de quelle façon une femme ambitieuse, ayant du leadership et exerçant de l'autorité est-elle perçue dans votre environnement ?

Personne n°1 : Dans mon environnement professionnel, il y avait une femme avec de fortes responsabilités qui n'était pas bien perçue, elle était perçue comme trop peu docile. Et c'était presque la seule femme ! Elle était perçue comme une tigresse, elle était perçut comme étant indomptable mais en même temps je pense qu'il y avait une part d'admiration de la part de certains hommes qui l'a voyait tenir tête au grand patron. Mais en même temps, elle faisait peur aux gens […].

Personne n°5 : Je pense que … certaines femmes sont jalouses… jalouses des femmes qui réussissent car elles, elles n'osent pas […] et je pense que du côté des hommes c'est différents, il y a du respect …de la part des hommes non misogynes hein.

Personne n°6 : Personnellement, je pense qu'elle a une image négative auprès des femmes qui sont en dessous d'elle et qui n'ont pas réussi car elles ressentent une certaine jalousie et de la frustration. Pour les hommes je pense qu'au même titre qu'un homme à cette place là il la respecte si elle a accédé à ce job grâce a ses compétences, son savoir-faire et savoir être.

Personne n°8 : Ca peut susciter la jalousie. Les gens critiquent beaucoup… oui parce qu'un homme qui va avoir de l'ambition on va trouver ça normal, on va se dire bon c'est tout c'est normal c'est un homme, il doit faire carrière, il faut qu'il des dents longues et qu'il se montre. Une femme qui va essayer de faire ca, elle va s'attirer les critiques, pas forcement celle des hommes, mais plutôt celle des femmes, parce que elles ne vont pas oser le faire. Et puis, ce n'est pas perçut de la même manière. C'est plus difficile pour une femme de s'imposer et d'être ambitieuse dans le travail. […]

Personne n°9 : Nous en tant que femme, on est admirative, on se dit tiens, ça démontre aux hommes que nous aussi on existe quoi [...], par contre les hommes eux ça peut les déranger, pour certains on est pas à notre place.

Les avis des interviewées quant à la question de la représentation de la femme ayant de l'ambition varient, deux points de vue antagonistes apparaissent :

- Pour certaines, une femme ambitieuse va susciter l'admiration et le respect des hommes et la jalousie des femmes : cela peut s'expliquer par le fait que certaines ne vont pas oser s'imposer dans leur entreprise et quand elles sont voir une femme réussir, cela va provoquer un sentiment de jalousie et de frustration.

- Pour la **personne n°9**, une femme ambitieuse va provoquer de l'admiration de la part des autres femmes et du scepticisme de la part des hommes : elle a justifié son avis par rapport au fait qu'une femme qui va évoluer dans une entreprise va prouver à tout le monde que « *les femmes sont capables de…* », suscitant l'admiration de ses collègues féminins. Tandis que les hommes vont être sceptiques et penser que les femmes ne sont pas à leur place (**la personne n°9** travaille dans le secteur de l'industrie où les attitudes sexistes sont nombreuses).

Dans tous les cas, les femmes cadres ayant de l'ambition suscitent des critiques quelles soient négatives ou positives, tandis qu'un homme qui évolue, les dires à sont égard seront moindres : « *oui parce qu'un homme qui va avoir de l'ambition on va trouver ça normal* » (**personne n°8**). Ce fait met en avant les représentations sociales basées sur la division sexuée qui sont omniprésentes dans notre société.

Thème 6 / Accès aux postes à responsabilités : obstacles rencontrés par les femmes et avenir

Question 11 : Par rapport à votre vie personnel, vous-êtes vous déjà limité quant à l'accès à des postes à responsabilité (refus de promotion par exemple ?)

Personne n°1 : Non, non, non, jamais…mais je ne peux pas non plus dire que j'ai privilégié ma carrière. Mais j'ai beaucoup travaillé, je suis quelqu'un d'investi au travail, je me suis toujours montrée disponible pour le travail. J'y ai consacré beaucoup

de temps mais j'ai toujours tenu à me réserver des temps privés sur ma vie personnelle, sur lesquels je ne faisais pas de sacrifice. Il n'y a pas une chose que j'ai privilégié sur l'autre. C'est très clair ça pour moi. Après le fait que je sois célibataire ça m'a permis aussi d'être plus disponible pour l'entreprise...

Personne n°2 : Non ! La question ne s'est pas posée. La seule chose que j'ai faite, c'est que j'ai essayé d'être un peu moins en déplacement, au début, quand mes enfants étaient petits. J'ai surveillé aussi un peu plus mes horaires [...] Et après quand ils ont grandi, j'avais plus de souplesse. A partir du moment où je travaille, je dis à mon mari, ce soir c'est toi qui va chercher les enfants, moi je ne peux pas. Quand on est une femme, il faut se battre sur tous les fronts, il faut qu'on se batte à la maison, et il faut qu'on se batte au boulot aussi. C'est sur ! C'est à nous de savoir : est-ce qu'on veut ? Est-ce qu'on ne veut pas ? Ou alors à ce moment là, j'accepte un boulot où je ne suis pas cadre, où je suis employée et j'ai des horaires fixes et je n'ai pas de responsabilités. Tout dépend des choix de la personne. Si je fais des études dans l'objectif de devenir cadre, beh je pars avec un postulat de départ, et ce postulat de départ, mon compagnon ou mon futur compagnon, il le sait.

Personne n°3 : Non ... j'ai juste demandé à travailler à temps partiel pour mon premier enfant mais je ne me suis jamais limité quant à mes responsabilités. Mais je me suis rendue compte que travailler à temps partiel c'était difficilement compatible avec euh... ma carrière, mais non, je n'ai jamais refusé d'évoluer par rapport à ma vie personnelle. J'ai voulu arrêté le temps partiel justement. Mais bon, c'est un choix, personnellement je n'aurai jamais arrêté de travailler pour rester à la maison et m'occuper des enfants. Euh, j'ai toujours apprécié de travailler et j'ai toujours apprécié mon travail donc euh c'est sur que ça m'a mis en difficulté certaines fois, mais voilà ca été un choix.

Personne n°5 : Oui... d'ailleurs en ce moment je travaille à temps partiel pour m'occuper de ma petite fille... pour le moment je préfère accorder du temps à mon enfant [...].

Personne n° 6 : Non jamais, jamais, jamais...après je suis encore jeune et pour le moment je privilégie ma vie professionnelle,, mais je suis consciente qu'un jour je serai amenée a faire un choix entre ma vie pro et perso. C'est pour ce qu'aujourd'hui je donne le maximum à ma carrière pour arriver à un statut confortable qui me permettra de mettre en stand by ma vie pro pendant quelques années. Quand je dis en stand by, je ne veux pas dire arrêter de travailler mais juste moins voyager, et moins faire d'heures supp car j'aurais déjà fait mes preuves. Dans tous les cas, je suis préparer à ca et ca ne me pose absolument aucun problème,...

Personne n°7 : Oui et je viens d'avoir un enfant et je sais que ma carrière professionnelle n'évoluera pas ces 3 prochaines années [...]

Personne n°8 : Dans ma recherche d'évolution oui, j'ai volontairement pas cherché à avancer plus haut on va dire, parce que je savais que je savais qu'en évoluant, il aurait fallu que je passe beaucoup de temps au travail et que je sacrifie le temps que je passe avec ma famille, donc je n'ai volontairement pas chercher ces dernières années, à avancer encore plus parce que c'était pas compatible avec une vie de famille de toutes façon. J'ai choisi de travailler à temps partiel, pour justement, être plus à la maison.
Les femmes que je vois aujourd'hui qui ont de très hautes responsabilités, beh elles dorment au boulot hein.

Personne n°9 : Beh oui…beh voilà, quand tu as une vie de femme à la maison, quand tu vis avec quelqu'un, euh c'est compliqué et il faut faire un choix… par contre il y en a qui le font hein… mais moi j'ai privilégié ma vie de famille, c'est mon choix et je ne le regrette pas. Ma vie de maman et de femme à la maison est passée avant ma vie de travail, moi ca a été ma pensé…

Toutes les répondantes se sont prononcées sur l'articulation vie professionnelle et vie familiale et toutes ont mis en évidence la difficile conciliation entre les deux. Cependant, il semblerait qu'une carrière professionnelle puisse être conciliable avec une vie de famille puisque toutes les femmes interrogées occupent un poste à responsabilité et sept répondantes sur dix ont des enfants. Toutefois, un peu plus de la majorité des répondantes (6 femmes sur 10) se sont déjà limitées quant à des évolutions de carrière pour favoriser leur vie personnelle.

Pour certaines les responsabilités familiales n'ont pas été un frein quant à leur mobilité ascendante, il faut savoir s'organiser et s'imposer : « *Quand on est une femme, il faut se battre sur tous les fronts, il faut qu'on se batte à la maison, et il faut qu'on se batte au boulot aussi. […] C'est à nous de savoir…est-ce qu'on veut ? Est-ce qu'on ne veut pas* ? » (**Personne n°2**).

Parmi les répondantes, la **personne n°1** et la **personne n°2** sont les deux femmes qui ont le plus de responsabilité (DRH). Toutes les deux, elles se sont fortement investies dans leur travail et n'ont jamais refusé d'évolué quant à leur carrière professionnelle, ce qui pourrait expliquer le fait qu'elles aient réussi à atteindre des postes à hautes responsabilités. Et celles qui ont le moins de responsabilité parmi les répondants (**personne n°8**, **personne n°9** et **personne n°10**) ont déjà refusé d'évoluer pour privilégier leur vie personnelle. Ainsi, certaines femmes s'autolimitent elles-mêmes dans leur évolution d'emploi.

Question 12 : D'après vous, quelles sont les difficultés que rencontrent les femmes qui veulent atteindre les sommets de la hiérarchie ?

Personne n°1 : J'ai des collègues, qui sont dans le même domaine que moi, le fait qu'elles aient des enfants ça été véritablement un frein, elles se sont elles-mêmes mis des barrières, elles ont-elles-même prises des décisions pour mettre leur carrière entre parenthèse, ou alors elles se sont limités, à avoir moins d'ambition parce qu'elles ont privilégié le confort de leur famille, la stabilité de la famille. L'organisation sociale est comme ça ! C'est le fait qu'on demande à ceux qui sont dans les échelons les plus élevés de la hiérarchie de passer leur vie au boulot…A partir du moment, où on n'est pas disponible et si on n'a pas décidé que la vie professionnelle passe avant tout le reste et bien il y a une limite quoi. C'est une question de positionnement, est ce qu'on est près à ça ? Si on a décidé que la vie professionnelle passait avant tout, il faut s'organiser pour ça et on a montré qu'on s'était organisé […] Les femmes qui sont dans les sphères hiérarchiques les plus élevées se ne sont pas du tout des femmes d'intérieur. Pour gravir un certain niveau, les derniers échelons, il faut avoir montré avant qu'on avait placé sa vie professionnelle avant toute chose. J'ai une amie qui est directrice d'une très grande entreprise, elle est tout le temps en déplacement et c'est son mari qui gère tout car elle est très peu disponible. Si son mari n'avait pas suivi, il y aurait eu un problème. C'est un sacré pari au niveau familial…

Personne n°2 : Je dirai… la résistance des hommes…c'est eux qui décident globalement et le président directeur général (PDG), il prend des décisions comme ça, soit tout seul, soit auprès de conseils qui sont pour la plupart des hommes…

Personne n°3 : Euh…je pense que c'est plutôt la conciliation avec la vie de famille parce que c'est un fait et il ne faut pas l'occulté, on n'est bien souvent obligé de se démultiplier et euh… même s'il y a au sein de la famille, euh une bonne entente sur la répartition des tâches, inévitablement, une femme quelque soit son organisation et des aides extérieures qu'elle peut avoir, doit presque tout gérer. Et il y a aussi les enfants, ma fille je pense qu'elle a ressenti à plusieurs reprises que je n'étais pas assez souvent présente. A un moment donné, elle n'a pas manqué de me le faire comprendre, de me le faire remarquer et de m'en faire prendre conscience. J'ai culpabilisé, c'est certain !

Personne n°4 : La vie de famille a surtout un impact non négligeable sur la carrière […] après il s'agit d'un choix difficile demandant des quantités de sacrifices.

Personne n°7 : Euh je pense que c'est principalement la vie de famille pénalisée par la société […] et aussi la misogynie des supérieurs, je pense qu'une femme doit 2 fois plus s'affirmer et prouver ses compétences pour évoluer.

Personne n°8 : euh… les mentalités des hommes…se dire que …les femmes ne vont pas être prises au sérieux pareil, ou elles n'ont pas les mêmes compétences ou… vous voyez ? On a quand même l'impression que les hommes, vont mieux savoir diriger que les femmes…et euh parfois ils vont nous empêcher d'évoluer comme le fait mon DG actuellement.

Personne n°9 : Euh, je dirai déjà la vie de famille.. le mariage… les enfants… Moi j'aurai pu monter plus, mais à cause des enfants je n'ai pas pu. Un homme lui, il va pouvoir le faire. On plus de mal à monter en grade, ou alors il ne faut pas avoir de vie de « femme à la maison » et d'enfants, ouai … qu'un homme il va suivre son chemin. Après 40, tu peux évoluer, une fois que tes enfants grandissent, c'est plus facile d'évoluer.

Personne n°10 : Leur vie de famille, de couple, doit en pâtir… La vie des femmes n'est pas toujours simple en ayant une vie familiale et une vie de cadre… Les conjoints peuvent aussi s'opposer à l'évolution professionnelle de leur épouse, et d'un autre côté les épouses peuvent se sentir coupables d'abandonner leur époux et leur enfants pour leur réussite professionnelle… Cela doit varier selon la nature de la femme… Chaque femme est différente dans ce domaine …chaque femme pense différemment.

Huit répondantes sur dix ont mis en avant l'articulation entre la vie privée et la vie professionnelle comme étant le frein principal à l'évolution des carrières des femmes. Certaines ont évoqué la répartition inéquitable des tâches entre les hommes et les femmes, les obligeant à tout gérer, ce qui est difficilement conciliable avec une carrière professionnelle chargée.

Nous retrouvons également la présence des stéréotypes de genre dans le discours de certaines femmes cadres : « *les épouses peuvent se sentir coupables d'abandonner leur époux et leur enfants pour leur réussite professionnelle* » (**Personne n°10**). Cela montre la puissance des stéréotypes quant à la détermination des rôles sociaux.

Seulement trois répondantes ont évoqué l'attitude sexiste des hommes comme étant un obstacle à l'ascension professionnelle des femmes (**personne n°2, personne n°7** et **personne n°8**), deux de ces trois répondantes travaillent dans le secteur industriel qui est un secteur majoritairement masculin (résistance des hommes). **La personne n°2** évoque également le concept de reproduction «homo-sociale» que nous avons vu dans la revue de littérature : « *le PDG prend des décisions comme ça, soit tout seul, soit auprès de conseils et la plupart sont des hommes* ». Cela aura pour conséquence d'éloigner les femmes des processus de décisions et donc de limiter leur accès des postes à responsabilités.

Question 13 : Comment projetez-vous l'évolution de vos responsabilités dans votre entreprise ?

Personne n°1 : Je veux toujours autant de responsabilités, moi ça sera comme toujours…ce qui m'importe c'est que le job soit intéressant. Aujourd'hui, je suis en France mais je ne sais pas ce qui va se passé dans les mois qui vont venir, est-ce que je vais trouver un job en région parisienne, en tout cas je veux voyager, je ne veux pas un poste de sédentaire… je suis prête à repartir n'importe où dans le monde… d'ailleurs j'ai déjà quelques pistes…aux états-unis…

Personne n°2 : J'aimerai avoir les mêmes responsabilités dans l'avenir, ça va être difficile parce qu'on est en crise, que j'ai 53 ans euh voilà mais après je ne suis pas plus inquiète que ça…

Personne n°8 : Dans l'état actuel des choses, si je reste dans l'entreprise où je suis et que le DG ne change pas, je n'ai plus aucune possibilité d'évolution dans quoi que ce soit, ni dans l'intérêt des tâches, ni au niveau financier. ..Si je veux évoluer soit j'attends que le DG s'en aille […] Mais je sais très bien qu'aujourd'hui dans l'état actuel des choses, à cause du DG je ne pourrai pas évoluer…malheureusement là, vous avez le stéréotype euh magnifique du matcho dans le travail qui ne fera pas avancer les femmes…donc je ne me projette pas trop dans l'avenir, si vous me demander où je suis dans 5 ans…si je suis encore chez (Nom de l'entreprise), beh je me vois toujours au même poste quoi, avec les mêmes choses…Moi j'aimerai bien évolué oui […] C'est aussi par rapport au fait que mes enfants grandissent, je vais avoir plus de temps […]

Personne n°9 : Pour moi personnellement, j'arrive à un âge où j'ai envie d'être tranquille, de me poser, je me dis « profiter de la vie », j'ai donné tellement pour la société et maintenant il faut que je m'occupe des petits-enfants…ce que je n'ai pas donné à mes enfants, les donner à mes enfants. Je ne veux pas de nouvelles responsabilités, plus maintenant….

Les répondantes ont des perceptives de carrière différentes. Certaines veulent encore évoluer et gravir les échelons de la hiérarchie (**personne n°6**). Les deux DRH (**personne n°1** et **personne n°2**) veulent retrouver un emploi où elles auront des responsabilités élevées. Certaines veulent se limiter quant à leur responsabilité comme par exemple la **personne n°9.** Seule une répondante (**répondant n°8**) pense qu'il sera difficile d'évoluer à nouveau, à cause de son DG qui « *ne fera pas avancer les femmes* ».

Chapitre 2 :
L'interprétation des résultats

Dans cette partie, nous allons mettre en avant les points clés qui ressortent de l'enquête terrain en interprétant les résultats, nous répondrons ensuite aux différentes hypothèses, puis nous terminerons par une réponse générale quant à la problématique de départ.

I. Les faits pertinents de l'enquête terrain

Des idées marquantes sont ressorties à la suite des entretiens et de l'analyse des résultats, nous allons donc les mettre en évidence à travers cette partie.

A. Un environnement de travail majoritairement masculin

Les femmes cadres se retrouvent en grande majorité entourées d'hommes, presque toutes les répondantes ont évoqué le caractère masculin de leur environnement de travail. Autrement dit, elles sont au quotidien en contact avec hommes que ce soit au niveau de leurs collègues ou de leurs supérieurs hiérarchiques.

Cette majorité d'hommes dans les hautes sphères hiérarchiques des entreprises va forcément avoir des répercussions sur la culture organisationnelle de l'entreprise qui va être imprégnée de valeurs masculines. Ainsi, les femmes cadres vont devoir s'adapter à cette culture masculine qui ne correspond pas forcément à leurs attentes, ni même à leurs propres valeurs, ce qui ne va pas être évident pour elles. Elles vont devoir faire preuve de grandes capacités d'adaptation pour pouvoir « rentrer dans les normes » que suppose cette culture plutôt masculine et pour ne pas être marginalisées. Certaines vont également se limiter en voyant qu'il y a trop peu de femmes dans les hautes sphères hiérarchiques des entreprises.

B. Des attitudes sexistes trop nombreuses à l'égard des femmes

Grand nombre de femmes interrogées ont mis en évidence les attitudes sexistes des hommes à leur égard dans diverses situations professionnelles. Ces attitudes sont encore plus nombreuses dans les milieux typiquement masculins (industrie, armée etc).

Elles peuvent avoir un impact non négligeable sur l'avancement des femmes dans l'entreprise. En effet, il suffit que la personne concernée soit sensible aux critiques et remarques pour que cela vienne perturber le bon déroulement de ses tâches quotidiennes. Elles peuvent, plus ou moins, agir directement sur le mental des femmes cadres qui pourront alors se sentir dévalorisées et ne pas se sentir à leur place, compte tenu de la dépréciation objective de leurs capacités de la part de certains hommes… Les femmes cadres doivent donc passer au-delà de ses attitudes, ce qui demande d'être dans un état d'esprit assez ouvert, afin de pouvoir prendre du recul sur la situation et de franchir les barrières imposées par ces hommes misogynes.

C. Des attitudes différentes entre les femmes et les hommes au travail

Un autre fait marquant est la différence d'attitude entre les hommes et les femmes au travail. Comme nous l'avons vu dans l'analyse des résultats, les femmes sont davantage axées sur l'individu et sur le bien être collectif de l'entreprise (empathie, écoute, côté affectif etc), tandis que les hommes sont plus égoïstes et se préoccupent davantage des résultats et de la performance de l'entreprise. Les femmes cadres auraient tendance à avoir un coté maternel dans leur relation de travail : reproduction du milieu personnel dans le milieu professionnel.
Cela peut impacter la carrière des femmes. En effet, comme elles sont majoritairement entourées d'hommes au quotidien, ces différences en termes d'attitude peuvent parfois être un frein pour les femmes, car elles ne seront pas assez en cohérence avec leur environnement de travail qui lui est principalement masculin.

D. Une nécessité d'être crédible et de s'imposer grâce à une autorité de compétence

Toutes les femmes cadres interrogées ont mis en évidence le fait qu'il fallait sans cesse « se battre » afin de pouvoir s'imposer ou au moins « se faire reconnaitre » dans un environnement de travail masculin. Pour elles, il est difficile de faire reconnaitre leurs compétences et leurs qualités, elles doivent donc redoubler d'efforts pour prouver qu'elles sont tout autant compétentes que leurs collègues hommes : « *certains on considéré que je n'étais pas 'habiliter à' … 'pas capable de réfléchir à' … donc je leur ai montré que non*

seulement j'étais apte, que j'étais capable mais en plus que j'avais raison » (**personne n°2**). Elles doivent donc prouver leur crédibilité et leurs compétences régulièrement : « *Les femmes arrivent à être reconnu, bien plus souvent que les hommes, grâce à une autorité de compétences, qu'une autorité ou un leadership naturel*. » (**personne n°1**).

Devoir sans cesse faire ses preuves et s'imposer peut être une barrière supplémentaire pour les femmes. Certes, lorsque l'on occupe des postes à responsabilité, il faut prouver sa compétence professionnelle, mais pour les femmes cela est d'autant plus prononcé, ce qui peut être épuisant psychologiquement et source de stress. Il faut fournir des efforts supplémentaires. En effet, cette reconnaissance n'est pas gratuite, elle est le fruit d'une rigueur constante et d'une attitude irréprochable, laissant peu de place à l'émotion ou à la spontanéité.

E. De fortes représentations sociales entre les sexes : la puissance des stéréotypes

Lors des entretiens, il a été remarqué que la division des rôles sociaux dans la société consolidée par la puissance des stéréotypes se retrouvait dans le monde de l'entreprise. En effet, aucune des femmes cadres n'a rejeté son rôle de femme au foyer. Certains s'auto-liment elles même justement à cause de ce rôle que leur a attribué la société depuis des siècles. Les représentations sociales basées sur la division sexuée des rôles sociaux semble être un obstacle qui passe inaperçu aux yeux de nombreuses femmes cadres. La **personne n°10** a mis en avant la puissance des représentations sociales dans la société : « *Les conjoints peuvent aussi s'opposer à l'évolution professionnelle de leur épouse, et d'un autre côté les épouses peuvent se sentir coupables d'abandonner époux et enfants pour leur réussite professionnelle*. », comme si la femme était obligée, contrainte d'exercer ce rôle que la société lui a attribué depuis toujours.

La **personne n°1** précise toutefois que les femmes qu'elle connait ayant de grandes responsabilités « *ne sont pas des femmes d'intérieur* » et que parfois c'est leur mari qui gère les tâches domestiques. Certaines arrivent donc à inverser les rôles sociaux prédéfinis par la société avec leur conjoint. Cependant ce fait reste assez rare, ainsi la plupart des femmes s'autolimitent pour correspondre à l'image traditionnelle que la société leur attribue.

F. Un rapport au pouvoir différent pour les femmes

De manière générale, les femmes cadres auraient-elles moins d'attirance envers le pouvoir que les hommes au travail ? La **personne n°5** a affirmé le fait que « *certaines femmes ne sont pas prêtes à faire autant de concession que certains hommes pour avancer au travail… pour acquérir du pouvoir, de la reconnaissance et avancer dans la hiérarchie, enfin c'est mon point de vue* ». Autrement dit, les femmes seraient moins attirées par le pouvoir et donc elles ne se donneraient pas les mêmes moyens que les hommes pour avancer et gravir les échelons de la hiérarchie.

La **personne n°2** met également en avant une différence de rapport au pouvoir entre les hommes et les femmes : « *Mon objectif s'était de bien faire mon boulot, j'ai jamais fonctionné à la hiérarchie. Au début, quand on m'a proposé de rentre au comité de direction, j'en avais aucune envie, ça ne m'intéressait pas, puisque le pouvoir officiel je l'avais déjà sans ce statut là. Le vrai pouvoir ce n'est pas celui qui est écrit sur la carte de visite comme le pense de nombreux hommes, le vrai pouvoir c'est peut-être celui qui se voit pas*. ».

La différence de perception du pouvoir entre les hommes et les femmes peut aussi expliquer la moindre présence des femmes dans les hautes sphères hiérarchiques. En effet, il semblerait qu'elles soient moins attirées par le pouvoir en lui-même, mais plutôt par une reconnaissance de leur compétence, le grade et le statut seraient secondaires.

G. La question de l'articulation vie privée / vie professionnelle : une question de choix

Nous avons vu dans la revue de littérature que l'un des principaux freins à la prise de responsabilité était la difficile articulation entre la vie professionnelle et la vie personnelle. Ce fait a effectivement été mis en avant lors des entretiens. Toutefois, cela surmontable et se résume seulement à une question de choix et d'organisation. La **personne n°2** et **personne n°3** par exemple ont mis en avant le fait qu'elles avaient toujours fait en sorte de s'organiser correctement afin que leur vie personnelle ne soit pas un frein à leur carrière professionnelle.

Certains ont parlé de l'éducation de leur enfant : « *j'ai fais en sorte que mes enfants soient rapidement autonome*s » (**personne n°3**) afin que leur rôle de mère ne soit pas un frein à leur carrière.

Tout semble être une question d'organisation et de choix : « *Si je fais des études dans l'objectif de devenir cadre, beh je pars avec un postulat de départ, et ce postulat de départ, mon compagnon ou mon futur compagnon, il le sait. Mais après je reste ferme aussi la dessus, c'est-à-dire que « OK tu m'as connu, je bossais déjà, j'étais déjà cadre » donc c'est un acquis ! Et c'est pas parce que je vais avoir des enfants… que …ce n'est pas MOI qui va avoir des enfants, c'est NOUS qui allons avoir des enfants* » (**personne n°2**)

A travers les entretiens, nous avons vu voir la question de l'articulation entre la vie privée et la vie professionnelle différemment. En effet, lors de la revue de littérature, il était mis en évidence que parfois les femmes n'arrivaient pas à tout gérer de part la quantité importante des tâches domestiques à gérer. Cependant tout est finalement possible mais il faut redoubler d'efforts: si une femme veut avoir de nombreuses responsabilités dans une entreprise, elle doit formater tout les compartiments de sa vie en fonction de ce qu'elle souhaite (adapter l'éducation de ses enfants et favoriser la répartition équitable des tâches entre elle et conjoint). Tout est une question de choix : « *Enfaite, une femme cadre, doit habituer ses enfants, il faut les apprendre à se débrouiller, les apprendre à être autonome. Après c'est une question de choix je dirais* » (**personne n°9**).

De plus, il semblerait que le nombre d'enfants ne soit pas un frein à la prise de responsabilité étant donné que presque toutes les femmes cadres interrogées ont des enfants. Par exemple, la **personne n°2**, qui occupe un poste de DRH, a 4 enfants et la **personne n°4**, qui occupe un poste de Chef de division, a 7 enfants. Toutefois, **la personne n°1** précise que le fait qu'elle n'est pas eu d'enfants et qu'elle soit célibataire a été favorable à sa carrière professionnelle et donc à la prise de responsabilités importantes : « *Après le fait que je sois célibataire et sans enfant, ça m'a permis aussi d'être plus disponible pour l'entreprise* ».

II. La validation des hypothèses

Dans cette partie, il est question de vérifier la validité ou non des hypothèses en utilisant les résultats obtenus lors des différents entretiens réalisés auprès des femmes cadres.

A. Hypothèse 1

Hypothèse 1 : Le plafond de verre est principalement causé par des stéréotypes de genre qui sont profondément encrés dans notre société.

De nombreuses représentations sociales sont présentes dans les mentalités :

Personne °4 : J'ai des collègues à moi qui se sont mis des barrières elles-mêmes pour correspondre à leur rôle de femmes hein, *Quel rôle de femme* ? Beh le rôle de maman, le rôle de femme à la maison [...].

Personne n°7 : C'est les mentalités, c'est comme ça, il y a des hommes qui vont penser que la femme n'a pas sa place dans une entreprise et que son boulot c'est la vaisselle, les courses, le ménage, les enfants et eux ils peuvent aller tranquillement au travail !

Personne n°8 : On a souvent tendance à croire que... les femmes elles sont pas capables de faire ça... elles sont rabaissées par certains hommes qui pensent qu'elles n'ont rien à faire ici... c'est triste mais c'est comme ça.

Personne n°9 : [...] et puis voilà quoi, y'a toujours l'image de l'homme qui peut se consacrer à sa carrière et qui doit réussir et l'image des femmes qui doivent assumer tout ce qui y'a à la maison. Mon mari il est un peu comme ça lui, un peu macho hein, mais j'me laisse pas faire, je lui montre qui c'est la chef ici (rire).

Personne n° 10 : Les conjoints peuvent aussi s'opposer à l'évolution professionnelle de leur épouse, et d'un autre côté les épouses peuvent se sentir coupables d'abandonner époux et enfants pour leur réussite professionnelle.

Dans la grande majorité des discours des femmes interrogées, nous retrouvons la puissance des stéréotypes qui sont profondément encrées dans notre société. Ils ont pour conséquence de creuser les écarts des rôles sociaux entre les hommes et les femmes. Nous avons vu dans la revue de littérature qu'une division sexuée des rôles sociaux perdurait dans la société depuis l'Antiquité mais que des progrès avaient été réalisés réduisant les différences de rôles sociaux entre les hommes et les femmes. Toutefois, nous pouvons nous rendre compte à travers cette enquête que les représentations sociales liées aux stéréotypes de genre sont toujours présents dans les mentalités. Cela peut être un frein considérable pour les femmes, d'une part parce que certaines vont vouloir correspondre au modèle de la femme traditionnelle, elles vont donc s'autolimiter dans leur perceptive d'emploi et d'autres part

parce que certains hommes vont penser que les femmes n'ont pas leur place dans des postes à responsabilités élevées, ils vont donc les freiner en adoptant des attitudes réductrices à leur égard.

Les stéréotypes de genre et les représentations sociales sont donc un frein considérable à l'ascension professionnelle des femmes dans les hautes sphères hiérarchiques, ils sont omniprésentes et parfois peu perceptibles, réduisant ainsi les chances de passer au-delà. Nous pouvons donc valider cette première hypothèse.

B. Hypothèse 2

Hypothèse 2 : Les femmes qui ont réussi à accéder à des postes à responsabilité ont un profil particulier, indépendamment de leurs compétences professionnelles, leur permettant de franchir les barrières difficilement perceptibles qui empêchent la grande majorité des femmes de briser le plafond de verre.

Personne n° 1 : J'ai toujours été très franche, je suis quelqu'un de loyale et je dis toujours les choses sinon on passe votre temps à vous manipuler dans tous les sens [...].

Dans mon environnement professionnel, il y avait une femme avec de fortes responsabilités qui n'était pas bien perçue, elle était perçue comme trop peu docile. Elle était perçut comme étant indomptable [...].

J'ai connu une femme, une directrice d'une zone géographique importante, qui avait la réputation de ne pas se laisser marcher sur les pieds, c'était une des rares femmes à tenir tête au patron [...]

Personne n° 2 : Je suis plutôt franche et directe, j'ai un caractère bien trempé qui me permet d'avancer dans cette jungle [...].

Personne n°7 : J'ai du caractère, peut-être trop ! J'assume toutes mes responsabilités et je sais toujours où je vais, je dois souvent prendre des décisions importantes aussi donc mon caractère j'en ai besoin (rire) !

Personne °8 : [...] Je suis très franche et direct, donc ça peut parfois être une qualité mais pas tout le temps. Mais je pense que ca fait avancer aussi d'être, je pense que si j'avais été très calme, très effacé, j'en serai pas la où je suis aujourd'hui.

Personne n° 9 : Euh je suis plutôt ferme je dirai et je montre que j'ai confiance en moi, je suis assez directe et franche et quand j'ai quelque chose à dire que je ne passe pas par 4 chemins, moi je ne sais pas garder les choses, après la personne m'aime ou ne m'aime pas mais en tout cas je suis comme ça [...].

Prouver que l'on est compétente est essentiel lorsque l'on occupe un poste à responsabilités. Cependant, les femmes cadres qui ont réussi à évoluer au sein de leur entreprise et à occuper des postes importants ne possèdent pas seulement des compétences particulières, elles ont un profil particulier qui leur a permis d'avancer. Toutes les femmes que j'ai interrogé ont un caractère assez fort et ne mâche pas leurs mots, elles savent ce qu'elles veulent et ce qu'elles ne veulent pas. Elles sont toutes « *une résistance psychologique assez forte* » qui leur permettent de passer au-delà de nombreux obstacles comme par exemple les attitudes sexistes des hommes misogynes. Cependant, à certains moments elles peuvent lâcher prises et ne plus résister aux différentes pressions qui les entourent :

Personne n° 1 : Les deux femmes qui avaient des postes à très hautes responsabilités que je connu, elles ont « disparu », elles ont lâché prises et ont démissionné ! Elles ont quitté le groupe, donc y'a bien quelque chose qui se passe !

Nous pouvons donc valider cette deuxième hypothèse en affirmant que les femmes qui ont réussi à accéder à des postes à responsabilité sont celles qui ont un profil particulier avec des attitudes et des comportements « conquérants », elles vont toutes de l'avant et savent de quoi elles sont capables afin de pouvoir aller au-delà de ce plafond de verre.

C. Hypothèse 3

Hypothèse 3 : Le phénomène du plafond de verre est le résultat d'un phénomène d'autolimitation des femmes.

Personne n° 1 : J'ai des collègues, qui sont dans le même domaine que moi, le fait qu'elles aient des enfants ça été véritablement un frein, elles se sont elles-mêmes mis des barrières, elles ont-elles-mêmes prises des décisions pour mettre leur carrière entre parenthèse, ou alors elles se sont limités, à avoir moins d'ambition parce qu'elles ont privilégié le confort de leur famille, la stabilité de la famille.

Personne n° 8 : Avoir des enfants, euh prendre euh travailler à temps partiel, euh avoir une carrière c'est pas facile de tout gérer, et souvent ça ne va pas de terre ou

alors pas à la période où on le voudrait. Il faut attendre que les enfants grandissent, que les enfants soient partis.

Personne n°9 : Moi j'aurai pu monter plus mais à cause de mes enfants, j'suis pas monter plus, enfin c'est ce que j'ai choisi.

A travers notre enquête terrain et les dires des femmes cadres, nous pouvons affirmer en partie que le phénomène du plafond de verre résulte principalement d'un phénomène d'autolimitation des femmes qui préfèrent privilégier leur vie personnelle au détriment de leur vie professionnelle. Mais cela est-il le résultat d'un choix personnel ? Ou est-ce influencé par la force des stéréotypes ? On s'aperçoit, en grande majorité, qu'elles intériorisent les stéréotypes présents dans notre société et qu'elles veulent souvent correspondre au modèle traditionnelle de la femme. Certaines laissent même transparaitre un sentiment d'infériorité, en ce sens où elles se construisent elles-mêmes certaines barrières psychologiques qui les empêchent bien souvent d'évoluer aussi vite que les hommes.

Toutefois, cette hypothèse ne peut pas être affirmé à 100% car nous avons vu que certaines femmes faisait en sorte que leur vie personnelle ne soit pas un frein à leur carrière professionnelle, certaines décident donc de ne pas s'autolimiter dans leur perspective d'emploi :

Personne n°3 : Mais non, je n'ai jamais refusé d'évoluer par rapport à ma vie personnelle. J'ai voulu arrêté le temps partiel justement.

Cette hypothèse est donc en partie validée mais le plafond de verre n'est pas seulement le résultat d'un phénomène d'autolimitation des femmes.

D. Hypothèse 4

Hypothèse 4 : Les inégalités d'accès aux postes à responsabilité entre les hommes et les femmes se décupleraient de façon plus manifeste lors de l'ascension vers les niveaux supérieurs.

Personne n° 2: A un certain niveau, les femmes commencent à stagner et n'ont plus trop de possibilité d'évolution, les hommes sont toujours ceux qui occupent les postes les

plus élevés… enfin je veux pas faire de généralité mais les femmes tout en haut de la hiérarchie c'est très rare,

Personne n°8 : Moi je sais que quand on dépasse un certain stade, en tant que femme, ça devient difficile de progresser, soit parce qu'on a des enfants, soit parce que … je sais pas … c'est difficile.

Les cadres intermédiaires interrogées et les cadres supérieures ont rencontré plus ou moins les mêmes obstacles durant leur carrière professionnelle, cependant certaines ont mis en avant le fait qu'à partir d'un certain niveau il était difficile d'évoluer davantage. La **personne n°1** a également mis en évidence la raréfaction des femmes cadres dans les niveaux supérieurs de la hiérarchie :

Je n'ai été rattaché qu'une seule fois à une femme dans ma carrière, c'est la première fois de ma carrière que j'avais une femme comme patron, et j'ai beaucoup apprécié.

Nous pouvons donc en conclure que les femmes rencontrent davantage de difficultés pour évoluer à partir d'un certain niveau hiérarchique et donc que les inégalités se décupleraient d'avantage lors de l'ascension vers les hautes sphères de la hiérarchie. Cette quatrième hypothèse est donc valider.

E. Hypothèse 5

Hypothèse 5 : Les inégalités d'accès aux postes à responsabilité entre les hommes et les femmes seraient davantage prononcées dans certains secteurs d'activité.

Afin de savoir si les inégalités d'accès aux postes à responsabilité entre les hommes et les femmes sont davantage prononcées dans certains secteurs d'activité, nous allons faire un tableau dans lequel nous allons évalués le « degré de difficultés » rencontré par les femmes cadres dans leur entreprise. Cette évaluation est subjective, elle est basée sur mon ressenti personnel en fonction des entretiens.

Evaluation des difficultés rencontrées part les des femmes dans leur entreprise

Personnes interrogées	Poste	Secteur	Degré de difficultés
Personne n°1	DRH d'une filiale de 400 personnes (4 ans d'expatriation en Chine et 3 ans en Guadeloupe)	Secteur de l'ingénierie industrielle (énergie)	★★
Personne n°2	DRH d'une entreprise de 200 salariés	Secteur industriel (agroalimentaire)	★★★
Personne n°3	Directrice générale des services et secrétaire générale	Secteur administratif	★
Personne n°4	Chef de division	Secteur financier	★
Personne n°5	Chef de cellule achats	Secteur financier (au ministère de la défense)	★★
Personne n°6	Chargée de Marketing / Communication	Secteur financier	★
Personne n°7	Chargée de Marketing / Communication	Secteur financier	★
Personne n°8	Assistante RH	Secteur industriel (bois)	★★★
Personne n°9	Assistante de direction	Secteur industriel (automobile)	★★
Personne n°10	Assistante de direction	Secteur commercial	★★

Significations des étoiles

★	Peu de difficultés rencontrées
★★	Des difficultés importantes
★★★	De nombreuses difficultés rencontrées

A travers ce tableau qui juge des difficultés rencontrées par les femmes durant leur carrière professionnelle, nous pouvons constatés que celles qui ont rencontré le plus de difficultés sont celles qui travaillent dans le secteur industriel, secteur majoritairement masculin. Nous ne pouvons également constaté qu'il y a des disparités entre les différents secteurs d'activité, par exemple la **personne n°3** qui travaille dans le secteur administratif à rencontrer très peu de difficultés dans sa carrière pour évoluer.

Cette dernière hypothèse est donc vérifiée et vient confirmer ce que nous avons vu dans la revue de littérature quant à la faible représentation des femmes dans certains secteurs. En effet, plus elles rencontreront de difficultés dans leur secteur d'activité (attitudes sexistes par exemple), moins elles accèderont à des postes à responsabilité et moins la proportion de femme dans les hautes sphères hiérarchiques de ce secteur d'activité sera élevée.

III. Les limites de l'enquête

Cette enquête terrain nous a permis d'appréhender concrètement le phénomène du plafond de verre à travers le ressenti et le vécu de ses différentes femmes cadres. Nous avons pu voir que les barrières entravant la mobilité ascendantes des femmes étaient nombreuses et qu'elles étaient, parfois, difficilement perceptibles.

De manière générale, nous pouvons nous rendre compte que la carrière professionnelle d'une femme est sans cesse jalonnée de difficultés : difficultés de conciliation entre la vie professionnelle et personnelle, difficultés liées aux normes organisationnelles majoritairement masculines des entreprises, difficultés quant aux attitudes sexistes de certains hommes, difficultés quant aux différentes représentations sociales que véhiculent la société etc… Autant de difficultés qui font qu'elles doivent sans cesse se battre et s'imposer pour réussir à avancer.

Toutefois, cette enquête comporte des limites. En effet, le phénomène du plafond de verre concerne directement les femmes cadres, mais il aurait été intéressant d'interroger des hommes cadres afin de ne pas se limiter à une vue partielle du phénomène étudié. Connaitre le point de vue des hommes cadres quant à la manière de percevoir les femmes dans leur environnement de travail aurait été très intéressant et aurait permis d'étudier le plafond de verre de manière plus approfondie. D'autant plus que notre enquête terrain était orientée vers les rapports sociaux entre individus, ainsi il aurait été pertinent de pouvoir interroger des hommes cadres pour comparer les différences de perceptions entre les sexes… Cependant, réaliser une enquête terrain sur une durée limitée nécessite une délimitation précise du sujet, ce qui explique pourquoi je me suis limitée à la perception des femmes et non à celles des hommes quant au phénomène du plafond de verre…

De plus, même si cette enquête a permis de mettre en évidence les obstacles qui entravent l'évolution professionnelle des femmes et de se rendre compte des rapports sociaux entre les femmes et les hommes au travail, nous ne pouvons pas généraliser les résultats obtenus, puisque les personnes interrogées ne sont pas représentatives d'une population… Toutefois nous avons pu cerner en partie la complexité du plafond de verre et comprendre globalement pourquoi les femmes sont si peu nombreuses à investir les lieux décisionnels dabs les entreprises…

CONCLUSION

Dans le cadre de ce mémoire de recherche, nous avons tenté d'appréhender la complexité du phénomène du plafond de verre à travers la problématique suivante : « *Malgré une émancipation certaine des femmes au travail, pourquoi sont-elles si peu nombreuses à investir les lieux décisionnels dans les entreprises ?* »

Afin de mener à bien ce travail de recherche, nous avons commencé par la revue de littérature qui a permis de mettre en évidence le paradoxe dans lequel s'inscrit le phénomène du plafond de verre. En effet, au cours du XXème siècle, de nombreux progrès ont été réalisé pour favoriser l'émancipation du sexe féminin au travail. Les femmes ont pu, peu à peu, accéder à des postes à responsabilité, des postes qui étaient exclusivement réservées aux hommes depuis des siècles. Nous avons vu que cette émancipation résultait d'un ensemble de facteurs économiques, sociaux, juridiques et démographiques. Les inégalités entre les hommes et les femmes au travail se sont donc réduites, mais elles n'ont pas pour autant disparu… Le phénomène du plafond de verre en est là preuve… Les femmes cadres rencontrent de nombreux obstacles, visibles ou non, les empêchant d'accéder à des postes à responsabilités élevées. Grâce à divers éléments littéraires, nous avons pu découvrir de manière théorique quels étaient ces différents obstacles.

Afin de se rendre compte du phénomène du plafond de verre de manière concrète et de rechercher comment se traduisait les rapports sociaux de sexe au travail, nous avons mené une enquête terrain. Pour ce faire, un guide d'entretien a été élaboré et dix entretiens ont été réalisé auprès de femmes cadres. Les femmes interrogées se sont confiées sur les difficultés qu'elles ont rencontré durant leur carrière professionnelle. Plusieurs éléments importants sont ressortis lors de l'analyse des résultats comme par exemple la difficile articulation entre la vie privée ou la vie professionnelle ou encore les cultures organisationnelles des entreprises qui sont en grandes majorités masculines et qui ne sont pas adaptées aux femmes….

Mais le point essentiel qui ressort de cette enquête est la puissance des représentations sociales entre les hommes et les femmes dans la société (les stéréotypes de genre). L'image de « la femme au foyer » devant privilégier « le bon fonctionnement du foyer familiale » est

toujours présente dans les mentalités. Ces représentations réductrices du rôle des femmes freinent leur évolution dans la sphère professionnelle. En effet, ces stéréotypes vont d'une part favoriser la discrimination des hommes envers les femmes (attitudes sexistes) et d'autres part favoriser le phénomène d'autolimitation des femmes qui vont se limiter dans leur évolution de carrière pour correspondre à l'image que leur attribue la société. Le phénomène du plafond de verre est donc complexe et trouve son origine dans les fondements sociaux basés sur la division sexuée de notre société…

A travers cette enquête, nous avons pu également mettre en évidence le « profil particulier » des femmes cadres. En effet, indépendamment de leur compétence, elles ont toutes des qualités particulières leur permettant de savoir faire face aux nombreux obstacles qu'elles rencontrent au quotidien. En effet, toutes les répondantes ont mis en avant leur force de caractère et leur franchise pour pouvoir réussir à s'imposer dans leur environnement de travail. « *Les femmes sans caractère n'ont pas leur place dans les postes décisionnels, il faut savoir s'imposer et montrer qui on est !* » a affirmé, avec conviction, l'une des femmes cadres interrogée.

Ce travail de recherche a été très enrichissant et m'a permis d'adopter une technique de recherche et une méthodologie rigoureuse, que je compte garder à l'esprit pour les prochains travaux que j'aurai l'occasion de réaliser durant mes études ou durant ma vie professionnelle. Il m'a également permis de développer certaines compétences comme le sens de l'écoute, le sens de l'analyse, le sens de la réflexion…des compétences qui me seront indispensables pour mon futur métier. Les échanges avec les différentes femmes cadres ont été très riches et m'ont permis de me rendre compte des difficultés auxquelles je pourrai éventuellement faire face durant ma carrière professionnelle.

D'une manière générale, je suis satisfaite d'avoir pu réaliser un travail de recherche dans son ensemble, j'ai appris énormément et le sujet du « plafond de verre » m'a véritablement passionné durant cette période d'investigation...

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages :

- GAVAND Alain, Prévenir la discrimination à l'embauche, Editions d'Organisation, 2006.
- ARCIER Agnès, « Le quotient féminin de l'entreprise », Village Mondial, Septembre 2002.
- BASTID F, BRAVO B, « Réussir sa carrière une approche conceptuelle », Comportement Organisationnel, 2006, volume 2.
- COEHEN-HUTHER Josette, « L'égalité professionnelle entre hommes et femmes : une gageure », Logiques sociales, Mars 2010.
- GHIULAMILA Juliette et LEVER Pascale, « Les hommes, les femmes et les entreprises : vers quelle égalité ? », L'Harmattan, Logiques sociales, 2007.
- GOUX Dominique, « Hommes et femmes face à l'emploi », Liaison sociales, Décembre 2000.
- LALOUPE Brigitte, « Pourquoi les femmes gagnent-elles moins que les hommes ? Les mécanismes psychosociaux du plafond du verre », Pearson, 2011.
- LAPEYRE Nathalie, « Les professions face aux enjeux de la féminisation », Octares Edition, Avril 2006.
- MARUANI Margaret et MERON Monique, « Un siècle de travail des femmes - 1901-2011», La découverte, Octobre 2012.
- MEDA Dominique, « Le temps des femmes, pour un nouveau partage des rôles », Flammarion, 2001.
- PHILIPPE Alonzo, « Femmes et salariat – L'inégalité dans l'indifférence », Logiques sociales, Mars 2000.
- Sanchez Mazas, M., & Casini, A. (2007). Femmes au pouvoir... mais quel pouvoir ? Le plafond de verre en question.

Articles

- Femmes et carrières, N°51, Cachan, Lavoisier « Revue française de gestion », 2004, 220 p.

- Le corps sous contrôle, N°195, Auxerre, Ed. Sc. Humaines « Sciences humaines », 2008, 114 p.

- Travail et genre, N° 153, FUTUROSCOPE CEDEX, CNDP « Idées économiques et sociales », 2008, 80 p.

- BERTIN-MOUROT B. et Laval C., « Briser le plafond de verre : un travail de longue haleine », L'Expansion Management Review 2006/2 (N° 121), p. 48 à 53.

- FORTIER I., « Les femmes et le leadership », Gestion 2008/3 (Vol. 33), p. 61 à 67.

- LANDRIEUX KARTOCHIAN S., « Les organisations face au plafond de verre », Revue française de gestion 2007/4 (n° 173), p. 15 à 30.

- LATOUR E. « Le plafond de verre universitaire : pour en finir avec l'illusion méritocratique et l'autocensure », Mouvements 2008/3-4 (n° 55-56), p. 53 à 60.

- Alet C. , « Inégalités au pluriel sur le marché du travail », Alternatives économiques 3 2013 (N° 322), p. 59 à 59.

WEBOGRAPHIE

Revue de littérature :

L'émancipation des femmes

- http://www.helsinki.fi/science/xantippa/wef/weftext/wef212.html
- http://www.journaldunet.com/management/diaporama/femmes-dirigeantes-influentes/en-savoir-plus.shtml
- http://www.vie-publique.fr/politiques-publiques/droits-femmes/egalite-professionnelle/
- http://www.social-sante.gouv.fr/IMG/pdf/Chiffres_cles_2010_egalite_hommes_femmes.pdf
- http://fr.ixarticle.com/articles/400599/
- http://www.womens-forum.com/uploads/assets/resource/79_file.pdf
- http://www.femmesaaeena.com/pdf/reperes/entreprises_orse.pdf
- http://www.actu-cci.com/territoires-europe/12322-le-royaume-uni-tente-de-promouvoir-les-femmes-au-sommet-des-entreprises
- http://igvm-iefh.belgium.be/fr/domaines_action/gender_mainstreaming/
- http://www.revueforum.fr/2012/01/la-division-sexuee-du-travail-et-l%E2%80%99emancipation-des-femmes-sont-elles-compatibles/
- http://webetab.ac-bordeaux.fr/Etablissement/JMonnet/ses/entrp/ca_ex.htm
- http://www.memoireonline.com/12/11/4986/Discrimination-sur-le-marche-du-travail--les-femmes.html
- http://www.driea.ile-de-france.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/partie5_cle241fde-6.pdf
- http://www.social-sante.gouv.fr/IMG/pdf/Chiffres_cles_2010_egalite_hommes_femmes.pdf
- http://www.senat.fr/rap/r12-279/r12-2795.html#fn14
- http://www.cairn.info/revue-sociologies-pratiques-2007-1-page-11.htm

Le plafond de verre

- http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/women-on-boards_fr.pdf
- http://www.formation-meltis.fr/management/femmes-et-hommes-cadres-inegalites-de-fonction-de-responsabilite-et-de-salaire/
- http://femmes.gouv.fr/briser-le-plafond-de-verre-action-2/
- http://www.insee.fr/fr/themes/document.asp?ref_id=17876&page=octantana/octana21/octana21_carriere.htm
- http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/women-on-boards_fr.pdf
- http://www.fo-cadres.fr/wp-content/uploads/2012/01/1927_etudeApec_femmes_2010.pdf
- http://www.fondation.dauphine.fr/fileadmin/mediatheque/docs_pdf/diversite/corps_m%C3%A9moire.pdf
- http://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2004-4-page-117.htm
- http://www.archipel.uqam.ca/1240/1/M10220.pdf
- http://www.discriminations.inegalites.fr/spip.php?article76
- http://nokiaress.free.fr/pdv/causes.html
- http://books.google.fr/books?id=-Uwix0vV5PgC&pg=RA8-PA4&lpg=RA8-PA4&dq=plafond+de+verre+chiffre&source=bl&ots=-cVDS4L5xt&sig=EFH4hbbjzT_2tAO0XCVmwTXlIWg&hl=fr&sa=X&ei=_E1wUYPZCInPOcKggNgN&ved=0CC4Q6AEwAA#v=onepage&q=plafond%20de%20verre%20chiffre&f=false
- http://www.inegalites.fr/spip.php?article245&id_mot=102

- http://www.liberation.fr/tribune/010167539-la-femme-et-le-plafond-de-verre
- http://ufrpsycho.unicaen.fr/servlet/com.univ.collaboratif.utils.LectureFichiergw?ID_FICHIER=1323159469178
- http://www.scienceshumaines.com/peut-on-en-finir-avec-le-plafond-de-verre_fr_22408.html
- http://www.insee.fr/fr/themes/document.asp?ref_id=11081
- http://fr.scribd.com/doc/97651103/Le-plafond-de-verre
- http://www.shrm.org/Research/Articles/Articles/Documents/040329Quaterly.pdf
- http://www.inegalites.fr/spip.php?article59
- http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/ecop_0249-4744_1990_num_92_1_5160
- http://www.strategie-aims.com/events/conferences/4-xxeme-conference-de-l-aims/communications/1444-la-progression-des-femmes-au-sein-des-conseils-etude-theorique-et-empirique-du-sbf-120-2000-2009/download
- http://www.fieci-cgc.org/index.php/Notes-d-Actu/sexisme-au-travail.html
- http://iae-management-diversite.univ-lyon3.fr/pdf/Consortium_Doctoral/Tanquerel.pdf
- http://www.imsentreprendre.com/content/les-stereotypes-sur-le-genre-comprendre-et-agir-dans-lentreprise
- http://www.inegalites.fr/spip.php?article245&id_mot=102

Partie méthodologie :

- http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:mB-bCGoxcVcJ:www.reussitefac.com/wp-content/uploads/group-documents/269/1297348251-L3SESS-TF_Mthodeensciencessociales_examen.doc+&cd=2&hl=fr&ct=clnk&gl=fr
- http://www.marketingpourpme.org/xwiki2/bin/view/Space_use/cardSQU0wy3U06
- http://www.ernwaca.org/panaf/RQ/fr/definition.php
- http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:BhQY-jEjEAgJ:psycho.univ-lyon2.fr/sites/psycho/IMG/doc/doc-1448.doc+&cd=3&hl=fr&ct=clnk&gl=fr

ANNEXE

Guide d'entretien

Guide d'entretien - Mémoire
« Le plafond de verre »

Présentation de la démarche et du projet :

- Remerciements pour l'accueil et le temps accordé ;
- Se présenter : étudiante en Master 1 Ressources humaines à l'Université de Reims ;
- Objectif : Réaliser un travail de recherche dans le cadre de mon mémoire sur les inégalités hommes/femmes au travail et plus précisément sur « le plafond de verre ». C'est une expression qui désigne le fait que les femmes rencontrent toujours plus de difficultés que les hommes pour accéder à des postes à responsabilités ;
- Durée : environ 40 minutes ;
- Anonymat garanti (demander l'accord pour enregistrer - phase indispensable pour le traitement des données qualitatives).

Date :
Durée :

Thème 1 / Mieux se connaitre

Nom : **Prénom :** **Nombre d'enfants :**

Age (mettre en gras la bonne réponse):

- ☐ moins de 25 ans
- ☐ entre 25 et 35 ans
- ☐ entre 36 et 45 ans
- ☐ entre 46 et 55 ans
- ☐ plus de 55 ans

Vous êtes titulaire :

- ☐ Sans diplôme
- ☐ BEP/ CAP
- ☐ Bac ☐ Bac +2 ☐ Bac +3 ☐ Bac +4 ☐ Bac +5
- ☐ Doctorat
- ☐ Grandes Ecoles (écoles de commerce, ingénieurs…)
- ☐ Autres :……

Thème 2 / Poste actuel

Entreprise :

Secteur d'activité :

Poste occupé :

Principales missions (tâches effectuées) :

Années d'ancienneté :

Promotion (évolution au sein de la même entreprise ?) :

Thème 3 / Culture organisationnelle et environnement de travail : profil du leader, valeurs et caractéristiques des femmes et des hommes cadres

1. **Dans votre entreprise, les femmes sont-elles nombreuses à avoir des postes à responsabilité ? Quels postes occupent-elles ?**

2. **Comment vous décrivez-vous en tant que femmes cadres (qualités, défauts, attitudes, manière de travailler etc) ?**

3. **Et par rapport à vos collègues masculins, démontrent-ils des qualités ou des valeurs différentes en tant qu'hommes cadres ?**

Thème 4 / Rapports de sexe : position de la femme dans les circuits de décision en entreprise (comportements- attitudes)

4. **Comment qualifiez-vous vos rapports avec vos collègues cadres masculins ?**

5. **Dans le cadre de votre travail, est-ce que votre présence dans un groupe d'hommes, par exemple lors d'une réunion où il faut régler un problème ou prendre une décision, crée un impact ? En quoi ?**

6. **En tant que femmes cadres, quels sont les comportements que vous devez mettre en l'avant, par exemple sur le plan de l'apparence ? Des attitudes ?**

7. **A l'inverse, quels seraient les comportements qui, en tant que femmes, ne seraient pas acceptés ou permis dans votre environnement ?**

8. **Dans votre entreprise, avez-vous déjà ressenti des réticences de la part de vos collègues ou de vos supérieurs masculins par rapport au fait que vous soyez une femme ?**

Thème 5 / Rapport au pouvoir : différenciation sociale et stéréotypes sexuels

9. **Comment vous sentez-vous dans les situations où vous devez démontrer de l'autorité ou du leadership (les situations où vous devez vous affirmer) ?**

10. **D'après vous, de quelle façon une femme ambitieuse, ayant du leadership et exerçant de l'autorité est-elle perçue dans votre environnement (image positive/image négative) ?**

Thème 6 / Accès aux postes à responsabilités : obstacles rencontrés par les femmes et avenir

11. **Par rapport à votre vie personnel (enfants par exemple), vous-êtes vous déjà limité quant à l'accès a des postes à responsabilités (refus de promotion/d'évolution par exemple) ?**

12. **Quelles sont d'après vous les difficultés que rencontrent les femmes cadres qui veulent atteindre les sommets de la hiérarchie ?**

13. **Comment vous projetez-vous dans l'avenir ? / Comment projetez-vous l'évolution de vos responsabilités dans votre entreprise ?**

GLOSSAIRE

Division sexuelle ou sexuée : C'est la division du travail entre les sexes, sexualisation des tâches

Féminisation du travail : C'est la croissance du nombre de femmes dans une activité identifiée comme masculine, au vu de l'hégémonie des personnels masculins en son sein et/ou des « qualités » socialement jugées nécessaires pour l'exercer. (Malochet)

Salariat : C'est un mode d'organisation du travail qui repose sur la fourniture d'une prestation par une personne, contre rémunération et sous lien de subordination juridique avec un employeur.

Gender mainstreaming : (approche intégrée de la dimension de genre), c'est une stratégie qui a pour ambition de renforcer l'égalité des femmes et des hommes dans la société, en intégrant la dimension de genre dans le contenu des politiques publiques.

Ségrégation verticale : C'est une expression qui désigne le fait que les femmes sont limitées à des niveaux inférieurs de responsabilité.

Rôle social : comportement, conduite ou fonction d'une personne à l'intérieur d'un groupe.

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS.....

SOMMAIRE.....

RESUME.....

ABSTRACT.....

LISTE DES ABREVIATIONS.....

TABLE DES ILLUSTRATONS.....

INTRODUCTION.....

PREMIERE PARTIE : LA REVUE DE LITTERATURE 5

Chapitre I : Une affirmation progressive de la place des femmes dans la sphère professionnelle 6

I. L'évolution de la place des femmes dans le monde du travail 6

A. Une mise en perspective historique du travail des femmes..... 6

1. Une division sexuée au travail existante depuis l'Antiquité 7

2. La révolution industrielle 8

3. La première guerre mondiale 9

4. La seconde guerre mondiale..... 10

5. Les « Trente-glorieuse » 10

B. Vers une émancipation des femmes au travail 11

1. L'arrivée massive des femmes sur le marché du travail avec le salariat 11

2. Des facteurs explicatifs à l'émancipation des femmes au travail 12

II. Des réformes décisives pour favoriser l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes 16

A. Les dispositions en faveur de l'égalité des femmes et des hommes au travail .. 16

1. Les fondements juridiques de l'égalité professionnelle..... 16

2. Le respect de plusieurs principes par l'employeur 19

3. Les règles protectrices de la maternité 21

B. Des initiatives européennes favorisant l'accès des femmes aux postes à responsabilité 22

1. Un concept de base : Le « Gender Mainstreaming » 22

2. Les actions prises par les états membres de l'UE et les entreprises européennes 24

Chzpitre II : Le plafond de verre : L'émancipation des femmes cadres freinée par de nombreux obstacles freinée par de nombreux obstacles 28

I. La persistance d'inégalités entre les hommes et femmes face à l'accès aux postes à responsabilité 28

A. Des disparités entre les hommes et les femmes cadres : un état des lieux 28

1. Des secteurs d'activité différents selon le sexe 29

2. La sous représentation des femmes au sein des postes à responsabilité 30

3. Des disparités salariales entre hommes et femmes cadres 33

4. La conscience des femmes cadres face à ces inégalités 34

B. Le phénomène du plafond de verre 36

II. Les causes du plafond de verre : les différents obstacles rencontrés par les femmes 39

A. L'approche par l'organisation : les obstacles rencontrés au travail 39

1. Des discriminations subies : la théorie économique de Becker et Arrow 40

2. La reproduction « homo-sociale » : une préférence pour la similarité hommes-hommes 41

3. Des normes organisationnelles masculines 42

4. Les attitudes sexistes au travail 43

5. Des réseaux professionnels plus limités pour les femmes 44

B. L'approche par le genre et les rôles sociaux : le poids des représentations 46

1. Les stéréotypes de genre 46

2. Une socialisation sexuée qui perdure 50

3. Le frein de la maternité 52

4. Une répartition inéquitable des tâches domestiques et parentales 54

5. « L'autolimitation » des femmes 55

DEUXIEME PARTIE : LA METHODOLOGIE ET LA DEMARCHE ADOPTEE 59

Chapitre I : Le projet de la recherche 60

I. Le choix du sujet : une réflexion importante 60

II. Le déroulement du travail de recherche 61

Chapitre II : L'objectif de l'enquête terrain 63

I. La problématique 63

II. L'objectif de ce travail de recherche 63

III. Les hypothèses de recherche 64

Chapitre III : La méthode de recueil de données 68

I. Le type de recherche privilégié 68

A. Le choix d'une méthode quantitative 68

B. Les objectifs de la démarche 70

II. L'outil utilisé pour la collecte des données 71

A. Le choix de l'entretien semi-directif 71

B. L'élaboration du guide d'entretien 72

III. L'élaboration de l'échantillon 76

A. Les caractéristiques de l'échantillon 77

B. La recherche de contacts 78

IV. L'échantillon final : le profil des femmes cadres interrogées 80
V. Le déroulement des entretiens 82

TROISIEME PARTIE : L'ANALYSE DES RESULTATS 84

Chapitre I : La présentation des résultats 85
I. Trois types de discours différents 85
II. Présentation et analyse des résultats 86

Chapitre II : L'interprétation des résultats 105
I. Les faits pertinents de l'enquête terrain 105
A. Un environnement de travail majoritairement masculin 105
B. Des attitudes sexistes trop nombreuses à l'égard des femmes 105
C. Des attitudes différentes entre les femmes et les hommes au travail 106
D. Une nécessité d'être crédible et de s'imposer grâce à une autorité de compétence 106
E. De fortes représentations sociales entre les sexes : la puissance des stéréotypes 107
F. Un rapport au pouvoir différent pour les femmes 108
G. La question de l'articulation vie privée / vie professionnelle : une question de choix. 108
II. La validation des hypothèses 109
A. Hypothèse 1 110
B. Hypothèse 2 111
C. Hypothèse 3 112
D. Hypothèse 4 113
E. Hypothèse 5 114
III. Les limites de l'enquête 116

CONCLUSION **117**

BIBLIOGRAPHIE **119**

WEBOGRAPHIE **121**

ANNEXE **123**

GLOSSAIRE **126**

TABLE DES MATIERES **127**