



**HAL**  
open science

**L'égalité professionnelle hommes-femmes : par-delà la  
contrainte légale, la persistance du plafond de verre : les  
freins à la mobilité professionnelle des femmes : une  
étude empirique au siège du groupe Saint-Gobain**

Caroline Février

► **To cite this version:**

Caroline Février. L'égalité professionnelle hommes-femmes : par-delà la contrainte légale, la persistance du plafond de verre : les freins à la mobilité professionnelle des femmes : une étude empirique au siège du groupe Saint-Gobain. Sciences de l'information et de la communication. 2017. dumas-02418026

**HAL Id: dumas-02418026**

**<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-02418026>**

Submitted on 18 Dec 2019

**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.

Copyright

## Master professionnel

Mention : Information et communication

Spécialité : Communication Ressources humaines et conseil

Option : Ressources humaines, management et organisations

**L'égalité professionnelle hommes-femmes : par-delà la  
contrainte légale, la persistance du plafond de verre**  
**Les freins à la mobilité professionnelle des femmes : une étude  
empirique au siège du groupe Saint-Gobain**

Responsable de la mention information et communication  
Professeure Karine Berthelot-Guiet

Tuteur universitaire : Anne-Claude Hinault

Nom, prénom : FÉVRIER Caroline

Promotion : 2016 - 2017

Soutenu le : 26/09/2017

Mention du mémoire : Bien

## Remerciements

Je tiens à remercier Anne-Claude Hinault, qui en tant que tuteure s'est rendue disponible pour me suivre tout au long de mon travail et m'a apporté de précieux conseils ainsi que de nombreuses pistes.

Je remercie Elisabeth Ferro-Vallée pour avoir accepté de répondre à mes questions puis d'être ma rapporteure professionnelle ; je la remercie aussi pour son investissement dans la relecture de mon mémoire et ses conseils avisés.

Je remercie Julien Tassel et Anne-Laure Glücklich, pour leur professionnalisme, leur gentillesse et leur disponibilité tout au long de cette année.

Un grand merci à toutes les femmes, professionnelles du sujet des inégalités hommes-femmes ou salariées, qui ont accepté de répondre à mes questions. Sans vous, ce mémoire n'existerait pas !

Merci également à mes parents pour m'avoir soutenue pendant mes 6 années d'études.

Enfin, merci à la promotion 2016-2017 du Master 2 Management, organisations et ressources humaines, avec laquelle j'ai beaucoup apprécié passer cette année !

# Sommaire

<b>Introduction</b> .....	4
<b>Chapitre I</b> : la construction du plafond de verre : entre processus organisationnels qui ont vécu, et représentations stéréotypées des femmes et des hommes, des causes variées.....	12
Section 1 : une théorie de l'égalité professionnelle.....	12
Section 2 : la genèse du plafond de verre : lorsque les inégalités professionnelles commencent dès la naissance.....	15
<b>Chapitre II</b> : les acteurs de l'égalité professionnelle et ses enjeux : les politiques d'égalité professionnelle dans les entreprises. L'exemple de Saint-Gobain.....	24
Section 1 : diversité ou égalité professionnelle ? Lorsque l'entreprise se trompe de combat.....	25
Section 2 : la difficile construction d'une politique d'égalité professionnelle dans une entreprise historiquement masculine.....	30
<b>Chapitre III</b> : agir sur l'égalité pour briser le plafond de verre.....	41
Section 1 : neutraliser le genre au travail.....	41
Section 2 : vers un changement de paradigme.....	45
<b>Conclusion</b> .....	50
<b>Bibliographie</b> .....	54
<b>Annexes</b> .....	57
<b>Résumé et mots clefs</b> .....	80

## Introduction

Le plafond de verre : l'expression n'a jamais été autant d'actualité, alors qu'Hillary Clinton est devenue en 2016 la première femme candidate du parti démocrate à l'élection présidentielle américaine. Cette investiture historique, soldée par une défaite, rappelle que les femmes qualifiées peinent encore aujourd'hui à accéder au niveau le plus élevé de nombreuses hiérarchies professionnelles et organisationnelles, se heurtant au fameux « plafond de verre ». L'expression, apparue pour la première fois aux États-Unis à la fin des années 1970, fut popularisée en 1986 par deux journalistes du *Wall Street Journal*, Carol Hymowitz et Timothy D. Schellhardt, dans leur article « *The Glass Ceiling : Why women can't seem to break the invisible barrier that blocks them from the top jobs* » pour désigner les barrières excluant les femmes des niveaux hiérarchiques les plus élevés dans les organisations<sup>1</sup>. Elle connaît depuis une grande popularité, alors que les inégalités femmes-hommes au travail persistent.

La métaphore, si elle n'explique pas le phénomène, a au moins le mérite d'être parlante. Elle fait écho à un plafond invisible, une imperceptible voûte auxquels les femmes désireuses d'accéder à de hautes responsabilités se heurtent invariablement, et qui les empêche de progresser aussi vite et autant que les hommes. Plus largement, l'expression « plafond de verre » est aussi pertinente pour tout emploi où il y a possibilité d'une évolution de carrière. « *S'il apparaît que les femmes ont désormais obtenu l'accès à tous les aspects formels de l'égalité, l'accès en droit à toutes les formations et à tous les postes étant désormais réalisée, l'histoire de leur accès à l'égalité de pouvoir est loin d'être achevée. [...] Rendre compte du plafond de verre suppose de faire coïncider deux phénomènes apparemment contradictoires : les progrès des femmes dans les professions qualifiées [et] le maintien des inégalités face à la carrière et face à l'accès à des positions de pouvoir formel dont témoigne la position minoritaire des femmes dans les hiérarchies organisationnelles* », écrivent ainsi Jacqueline Laufer et Pierre Muller dans « Le plafond de verre dans l'administration, enjeux et démarches de changement ».<sup>2</sup>

Nous serions donc face à un paradoxe : alors que l'activité professionnelle des femmes ainsi que leur réussite scolaire<sup>3</sup> ne cessent de progresser depuis les années 1960 et leur arrivée massive dans le salariat, leur vulnérabilité est aussi plus forte sur le marché du travail. L'investissement massif des jeunes femmes dans l'enseignement supérieur, s'il a conduit à une évolution de la place des femmes au sein de la catégorie des cadres et des professions supérieures, n'a donc pas fait disparaître les inégalités entre hommes et femmes dans l'accès aux sommets des hiérarchies professionnelles et organisationnelles. On constate en effet que les femmes sont de plus en plus rares au fur et à mesure que

---

<sup>1</sup> Annie Battle & Sandra Battle-Nelson, *Le bal des dirigeantes : comment elles transforment le pouvoir*, éd. Eyrolles, 2011, p.154

<sup>2</sup> Le plafond de verre dans l'administration, enjeux et démarches de changement, Jacqueline Laufer et Pierre Muller, in «*Politiques et management publics*», vol 28/2, 2011.

<sup>3</sup> Selon les chiffres de l'OCDE publiés en 2014, les femmes sont ainsi plus diplômées que les hommes : en France, 34,05% des femmes sont diplômées d'études supérieures contre 30,07% d'hommes. En 2015-2016, elles représentaient également 57 % des étudiants à l'université, contre 43 % en 1960-1961.

l'on s'élève dans la hiérarchie. De même, elles demeurent minoritaires dans les postes de décision et de responsabilité de haut niveau. C'est le fameux plafond de verre, dont le terme illustre bien le constat que, « lorsqu'il n'existe aucune raison objective pour que les femmes ne s'élèvent pas, comme le font les hommes, jusqu'aux plus hautes fonctions, c'est une discrimination inhérente aux structures et aux dispositifs organisationnels des entreprises, ainsi qu'à la société, qui intervient ».<sup>4</sup>

« *C'est par le travail que la femme a en grande partie franchi la distance qui la séparait du mâle ; c'est le travail qui peut seul lui garantir une liberté concrète.* » Depuis que Simone de Beauvoir a écrit ces lignes dans « *Le Deuxième Sexe* »<sup>5</sup>, le nombre de femmes qui travaillent ou cherchent du travail n'a cessé de croître. Le taux d'activité des femmes en France est ainsi passé de 51,5 % en 1975 à 64,6 % en 2006 alors que, dans le même temps, le taux d'activité des hommes a baissé de 82,5 % à 74,5 %. En 2015, le taux d'activité des femmes françaises s'élevait à 67,6%<sup>6</sup>.

Pourtant, leur situation dans le monde du travail ne reflète pas ces changements. De nombreuses inégalités perdurent en matière de qualification des emplois, de temps et de conditions de travail, de carrière, de rémunération. Les femmes peinent à accéder aux postes à haute responsabilité et demeurent sous-représentées dans les instances de direction des entreprises, et ce malgré l'existence d'un arsenal législatif qui ne cesse de s'étoffer depuis plus de 40 ans pour lutter contre les inégalités entre les hommes et les femmes dans la sphère professionnelle.

Il est vrai que, écartées pendant longtemps de la *res publica*, les femmes n'ont jamais bénéficié de la même place que les hommes dans le monde professionnel. Le travail des femmes a longtemps été considéré comme un travail d'appoint et leur salaire comme un supplément, non comme un revenu principal. Jusqu'en 1946, la notion de « salaire féminin », qui permettait de rémunérer les femmes de façon moindre, était d'ailleurs inscrite dans la loi.

Si de telles notions n'existent plus, les représentations sociales stéréotypées des femmes dans le monde du travail perdurent. Et si l'égalité de droit est aujourd'hui un fait avéré, l'égalité de fait n'est pas encore atteinte et semble encore difficilement accessible.

Il semble ainsi évident qu'un décalage important subsiste entre le discours public sur l'égalité acquise et celle réellement constatée. En effet, tel qu'énoncé par Pierre Bourdieu (1998), l'égalité formelle ou de droits proclamée entre les sexes « tend à dissimuler que, toutes choses égales par ailleurs, les femmes occupent toujours des positions moins favorisées [que les hommes] ».

Nous abordons plus haut la question des inégalités entre les hommes et les femmes dans la sphère professionnelle : mais quelles sont-elles exactement ? Elles concernent tout d'abord la rémunération, plus particulièrement le salaire : ainsi, tous temps de travail confondus, les femmes touchent au total un salaire 25,7 % moins élevé que celui des hommes ou, dit autrement, les hommes gagnent 34,6 % de plus que les femmes<sup>7</sup>. Et plus l'on s'élève dans la hiérarchie des salaires, plus les écarts sont grands. Ainsi, en équivalent temps plein, les femmes cadres touchent en moyenne 26,3 % de moins que les

---

<sup>4</sup> Bureau International du Travail, 1997

<sup>5</sup> *Le Deuxième Sexe*, Simone de Beauvoir, éd. Gallimard, 1949, rééd. Folio essais, 1976.

<sup>6</sup> Source : Eurostat.

<sup>7</sup> Observatoire des inégalités, décembre 2014.

hommes cadres<sup>8</sup>.

Outre l'existence du plafond de verre, qui désigne comme nous l'avons dit les barrières invisibles qui excluent les femmes des postes à plus hautes responsabilités et dont nous nous appliquerons à expliquer les mécanismes, il convient également de souligner l'existence d'un « plancher collant ». Cette notion traduit le fait que lorsque les femmes parviennent à atteindre les postes les plus élevés dans la hiérarchie, ces derniers se trouvent souvent dans des filières ou départements considérés comme non stratégiques (administration, communication...), et donc moins valorisés. Les inégalités se retrouvent également dans le niveau de qualification ou le recours au temps partiel, souvent subi. Ces disparités se prolongent jusqu'au foyer : que les femmes aient ou non un emploi, elles ont toujours la charge de la majorité du travail domestique. En moyenne, les femmes consacrent de ce fait 3h26 par jour aux tâches domestiques, contre 2h pour les hommes. Avec l'arrivée d'un enfant, ce partage inégal perdure, voire se creuse<sup>9</sup>. De fait, la question sociale de la conciliation du temps de travail avec le temps familial continue à peser sur les femmes, celles-ci ayant bien souvent à mener ce que l'on nomme une « double journée ». On peut également évoquer la « charge mentale »<sup>10</sup>, notion qui a acquis une visibilité particulière en 2017 suite à la publication remarquée de la bande dessinée de l'illustratrice Emma<sup>11</sup>.

Si les choses continuent d'évoluer au même rythme qu'actuellement, il faudra donc 170 ans (soit en 2186) pour connaître une véritable égalité des hommes et des femmes au travail, selon le Forum économique mondial.<sup>12</sup>

La question est alors de comprendre ce qui, à compétences égales, contrarie la progression professionnelle des femmes par rapport à celle des hommes. Cette inégalité des chances est devenue depuis une quinzaine d'années un axe de réflexion important dans la recherche, en particulier en sociologie du travail et des organisations et dans les études sur le genre, mais aussi dans le champ politique, national, européen ou international, dans le cadre de la lutte contre les discriminations. De nombreux rapports sont régulièrement publiés par les pouvoirs publics ou les entreprises sur les inégalités de carrière entre hommes et femmes, mais aussi sur le thème plus spécifique du plafond de verre, preuve que le sujet non seulement intéresse, mais aussi interpelle.

L'objet de ce mémoire sera alors d'identifier les fondements des inégalités professionnelles entre femmes et hommes ainsi que les clivages de genre qui demeurent à l'œuvre sur le marché du travail, afin de comprendre l'existence mais aussi la pérennité du plafond de verre. Pourquoi, dans un contexte économique et juridique favorable à la mise en œuvre de l'égalité professionnelle, les femmes restent-elles si peu nombreuses à investir les lieux décisionnels des organisations ? Comment peut-on expliquer que, malgré la mise en œuvre par les entreprises de politiques d'égalité professionnelle semble-t-il complètes, le plafond de verre subsiste – et quelle est la mesure de ce décalage ? L'origine de ce paradoxe se trouve-t-elle dans la différenciation entre les sexes *a priori* systématique qu'opèrent les organisations en matière de management ?

**Terrain de recherche** – Le terrain de recherche de cette étude sera le siège du groupe

---

<sup>8</sup> Ibid.

<sup>9</sup> Observatoire des inégalités, « Les inégalités entre les femmes et les hommes en France : principaux indicateurs », tableau de bord du 3 mars 2015.

<sup>10</sup> Selon les mots de la chercheuse Nicole Brais, « travail de gestion, d'organisation et de planification [...] qui a pour objectifs la satisfaction des besoins de chacun et la bonne marche de la résidence ».

<sup>11</sup> « Fallait demander », bande dessinée publiée le 9 mai 2017 sur <https://emmaclit.com/2017/05/09/repartition-des-taches-hommes-femmes/>.

<sup>12</sup> Rapport mondial 2016 sur la parité entre hommes et femmes du Forum économique mondial, 26 octobre 2016.

Saint-Gobain, situé à la Défense. Saint-Gobain est une entreprise française spécialisée dans la production, la transformation et distribution de matériaux, qui fut fondée en 1665 par Jean-Baptiste Colbert sous le nom de Manufacture royale des glaces, et qui est actuellement présente dans soixante-sept pays et emploie plus de 170 000 personnes dans le monde. Elle est divisée en trois grands pôles d'activité : le pôle Matériaux innovants, le pôle Distribution Bâtiment et le pôle Produits pour la construction.

La politique diversité de Saint-Gobain s'insère dans une perspective globale. Le respect de la diversité et le refus de toute discrimination sont en effet inscrits dans les « Principes de Comportement et d'Action »<sup>13</sup>, qui guident la gestion des ressources humaines à toutes les étapes de la carrière des collaborateurs. Le groupe a pour objectif affirmé d'assurer un meilleur équilibre entre hommes et femmes, particulièrement au sein de l'encadrement. Il s'engage notamment à promouvoir activement la mixité (recrutement, formation, promotion, etc.), à adapter les règles à un monde « mixte » (critères d'identification des talents, flexibilité des parcours et des conditions de travail, etc.), et à suivre ces actions pour en mesurer l'efficacité. A ce jour, les femmes ne constituent toutefois que 20,6 % de l'effectif de Saint-Gobain, qui dispose toujours d'une image « masculine », due notamment à son activité industrielle.

Depuis octobre 2012, un accord-cadre relatif à la diversité a été signé par la direction de Saint-Gobain avec l'ensemble de ses organisations syndicales représentatives. Il a vocation à s'appliquer de plein droit à l'ensemble des filiales du groupe, ce qui concerne donc plus de 50 000 salariés, tous pôles d'activité confondus. Cet accord-cadre englobe la question de la diversité dans son acception la plus large, en ce qu'il s'articule autour de trois axes : des mesures d'aide à l'insertion de profils issus des zones urbaines sensibles, des engagements en faveur de la prise en compte de l'intégration et de l'accompagnement du handicap dans l'entreprise, et le renforcement et la valorisation de la présence des femmes. La question spécifique du genre et des inégalités professionnelles hommes-femmes n'y est donc pas abordée.

Nous concernant, nous avons effectué notre apprentissage au sein de l'équipe Développement RH du pôle Matériaux Innovants France, lui-même composé de plusieurs pôles d'expertise : recrutement, gestion des talents, formation et mobilité professionnelle. C'est au sein de l'équipe gestion des talents que nos missions d'apprentissage se sont inscrites, ces dernières concernant le recrutement, le suivi et l'intégration des VIE, ainsi que la gestion des relations avec les écoles.

Si nos missions d'apprentissage n'étaient pas en relation directe avec la problématique de la diversité, la question des inégalités professionnelles hommes-femmes et plus spécifiquement du plafond de verre, particulièrement d'actualité en 2016-2017<sup>14</sup>, nous a toujours intéressés et interpellés. La prise de conscience des inégalités hommes-femmes au travers notamment de leur représentation dans les médias et la littérature nous a en effet conduit à nous intéresser au féminisme et aux études de genre et à développer nos lectures sur le sujet. Aussi, la question des inégalités professionnelles hommes-femmes s'est rapidement imposée comme un sujet de recherche évident pour notre mémoire.

**Les chiffres de l'inégalité** – En dépit des nombreux textes de loi qui entérinent l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes et du consensus social sur la nécessité

---

<sup>13</sup> Les 5 principes de comportement de Saint-Gobain sont les suivants : engagement professionnel, respect des personnes, intégrité, loyauté, solidarité. 4 principes d'action viennent les compléter : respect de la légalité, respect de l'environnement, respect de la santé et de la sécurité au travail, respect des droits des employés.

<sup>14</sup> L'élection présidentielle américaine a en effet engendré de nombreux débats sur le plafond de verre, notamment avec la défaite de la candidate démocrate Hillary Clinton (voir son discours prononcé le 9 novembre 2016 à New York : « *I know that we still haven't shattered that highest and hardest glass ceiling. But some day, someone will* »).

d'atteindre une égalité de fait, l'accès pour les femmes à l'égalité de pouvoir est encore un chemin semé d'embûches. À cet égard, le bât blesse particulièrement lorsqu'on se penche sur leur présence dans les lieux de pouvoir, que ce soit dans les instances politiques et juridiques ou dans les organisations publiques et privées.

Dans la sphère publique tout d'abord : les femmes n'occupent que 12 % des emplois supérieurs de la fonction publique. Dans les universités françaises, pour l'ensemble des disciplines, on ne compte que 18% de femmes parmi les professeurs, contre 37% parmi les maîtres de conférences<sup>15</sup>.

Quant aux organisations privées, on apprend à la lecture du baromètre 2016 de l'Observatoire de la féminisation des entreprises que les femmes représentent 36 % des effectifs des grands groupes, 30 % des cadres et seulement 11 % des dirigeants. A ce jour, seules 3 femmes dirigent des entreprises du CAC 40<sup>16</sup>.

La représentation des femmes dans les conseils d'administration du CAC 40 a fait l'objet d'une loi en 2011<sup>17</sup>, qui imposait un minimum de 20% à compter de 2014, et 40% en 2017. A ce jour, vingt et une des entreprises du Cac 40 respectent le taux de 40%. En outre, la part des femmes au sein des conseils des entreprises du CAC 40 a atteint 34,1% en 2015. Un chiffre qui reste donc inférieur à ce que prévoit la loi mais qui a triplé depuis 2009, prouvant ainsi la nécessité d'une intervention du législateur dans le domaine de l'égalité professionnelle. Quant aux comités de direction, ils restent la chasse gardée des hommes : ils ne comptaient ainsi que 7,5% de femmes en 2012<sup>18</sup>.

Force donc est de constater que la France ne se distingue pas par sa propension à laisser les femmes accéder aux plus hautes responsabilités des grandes entreprises. A titre d'analyse comparative, aux Etats-Unis, les femmes PDG d'une grande entreprise font moins figures d'exception : on peut ainsi citer Ursula Burns chez Xerox (de juillet 2009 à décembre 2016), Marissa Mayer chez Yahoo ! (de 2012 à 2017), Mary Barra chez General Motors (depuis le 15 janvier 2014), Meg Whitman chez Hewlett Packard (depuis le 1er novembre 2015) et Virginia Rometty chez IBM (depuis le 1er janvier 2012). Deux sont même en poste depuis près de dix ans: Irene Rosenfeld chez Mondelez (26 juin 2006) et Indra Nooyi chez Pepsico (1er octobre 2006). Quant aux pays nordiques, le classement du magazine *The Economist*<sup>19</sup> les voit sans surprise arriver en tête : en Norvège, en Suède, en Islande et en Finlande, les femmes sont présentes sur le marché du travail et siègent dans les conseils d'administration des grandes entreprises à une proportion quasi similaire aux hommes. Ces taux sont notamment dus à des quotas, qui sont légalement instaurés dans les pays scandinaves.

Le plafond de verre serait-il donc avant tout culturel ? Les stéréotypes de genre, les représentations normées, les pratiques, les facteurs discriminations varient en effet d'un pays à un autre. On pourrait alors penser que les inégalités professionnelles (dont le plafond de verre constitue un paroxysme) sont avant tout le produit d'une construction sociale et culturelle, et que leur forme, leur structure, leur amplitude diffère selon les états. Nous nous attacherons ainsi, dans cette étude, à considérer le plafond de verre comme un problème social et culturel, et non comme un cadre conceptuel.

---

<sup>15</sup> Jacqueline Laufer, La construction du plafond de verre : le cas des femmes cadres à haut potentiel, Travail et emploi n°102, Avril-juin 2015.

<sup>16</sup> Il s'agit d'Isabelle Koher, directrice générale du groupe Engie, Elisabeth Badinter, présidente du conseil de surveillance de Publicis et Sophie Bellon, présidente du conseil d'administration de Sodexo.

<sup>17</sup> Loi n° 2011-103 du 27 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance, dite loi Copé-Zimmermann.

<sup>18</sup> *Le plafond de verre, "résultat d'une éducation patriarcale"*, article du journal l'Express du 8 novembre 2016.

<sup>19</sup> *The best and worst places to be a working woman – The glass ceiling index*, étude du 8 mars 2016, <http://www.economist.com/blogs/graphicdetail/2016/03/daily-chart-0>

**Étude des stéréotypes de genre** - Afin d'inscrire notre angle de recherche dans le contexte sociopolitique d'aujourd'hui, nous traiterons des stéréotypes de genre<sup>20</sup>, des représentations sociales des femmes au travail et de la théorie des rôles sociaux<sup>21</sup>. Nous considérerons ainsi que les rôles traditionnellement assignés aux hommes et aux femmes conditionnent l'accès à l'emploi, la promotion, l'accès à la formation, les rétributions salariales, l'accès aux postes de direction, de décision et de contrôle, et l'articulation entre la vie personnelle et la vie professionnelle.

Si l'intérêt de l'analyse statistique et factuelle de l'égalité professionnelle hommes-femmes est indéniable en ce qu'elle permet de mettre en évidence de façon probante les obstacles que rencontrent les femmes sur le marché du travail, celle-ci ne saurait se passer de l'apport de la sociologie et des études de genre. Ainsi que le rappelle le sociologue Bernard Lahire, il ne faut pas oublier la très forte influence « [du] traitement socialement différencié que réserve le monde social aux individus selon qu'ils sont filles ou garçons »<sup>22</sup>. Les modalités de cet héritage rejoignent les modalités de socialisation par la famille, l'école et le lieu de travail. Il s'agit « d'une socialisation silencieuse » qui se fait par une inculcation (explicite ou implicite) idéologique et symbolique de valeurs, modèles et normes, inculcation qui s'effectue sous forme de « diffusion par imprégnation ou habitude ». <sup>23</sup> La transmission des stéréotypes genrés continue donc de nos jours malgré une évolution notable des mentalités. Confortés par le discours des médias, et notamment de la publicité, ces stéréotypes restent fortement ancrés dans l'imaginaire collectif.

Munis de ces informations, on essaiera donc de répondre à la problématique suivante : quels sont les facteurs qui expliquent l'insuffisance des politiques d'égalité professionnelle dans les grandes entreprises et, ce faisant, participent de la rareté des femmes aux niveaux supérieurs des hiérarchies organisationnelles ?

A cette problématique nous devons apporter des éléments de réponse. C'est à cet égard que nous formulons les hypothèses suivantes :

1 - Les femmes s'autocensurent dans leur carrière, devenant ainsi actrices de leur propre domination

Cette première hypothèse postule que les femmes s'autolimitent dans leur carrière. Celles-ci auraient intégré les normes et représentations sociales selon lesquelles les hommes sont de manière inhérente associés au pouvoir (organisationnel et économique) et au leadership, lorsque la « place » des femmes au sein des organisations serait traditionnellement inférieure. De plus, elles auraient intégré les rôles sociaux traditionnels de la femme dévouée, maîtresse du foyer et mère investie, qui les éloigne des postes les plus élevés dans la hiérarchie. Il existerait donc un facteur psychologique qui agirait comme moteur des inégalités professionnelles. De fait, la sexuation des rôles sociaux et les stéréotypes de genre participeraient à une acceptation plus ou moins consciente des inégalités professionnelles. Les femmes limiteraient d'elles-mêmes leurs ambitions, ce qui signifie que les obstacles que celles-ci rencontrent au cours de leur carrière ne seraient pas – uniquement – organisationnels mais culturellement construits, et dans une certaine

---

<sup>20</sup> Les stéréotypes de genre sont des caractéristiques arbitraires (fondées sur des idées préconçues) que l'on attribue à un groupe de personnes en fonction de leur sexe.

<sup>21</sup> Cette théorie est construite sur la supposition que les individus identifiés comme étant hommes ou femmes tendent à occuper des rôles préalablement définis au sein des structures sociales et à être jugés sur la base d'attentes et de préjugés différents.

<sup>22</sup> Bernard LAHIRE, Héritages sexués : incorporation des habitudes et des croyances, *in* La dialectique des rapports hommes-femmes, sous la direction de Thierry Blöss, Sociologie d'aujourd'hui, PUF, 2001, p.10 à 23.

<sup>23</sup> Ibid.

mesure acceptés. Cette hypothèse rejoint l'analyse des processus de domination de Pierre Bourdieu, pour qui les classes sociales dominées ne peuvent l'être qu'avec leur accord tacite<sup>24</sup>.

2 – Il existe un ordre social sexué, culturellement construit, qui pousse les femmes sans qu'elles en aient nécessairement conscience vers des métiers plus précaires et des carrières instables : ou l'influence délétère des stéréotypes de genre

Selon cette deuxième hypothèse, l'empreinte historique aurait une influence déterminante, notamment en ce qu'elle est souvent perpétuée par l'éducation : les femmes auraient en effet intériorisé les stéréotypes de genre présents dans la société ainsi que leur rôle traditionnel de « maîtresse de maison », qui s'est transmis, de manière plus ou moins automatique et consciente, d'une génération à l'autre<sup>25</sup>. Ainsi, selon Christine Delphy, « le masculin et le féminin sont les créations culturelles d'une société fondée, entre autres hiérarchies, sur une hiérarchie de genre »<sup>26</sup>. Il existerait de ce fait une division sexuée du travail, laquelle résulte d'une hiérarchisation des sexes et d'un postulat d'assignation des hommes et des femmes à des sphères différentes. Les stéréotypes associés aux postes à responsabilité et à leurs caractéristiques – autorité, leadership, disponibilité, etc. –, joueraient ainsi à l'encontre des femmes, auxquelles on associe l'écoute, la patience, le sens du service. En conséquence, les postes de direction seraient naturellement « dus » aux hommes.

3 – La mobilité ascendante des femmes est freinée par le désengagement des entreprises dans la mise en œuvre d'une politique spécifique dédiée à l'égalité professionnelle, et par l'existence de réels obstacles organisationnels au pouvoir

La troisième hypothèse postule qu'un grand nombre de règles et de normes organisationnelles apparemment neutres sont en réalité des règles et normes qui se sont historiquement calquées sur des « 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 »<sup>27</sup>. Ces normes historiquement ancrées contribueraient à exclure les femmes (mais aussi les hommes) qui ne s'y conforment pas strictement, et à entretenir chez les managers masculins des attentes plus favorables envers les hommes, ces derniers apparaissant comme conformes à ces modèles prédéfinis. Les organisations ne seraient donc pas des lieux de reconnaissance méritocratiques mais des lieux stratégiques où les normes dominantes et les relations de pouvoir déterminant l'accès aux postes de direction restent calquées sur des modèles traditionnellement « masculins », et ce en dépit des politiques d'égalité professionnelle mises en place dans les entreprises. Ces politiques recouvrent en effet des réalités disparates, en ce qu'elles varient en fonction de critères subjectifs tels que l'histoire de l'entreprise et sa conception propre de l'égalité professionnelle. En outre, la question spécifique de l'égalité professionnelle se trouve souvent diluée dans une politique générale de diversité, ce qui contribue à affaiblir son caractère légitime.

Nous verrons donc dans un premier chapitre comment se construit le plafond de verre, entre normes et pratiques séculaires et persistance des stéréotypes de genre ; dans un second chapitre, nous étudierons le cas particulier de la politique d'égalité professionnelle de Saint-Gobain, où nous avons réalisé notre apprentissage : comment s'est-elle

---

<sup>24</sup> Pierre Bourdieu parle aussi de « soumission enchantée ».

<sup>25</sup> D'après Christine Castelain-Meunier, sociologue au CNRS.

<sup>26</sup> Christine Delphy, *L'ennemi principal*, Tome 2, *Penser le genre : problèmes et résistances*, éd. Syllepses, 2009

<sup>27</sup> Femmes et carrières : la question du plafond de verre, *Revue française de gestion*, 2004/4, n°151, éd. Lavoisier, p.122

construite, et comment et dans quelle mesure est-elle déployée aujourd'hui ? Comment la question du genre est-elle abordée dans l'entreprise ? Enfin, dans une troisième et dernière partie, nous étudierons les différentes façons dont l'entreprise peut agir pour briser le plafond de verre et favoriser la mobilité professionnelle ascendante des femmes : ce sera pour nous l'occasion d'apporter, à la lumière des résultats de notre enquête, nos préconisations.

**Méthodologie** - Afin de pouvoir traiter notre problématique, nous avons pris le parti de ne pas nous focaliser *uniquement* sur le segment spécifique des femmes dirigeantes, car nous posons l'hypothèse que l'existence du plafond de verre n'est que « l'arbre qui cache la forêt », c'est à dire le symptôme caractéristique des inégalités professionnelles entre les hommes et les femmes. Si notre objet de recherche concerne donc avant tout le plafond de verre, c'est-à-dire les difficultés rencontrées par les femmes à accéder aux postes les plus hautement qualifiés, nous nous intéresserons également à la question des inégalités professionnelles d'un point de vue *global* et systémique, et nous tenterons de déterminer quels sont les principaux freins à la mobilité professionnelle des femmes.

La méthodologie que nous avons adoptée pour tester nos trois hypothèses se déploie en deux volets, l'un théorique, l'autre pratique. D'un point de vue théorique, nous avons choisi de nous appuyer principalement sur la littérature de la sociologie des organisations et de la sociologie du genre, ainsi que sur diverses recherches concernant les principes et pratiques de l'égalité professionnelle, la division sexuelle du travail, les stéréotypes de genre et l'éducation genrée. La question du plafond de verre sera alors discutée à partir des notions de représentations sociales, de groupes dominants et dominés (Lorenzi-Cioldi, 1998), et de la division historique entre le genre féminin et le genre masculin (Héritier, 1996, 2002).

D'un point de vue empirique, nous avons mené notre recherche par le biais d'une observation participante. Nous avons également procédé à des entretiens semi-directifs : 9 entretiens de salariées ayant des postes de cadre au sein du groupe Saint-Gobain, et 5 entretiens de professeures et sociologues du travail, spécialistes du travail des femmes et des inégalités professionnelles.

Nous nous sommes à cet égard intéressés à la façon dont la question du genre et des inégalités professionnelles a été intégrée dans la politique du groupe. Dans ce cadre, nous avons rencontré neuf salariées françaises de Saint-Gobain, pour la majorité d'entre elles situées au siège de l'entreprise, à la Défense, et en Ile de France. Le dénominateur commun des femmes interrogées réside dans le fait qu'elles occupent toutes une fonction cadre, et qu'elles ont plusieurs années d'expérience dans le Groupe. Un guide d'entretien semi-directif a été mis en place<sup>28</sup> afin de faciliter les échanges et de collecter les données nécessaires à notre travail de recherche.

Lors de notre enquête chez Saint-Gobain, nous avons cherché à savoir comment été envisagée la question de l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes, mais aussi la mobilité ascendante des femmes aux postes les plus qualifiés. A cet égard, nous nous sommes attachés à découvrir ce qui résulte de la confrontation entre théories, droit et pratiques : comment est perçue la question du genre au sein de l'entreprise, quels moyens sont mis en œuvre pour favoriser l'accès des femmes aux postes de direction, et quelle performance en résulte-t-il ?

---

<sup>28</sup> Se reporter aux annexes.

## **Chapitre I - La construction du plafond de verre : entre processus organisationnels qui ont vécu et représentations stéréotypées des femmes et des hommes, des causes variées**

S'intéresser au plafond de verre suppose de prendre acte d'un paradoxe selon lequel les progrès de l'égalité professionnelle et l'existence d'une contrainte légale toujours plus forte n'ont pas permis de résorber les inégalités entre hommes et femmes en matière de salaire et de carrière. Pour mieux comprendre cette apparente contradiction, il convient de s'intéresser à la nature systémique de la construction des inégalités entre hommes et femmes. Toutes les disciplines seront ainsi engagées : le droit, qui pose les bases théoriques de l'égalité professionnelle, la sociologie, qui permet de comprendre la création et la reproduction des pratiques et des stéréotypes genrés, la psychologie sociale, les pratiques et modèles managériaux en cours dans les entreprises.

En premier lieu, il conviendra d'étudier les fondements juridiques de l'égalité professionnelle hommes-femmes, puis la mise en œuvre de ces principes théoriques dans les organisations. On s'attachera en second lieu à étudier les différences d'éducation entre les hommes et les femmes, l'influence néfaste des représentations stéréotypées, ainsi que les problématiques posées par la maternité et la difficulté pour les femmes et les hommes à atteindre un juste équilibre entre vie privée et vie professionnelle. Afin de mieux comprendre l'existence du plafond de verre, il paraît en effet nécessaire de sortir d'une approche purement quantitative et de s'intéresser, dans un chapitre premier, à la question de la culture.

### **Section 1 - Une théorie de l'égalité professionnelle**

#### **a) Etude préliminaire : Les fondements juridiques de l'égalité professionnelle**

La notion d'égalité professionnelle désigne l'ensemble des normes juridiques et conventionnelles, des politiques et des actions visant à instaurer une plus grande égalité entre les femmes et les hommes dans la sphère professionnelle<sup>29</sup>. Nous nous appliquerons ici à en retracer les principaux fondements juridiques, afin de mieux comprendre le cadre institutionnel qui l'étaye aujourd'hui.

Nous commencerons cette chronologie juridique non exhaustive par le début du XIXe siècle et la promulgation du Code civil (dit aussi « Code Napoléon ») de 1804, qui consacra l'incapacité juridique des femmes mariées. Il leur était ainsi fait interdiction de travailler sans l'autorisation de leur mari et de toucher elles-mêmes leur salaire. Au début du XXe siècle, les interdictions qui limitent encore les droits civils des femmes et leur autonomie professionnelle commencent à se lever<sup>30</sup>. Dans la sphère du travail salarié, la logique de protection est toutefois maintenue (interdiction du travail de nuit, avantages particuliers contenus dans les conventions collectives), ce qui aboutit à une certaine vision de la femme au travail – faible, vulnérable, devant être protégée – et contribue à une dévalorisation du travail des femmes. Ce dispositif légal et conventionnel prend ses racines dans une image de la femme-mère, seule et exclusivement concernée par la

---

<sup>29</sup> Jacqueline Laufer, « L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes », éd. La Découverte, coll. Repères, 2014, p.3

<sup>30</sup> Ibid.

maternité<sup>31</sup>. Il faudra attendre la Première Guerre mondiale pour que les femmes arrivent en masse dans le monde du travail, en remplacement des hommes partis combattre.

Le préambule de la Constitution de 1946 introduit dans son article 3 le principe d'égalité des droits : « la loi garantit à la femme, dans tous les domaines, des droits égaux à ceux de l'homme ». Toutes les sphères (politique, familiale, économique) sont touchées par ce principe, dont la sphère professionnelle : l'égalité des droits des femmes sera alors affirmée progressivement dans ces domaines.

Dans les années 1960, le travail professionnel des femmes se développe. L'article 119 du traité de Rome de 1959 instaure le principe d'un salaire égal pour un travail de valeur égale. La loi du 22 décembre 1972, reprenant la convention 100 de l'OIT ratifiée par la France en 1951, inscrit dans le Code du travail le principe selon lequel « tout employeur assure, pour un même travail ou pour un travail de valeur égale, l'égalité de rémunération entre les femmes et les hommes ».<sup>32</sup>

Toutefois, l'appréhension du travail professionnel des femmes demeure dominée par une logique protectrice, qui met davantage l'accent sur la nécessité de mesures spécifiques permettant aux femmes de concilier leur activité professionnelle et leur rôle familial : réduction de la durée du travail, travail à temps partiel, congé maternité allongé, avancement de l'âge de la retraite.

La directive européenne 76/207 datant de 1976 institue un principe plus général d'égalité de traitement entre femmes et hommes. D'après cette directive, l'égalité de traitement comprend l'accès à l'emploi, la formation et la promotion ainsi que des conditions de travail égales, ce qui inclut la rémunération. Elle est ainsi définie comme « l'absence de toute discrimination fondée sur le sexe, soit directement, soit indirectement par référence, notamment, à l'état matrimonial ou familial ». En 2006, la directive 2006/54/CE abroge plusieurs actes législatifs antérieurs et opère une refonte de la mise en œuvre du principe de l'égalité des chances et de l'égalité de traitement entre hommes et femmes en matière d'emploi et de travail. Elle définit en outre les notions de discrimination directe et indirecte, de harcèlement et de harcèlement sexuel.

Le vote de la loi du 13 juillet 1983 sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes (dite « loi Roudy ») qui transcrit en droit français la directive européenne de 1976 sur l'égalité de traitement, marque une étape importante dans l'évolution juridique de l'égalité professionnelle. On se pose désormais la question des moyens à mettre en œuvre pour rendre effective la notion théorique *d'égalité de traitement*. Ainsi, la loi de 1983 introduit un principe général de non-discrimination entre les sexes en matière de recrutement, promotion, rémunération, formation, qualification et classification. Entre autres mesures, elle impose également aux employeurs l'élaboration d'un rapport de situation comparée (RSC) des conditions générales d'emploi et de formation des femmes et des hommes, à transmettre pour avis au comité d'entreprise ou, à défaut, aux délégués du personnel. Ce rapport comporte une analyse chiffrée permettant d'apprécier, pour chacune des catégories professionnelles de l'entreprise, la situation respective des hommes et des femmes en matière d'embauche, de formation, de promotion professionnelle, de qualification, de classification, de conditions de travail et de rémunération effective.<sup>33</sup>

En 1996, la Cour de cassation consacre le principe "à travail égal, salaire égal" dans son célèbre arrêt « Ponsolle ». Les juges confèrent à ce principe la valeur d'une règle impérative : *"l'employeur est tenu d'assurer l'égalité de rémunération entre tous les*

---

<sup>31</sup> Ibid.

<sup>32</sup> Cette notion a évolué depuis avec la loi n° 2006-340 du 23 mars 2006 sur l'égalité salariale entre les femmes et les hommes, qui consacre le passage du principe « à travail égal, salaire égal » à celui de l'égalité de rémunération entre les femmes et les hommes pour un « même travail ou un travail de valeur égale ».

<sup>33</sup> Ibid.

*salariés de l'un ou l'autre sexe, pour autant que les salariés en cause sont placés dans une situation identique".*

La loi du 9 mai 2001, dite loi Génisson, crée quant à elle une obligation de négocier sur l'égalité professionnelle au niveau de l'entreprise et des branches tout en faisant de ce thème un élément transversal des négociations obligatoires. Elle introduit également la suppression de l'interdiction du travail de nuit pour les femmes. Les branches font ainsi l'objet d'une obligation triennale de négocier l'égalité professionnelle sur la base d'un rapport de situation comparée, et les entreprises de plus de 50 salariés comprenant au moins une section d'organisations syndicales représentatives sont tenues quant à elles d'engager une négociation spécifique annuelle sur l'égalité professionnelle.

La loi du 23 mars 2006 relative à l'égalité salariale entre les femmes et les hommes introduit le principe de « l'égalité de rémunération pour un travail de même valeur ».

Enfin, la loi du 4 août 2014 pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes cherche à simplifier la négociation d'entreprise en fusionnant les négociations sur l'égalité professionnelle et l'égalité salariale, l'employeur étant tenu d'engager chaque année une négociation sur les objectifs d'égalité professionnelle et salariale entre les hommes et les femmes ainsi que sur les moyens à mettre en œuvre pour les atteindre. Le texte réforme également le congé parental et instaure pour les entreprises non cotées en Bourse comptant plus de 250 salariés l'obligation existant pour certaines entreprises de plus de 500 salariés de compter 40% de représentants de chaque sexe dans leurs instances dirigeantes.

On constate ainsi, au travers de ce bref panorama, que l'on est progressivement passé d'un principe d'égalité formelle<sup>34</sup> s'appuyant sur l'égalité des droits à la reconnaissance d'un principe d'égalité de traitement développé sous l'influence du cadre législatif européen, lequel implique une réalisation plus concrète de l'égalité et une correction des décalages constatés entre droits et faits. Le droit de l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes s'est ainsi développé sous l'impulsion déterminante du droit communautaire, lequel comprend d'une part les traités et les directives, et d'une autre part la jurisprudence.

#### b) La mise en œuvre des principes juridiques de l'égalité professionnelle dans les entreprises

Lorsque l'on étudie la construction des politiques d'égalité professionnelle dans les grandes entreprises, il convient de s'intéresser en premier lieu à la mise en place de différentes mesures au sein de celles-ci. À cet effet, les mesures mises en œuvre en dehors des accords peuvent être classifiées en trois grands types, en suivant la typologie du travail de Dobbin, Kalev et Kelly (2006) : les mesures visant à modifier la structure des responsabilités en matière d'égalité professionnelle, les mesures visant à réduire les biais décisionnels et les stéréotypes, et les mesures visant à réduire l'isolement social des femmes<sup>35</sup>.

Comme nous l'avons vu plus haut, les entreprises de plus de 50 salariés sont en premier lieu soumises à une obligation légale de négociation annuelle sur l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes. Les accords qui en résultent portent sur de grands thèmes récurrents, dont voici une liste non exhaustive :

---

<sup>34</sup> Notion signifiant que tous les êtres sont traités de manière égale par la loi.

<sup>35</sup> Clotilde Coron, « L'appropriation, les effets et l'évolution des politiques d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans les grandes entreprises : combiner les approches qualitative et quantitative pour appréhender ces politiques », thèse de doctorat en gestion et management, Université Paris-Est, 2015.

- **le recrutement** : les entreprises s'engagent à appliquer des critères d'embauche identiques pour les hommes et les femmes, à recruter plus de femmes dans les métiers où elles sont peu représentées, à mettre en œuvre des mesures ou des programmes de sensibilisation visant à inciter les femmes à se diriger vers des filières ou des métiers « techniques », traditionnellement masculins, à augmenter le taux de féminisation des recrutements externes ;
- **l'évolution professionnelle et l'accès à la formation** : les entreprises s'engagent à ne fonder les critères de détection des potentiels que sur les compétences, l'expérience, les qualifications acquises, la performance et les qualités professionnelles, à permettre un accès plus large des femmes aux postes d'encadrement, à assurer un accès égal à la formation professionnelle pour les femmes et les hommes ;
- **la rémunération** : les entreprises s'engagent à garantir à l'embauche un même niveau de salaire de base entre les femmes et les hommes pour un même niveau de qualifications et à n'effectuer aucune discrimination entre les hommes et les femmes lors de l'attribution des augmentations individuelles ;
- **l'équilibre vie privée/vie professionnelle** : les entreprises s'engagent à considérer que le choix d'un travail à temps partiel ou en télétravail ne constitue pas un obstacle à l'évolution de carrière et à l'exercice d'un métier, à mettre en œuvre des actions ou dispositifs permettant de mieux préparer et accompagner les salarié.e.s souhaitant prendre un congé maternité ou paternité, à rendre accessibles les congés pour enfant malade aux hommes comme aux femmes.

On notera cependant que négocier un accord sur l'égalité professionnelle ne signifie pas qu'il sera nécessairement suivi d'effets, d'autant plus que cette obligation légale n'est pas assortie de mesures réellement coercitives. De plus, si les femmes sont presque aussi nombreuses que les hommes dans les syndicats, elles sont encore minoritaires au sein des instances dirigeantes desdits syndicats<sup>36</sup>. Or, la présence des femmes au sein de ces instances dirigeantes constitue un enjeu majeur dans la négociation sur l'égalité professionnelle. Comment faire en sorte que les revendications sur l'égalité hommes-femmes soient entendues lorsqu'elles sont portées majoritairement par des hommes (lorsqu'elles sont portées), qui ne mesurent peut-être pas l'importance de ces questions ?

En outre, on notera que « *le caractère général et englobant des textes de loi laisse une marge d'interprétation aux entreprises et aux différents acteurs, managers, syndicats, responsables RH.* »<sup>37</sup> La traduction des textes de lois en actions peut donc aboutir à des mesures très différentes, certaines se révélant inefficaces voire inutiles. De plus, la mise en œuvre de politiques d'égalité professionnelle ne peut se départir de son angle stratégique. Toutes les entreprises ne peuvent pas adopter la même approche et le même type de mesures, chacune en fonction de son histoire et de son secteur d'activité ayant une culture, un ADN qui lui est propre. Les entreprises majoritairement investies par les hommes du fait par exemple de leur activité technique ou industrielle (dont Saint-Gobain fait partie), ont ainsi tendance à traduire égalité professionnelle par mixité, ce qui n'est qu'une composante de l'égalité professionnelle hommes-femmes. Il est pourtant important dans cette réflexion de prendre en compte toutes les dimensions de l'égalité, à savoir l'équilibre vie privée-vie professionnelle, les stéréotypes de genre, la mobilité professionnelle, etc.

<sup>36</sup> 39 % des délégués au congrès des organisations sont des femmes à la CFDT, 43 % à FO, 32 % à la CFTC, 13,5 % à la CFE-CGC, 45 % à la CGT. Source : Rapport du Conseil économique, social et environnemental, *Les Forces vives au féminin*, octobre 2015, p 26

<sup>37</sup> Clotilde Coron, in « Égalité professionnelle : les applications timides d'une loi évolutive », Liaisons sociales, Mars 2017

## Section 2 - La genèse du plafond de verre : lorsque les inégalités professionnelles commencent dès la naissance

Avant de commencer cette étude théorique sur la construction des inégalités hommes-femmes, il nous paraît essentiel de rappeler la différence entre sexe et genre, le second étant socialement et culturellement construit. Partant donc du postulat que les catégories sociales sont un construit historique, nous pouvons nous intéresser à la façon dont les rôles sociaux assignés aux femmes et aux hommes se construisent dans le temps.

### a) L'éducation différenciée des hommes et des femmes à l'origine du plafond de verre

L'éducation différenciée des hommes et des femmes commence dès la prime enfance, voire dès la naissance. La pédagogue italienne Elena Gianini Belotti met ainsi en évidence dans son ouvrage « Du côté des petites filles » (1973), à l'aide d'une enquête par observation dans les familles, les crèches et les écoles la puissance des stéréotypes enracinés en chacun des individus qui assignent des propriétés et des qualités différentes aux filles et aux garçons dès avant la naissance et tout au long de la prime éducation. Elle signale en outre que toutes les différences relevées manifestent l'infériorité du sexe féminin, les filles ayant *in fine* une valeur sociale moindre que les garçons. Les petites filles sont ainsi communément associées aux tâches domestiques dès l'enfance, alors que les garçons en sont écartés. On voit donc ici que la culture, perpétuée par l'éducation, a un impact fort dans la perpétuation de la discrimination des rôles dits masculins et des rôles dits féminins. La création de la différence des rôles sexuels est ainsi le premier outil de division nécessaire à la conservation d'un système.

Dans la littérature enfantine, on remarque que le type d'activité des personnages diffère selon qu'ils soient de sexe féminin ou masculin. Ainsi, les femmes et les filles sont davantage illustrées à l'intérieur et dans l'univers familial ; les femmes sont quasiment exclues du contexte professionnel, ou alors représentées dans des rôles professionnels peu diversifiés<sup>38</sup>. À l'opposé, les rôles dévolus aux hommes sont plus riches : en plus de leurs activités professionnelles variées, les pères partagent davantage d'activités récréatives avec leurs enfants, les devoirs et les tâches domestiques incombant aux mères. De même, les femmes sont sous-représentées dans les manuels scolaires, ou bien cantonnées à des activités professionnelles liées aux soins et au domestique. Les professions socialement « prestigieuses » (médecin, pilote, politicien, architecte...) incombent aux hommes, ce qui rend difficile pour les jeunes filles la projection dans des métiers ou des carrières diversifiés. Enfin, les jouets reproduisent l'ordre social sexué des adultes en proposant aux filles des activités liées soit à la séduction, à la maternité ou au domestique. Ils favorisent ainsi l'apprentissage de l'organisation, de la propreté, du sens pratique, tandis que les jouets proposés aux garçons représentent l'aventure, la science et la créativité.

Ce matériel éducatif prépare le terrain pour l'orientation professionnelle des femmes. On constate en effet que l'éventail des métiers exercés par les femmes est nettement plus réduit que celui des hommes : ces dernières sont surreprésentées dans les professions incarnant les vertus traditionnellement considérées comme « féminines » (administration, santé, social, services à la personne), indication d'une ségrégation horizontale encore fortement marquée. 97 % des aides à domicile et des secrétaires, 90 % des aides-soignants, 73 % des employés administratifs de la fonction publique ou encore 66 % des enseignants sont ainsi des femmes.<sup>39</sup> On les retrouve de manière logique au bas de la

---

<sup>38</sup> Des stéréotypes de genre omniprésents dans l'éducation des enfants, *in* Des femmes et des hommes : un enjeu pour le social ?, EMPAN, éd. Eres, 2007/1.

<sup>39</sup>Source : Eurostat.

hiérarchie des catégories socioprofessionnelles : les femmes représentent 77 % des employés, 51 % des professions intermédiaires (dans les secteurs de la santé, du travail social ou de l'éducation), contre 16 % des chefs d'entreprise et 40 % des cadres supérieurs. On parle à ce sujet de ségrégation verticale. Leurs conditions d'emploi sont aussi plus souvent précaires (on pense notamment au temps partiel, subi dans la majorité des cas) et elles occupent plus fréquemment des postes déclassés, c'est-à-dire dont le niveau de qualification est inférieur à leur niveau de formation<sup>40</sup>.

Selon Pierre Bourdieu, les femmes – mais aussi leur entourage – agissent au travers de trois principes pratiques : selon le premier de ces principes, les fonctions convenant aux femmes se situent dans le prolongement des fonctions domestiques (enseignement, soin, service) ; le deuxième veut qu'une femme ne peut avoir autorité sur un homme, et a donc toutes les chances de se voir préférer un homme dans une position d'autorité et d'être cantonnée dans des fonctions subordonnées d'assistance ; enfin, le troisième confère à l'homme le monopole du maniement des objets techniques et des machines.<sup>41</sup> En outre, la division sexuelle des tâches, « inscrite dans l'objectivité des catégories sociales directement visibles, et la statistique spontanée à travers laquelle se forme la représentation que chacun de nous a du normal »<sup>42</sup>, continue à enseigner aux femmes qu'il existerait des « métiers d'homme » et des « métiers de femme », ce faisant perpétuant l'existence d'un ordre social sexué. Ainsi, toujours selon Bourdieu, de nombreuses incitations et injonctions des parents, des professeurs ou des condisciples rappellent aux adolescentes de manière tacite ou explicite le destin qui leur est assigné par le principe de division traditionnel ; elles sont de fait nombreuses à observer que les professeurs des disciplines scientifiques sollicitent et encouragent moins les filles que les garçons, et que les parents, comme les professeurs ou les conseillers d'orientation, les détournent « dans leur intérêt » de certaines carrières dites masculines<sup>43</sup>.

Les femmes intègrent donc dès le plus jeune âge, sous forme de schèmes de perception et d'appréciation difficilement accessibles à la conscience, les principes de la vision dominante qui les portent à trouver naturel l'ordre social tel qu'il est et à devancer en quelque sorte leur destin, refusant les filières ou les carrières dont elles sont d'emblée exclues, se dirigeant vers celles auxquelles la société tout entière les destine<sup>44</sup>.

## b) L'influence délétère des représentations sociales et des stéréotypes de genre

Ainsi que nous l'avons vu dans l'introduction, les stéréotypes de genre consistent en l'assignation aux hommes et aux femmes de traits de personnalité, de caractéristiques ou d'aptitudes spécifiques.

L'intellectuel et journaliste Walter Lippmann (1922) fut le premier à théoriser la notion de « stéréotype » telle que nous l'entendons aujourd'hui, c'est à dire une catégorisation simplifiée des individus. Selon lui, ces représentations sont indispensables à l'individu en ce qu'elles lui permettent de faire face à la complexité de son environnement et de schématiser les informations complexes qu'il reçoit. Appliqués au genre, les stéréotypes sont donc une façon simplifiée de catégoriser les individus selon des caractéristiques préétablies.

De nombreuses recherches ont ainsi démontré que les stéréotypes de genre ont un fort

---

<sup>40</sup> Ibid.

<sup>41</sup> Pierre Bourdieu, *La domination masculine*, éd. Seuil, 1998, p. 101.

<sup>42</sup> Ibid, p. 102.

<sup>43</sup> Ibid.

<sup>44</sup> Ibid.

impact sur les croyances des individus concernant la façon dont les femmes et les hommes devraient (ou ne devraient pas) se comporter. Par conséquent, les stéréotypes de genre légitiment l'idée qu'il existerait des caractéristiques intrinsèques aux hommes et aux femmes, les premiers étant traditionnellement qualifiés comme « performants », « stratégiques » et « compétents » alors que les secondes sont majoritairement associées à « l'indulgence », la « douceur » et « l'émotion ». C'est que la différenciation hommes/femmes, modèle de toutes les autres différenciations, est inhérente à la capacité humaine de penser et à notre besoin de structure<sup>45</sup>. Pour des raisons historiques, le féminin a été de génération en génération attaché à la passivité, aux activités intérieures ou à la sédentarité tandis que le principe masculin, supposé actif, était tourné vers l'extérieur. Cette structure de pensée qui attribue des caractères et compétences particulières à chaque sexe, avalisée par les représentants des deux sexes puis transmise aux descendants, a longtemps été en vigueur et persiste encore aujourd'hui, à une moindre échelle. En effet, en s'appuyant sur des faits connus préhistoriques et anthropologiques (les mythes, par exemple), les individus peuvent poser l'universalité de ces stéréotypes et en assurer ainsi la pérennité.

Les stéréotypes de genre sont confortés par la théorie essentialiste, à laquelle adhèrent encore de nombreux individus. L'essentialisme désigne en sociologie l'idée selon laquelle des groupes de gens pourraient être définis par certaines caractéristiques essentielles, visibles et objectives, qui seraient inhérentes aux individus. La notion d'essentialisme fut théorisée par le philosophe Karl Popper dans son ouvrage *Misère de l'historicisme*, paru en 1945. Ainsi, les hommes et les femmes auraient une nature propre, qui détermine non seulement leur physiologie, mais a également une influence sur leurs aptitudes ou inclinations personnelles. La position essentialiste en ce domaine estime que les caractéristiques biologiques prévalent dans le comportement d'un individu sur les acquisitions ultérieures qu'il a adoptées ou construites. Il existerait donc, comme on l'a vu plus haut, une nature « féminine » et une nature « masculine ». L'essentialisme, en promouvant l'existence d'une différence déterminante entre les hommes et les femmes, légitime l'existence du plafond de verre et la sexuaton des compétences professionnelles qui tend à être intégrée aussi bien par les hommes que par les femmes elles-mêmes.

Il faut également évoquer la « menace du stéréotype », un concept émanant de la psychologie sociale et mis en évidence par les psychologues américains Claude Steele et Joshua Aronson en 1995. Selon ce concept, un individu visé par un stéréotype (par exemple : les femmes sont mauvaises en mathématiques) verra ses performances diminuer dans le domaine concerné par ledit stéréotype. Une étude américaine a ainsi démontré que lorsqu'il est rappelé aux filles avant une interrogation qu'elles seraient moins douées en sciences que les garçons, celles-ci ont tendance à voir leurs performances diminuer par rapport à une situation « neutre ». Ainsi, les stéréotypes agiraient la plupart du temps comme des prophéties auto-réalisatrices, les individus s'y conformant sans nécessairement en avoir conscience. Ils impactent alors les choix que nous faisons, les décisions que nous prenons, et les performances résultant de nos entreprises.

Nous souhaitons ici démontrer que le plafond de verre ne s'explique pas principalement par une discrimination active, ni par l'existence seule d'obstacles organisationnels. Les facteurs psychologiques liés aux poids des stéréotypes et des normes genrés doivent également être pris en compte, même s'il est difficile de mesurer précisément leur influence. Par exemple, l'ambition, l'autorité et la disponibilité valorisées par les entreprises sont implicitement associées aux hommes. A l'inverse, on associera spontanément aux femmes des caractéristiques comme l'écoute, l'empathie, la douceur et la capacité à s'occuper d'un foyer. Ces stéréotypes relayés aussi bien par la sphère privée

---

<sup>45</sup> Françoise Héritier, *Hommes, femmes : la construction de la différence*, éd. Le Pommier, coll. Le collège, 2010.

(via la famille, par exemple) que par la sphère publique (via les médias) ont un impact sur les carrières des femmes parce que celles-ci les intériorisent<sup>46</sup>, mais aussi parce qu'ils influencent les organisations et leurs acteurs dans leur mode de fonctionnement.

L'état de fait qu'est l'inégalité est donc porté par des rôles, des constructions sociales que chaque sexe a intériorisé pour devenir un genre.

### c) De l'orientation scolaire sexuée à la ségrégation professionnelle

Si les femmes sont désormais plus diplômées que les hommes en France<sup>47</sup>, elles restent concentrées dans un nombre limité de filières et, ce faisant, d'emploi. Sur les 87 familles professionnelles existantes, douze regroupent plus de la moitié des emplois occupés par des femmes. Il s'agit pour l'essentiel d'emplois « précaires », ou bien peu rémunérés et peu considérés : secrétaires, aides-soignantes, vendeuses, caissières, agents d'entretien... Des professions qui nécessitent des qualités que les stéréotypes genrés attribuent aux femmes : écoute, empathie, soin aux enfants, travail de nettoyage... et qui ne sont en général pas reconnues comme un savoir-faire professionnel, étant pensées comme innées. A titre de comparaison, on notera que seulement trois familles professionnelles (qui ne regroupent que 4% des emplois) présentent aujourd'hui une mixité équilibrée entre les femmes et les hommes.

Pour mieux comprendre cette présence massive des femmes dans les familles professionnelles les moins « considérées », il convient en premier lieu de s'intéresser aux choix d'orientation des jeunes filles et garçons. En effet, ce sont les inégalités d'orientation qui modèlent les inégalités de carrière entre les sexes [Duru Bellat, 2004], participant de fait à la construction du plafond de verre. En dépit des initiatives prises par l'État, et par certaines entreprises ou associations (politiques publiques éducatives, campagnes de sensibilisation, conférences, programmes d'insertion...) pour inciter les femmes à se diriger vers des métiers techniques, traditionnellement masculins, la division sexuée de l'orientation demeure. Elle influe à la fois sur la nature du premier emploi, l'insertion professionnelle et la rémunération. Dès les premières années de leur vie active, les femmes subissent une pénalité salariale par rapport aux hommes, souvent associée à un moindre accès à certains statuts, fonctions et domaines valorisés par le marché du travail. C'est que les rémunérations sont encore liées à un modèle de l'entreprise industrielle qui survalorise le cœur de métier et dévalorise les emplois dits « supports »<sup>48</sup>.

La ségrégation professionnelle est l'aboutissement d'un long processus, qui commence dès la petite enfance. La spectaculaire progression de la réussite scolaire des femmes ne s'est pas accompagnée d'une généralisation de la mixité des filières, mais s'est accomplie dans le « *strict respect de l'ordre scolaire établi : aucun bouleversement ni dans le régime de la méritocratie, ni dans le mécanisme de l'hérité sociale, ni même enfin dans les ségrégations sexuelles des différentes filières.* » (Establet, 1988). Les filles et les garçons sont en effet éduqués à revendiquer leurs différences tout au long de leur développement. Cela passe non seulement par l'adhésion à ce qui est prescrit pour leur sexe, mais également par le désintérêt, voire le rejet de ce qui est assigné à l'autre sexe. C'est dans ce cadre que s'opèrent les « choix » d'orientation, vus comme l'expression logique des différences essentielles entre hommes et femmes. Cela nous renvoie donc à la

---

<sup>46</sup> Pour le sociologue Jean-Claude Kaufmann, l'inégalité entre hommes et femmes s'explique ainsi en partie par l'intériorisation des femmes de leur assignation au monde domestique, participant de ce fait à leur domination.

<sup>47</sup> Milan Bouchet-Valat, « Plus diplômées, moins célibataires : l'inversion de l'hypergamie féminine au fil des cohortes en France », INED, 12 avril 2016

<sup>48</sup> Rachel Silvera, Un quart en moins : des femmes se battent pour en finir avec les inégalités salariales », éd. La Découverte, 2014, p.219

persistance des stéréotypes de genre, qui vont jusqu'à façonner la destinée professionnelle des hommes et des femmes : aux hommes les filières scientifiques (encore socialement jugées comme « la voie royale »), aux femmes les filières dites « support », moins prestigieuses et donc moins porteuses d'emploi. Ainsi, l'orientation scolaire (en premier lieu) puis le travail (en second lieu) reproduisent à l'identique les inégalités présentes dans la société et les assignations à des rôles sociaux construits.

La théorie des rôles sociaux (*gender role theory*) doit ici être rappelée. En effet, les travaux de Eagly et al. (1991, 1992 et 2002) sur les groupes de travail et le leadership ont démontré en s'appuyant sur cette théorie que les individus adoptent des comportements stéréotypés selon le rôle social assigné à leur sexe. Les comportements des femmes et des hommes seraient alors différents, non pas en raison de leur nature propre mais de leur apprentissage social. La socialisation des femmes les inciterait ainsi davantage à se concentrer sur les dimensions émotives et relationnelles (soin aux autres, aide à la personne, etc...). A l'inverse, les hommes seraient encouragés dès leur plus jeune âge à adopter un comportement compétitif et à se montrer exigeants dans les tâches qu'ils sélectionnent. Cette différence de socialisation entre femmes et hommes reproduit à l'infini une division sexuée du travail, dans les organisations mais aussi dans les foyers, et constitue une des premières explications à l'existence (et la permanence) du plafond de verre.

Cette brève étude nous amène alors à la constatation que, comme le note Jacqueline Laufer, le plafond de verre repose en définitive sur « *un système de gestion des carrières producteur de différence, dans la mesure où les femmes sont plus souvent dans des postes périphériques à la décision et dans des filières spécialisées : ressources humaines, communication, relations publiques...* »<sup>49</sup>

### **Section 3 - Des carrières marquées par le sceau du genre**

#### a) Le plafond de mère

On a vu que le stéréotype femme = mère était encore très prégnant. Or, pour l'entreprise, la maternité possède une connotation négative en ce qu'elle est perçue comme un signe de retrait, de désengagement. Malgré la possibilité offerte aux hommes de prendre un congé paternité de 11 jours consécutifs (depuis 2002) et l'exigence légale d'égalité de traitement des mères<sup>50</sup>, le « plafond de mère » subsiste. La maternité, réelle ou supposée, continue d'entraver la vie professionnelle des femmes.

En effet, le seul fait d'être une femme n'est pas rassurant pour l'entreprise. Le « soupçon » de maternité joue en défaveur non seulement des mères, mais aussi de toutes les femmes : c'est ce que l'on appelle la discrimination statistique. Une étude des économistes Dominique Meurs, Ariane Pailhé et Sophie Pontieux a ainsi démontré qu'entre des femmes ne s'étant jamais interrompues dans leur carrière et des hommes du

---

<sup>49</sup> Jacqueline Laufer, « La construction du plafond de verre : le cas des femmes cadres à haut potentiel », Travail et emploi, n° 102, avril-juin 2005, p.33

<sup>50</sup> Depuis la loi de 2006, la femme au retour d'un congé maternité ou d'adoption a le droit de bénéficier des augmentations générales de salaires accordées pendant son absence et de la moyenne des augmentations individuelles de salaires perçues par les salariés de sa catégorie.

même âge, l'écart de salaires atteint 17%<sup>51</sup>. Selon les chercheuses, « *tout se passe comme si les femmes qui n'ont jamais eu l'intention d'interrompre leur carrière n'ont pas envoyé un signal crédible aux employeurs sur leur engagement à long terme et qu'elles ont été considérées susceptibles de sortir du marché du travail pour raisons familiales* ». <sup>52</sup> L'entreprise procède par anticipation négative, en supposant que les femmes interrompent un jour leur carrière pour des raisons familiales.

Quand l'enfant naît, la situation empire. En France, comme ailleurs dans l'Union Européenne, le taux d'emploi des femmes diminue significativement avec le nombre d'enfants : il est de 65% avec un enfant et de 45% quand elles en ont trois ou plus<sup>53</sup>. C'est qu'il existe une véritable asymétrie du regard porté par l'entreprise sur les hommes et les femmes par rapport à leur vie privée. Le double standard de la parentalité reste prégnant : la femme mère de famille sera ainsi considérée comme moins mobile, moins investie, moins engagée dans sa carrière. A l'inverse, l'homme père de famille sera perçu de manière positive, son engagement familial apparaissant comme le signe d'une maturité et d'une stabilité rassurantes. Pour l'entreprise, la maternité n'est pas le féminin de la paternité.

L'insuffisant investissement des pères dans le travail domestique et familial, ainsi que l'insuffisance des modes d'accueil des jeunes enfants, participent de fait à la construction des inégalités professionnelles entre les femmes et les hommes. Comme nous l'avons vu plus haut, le poids des représentations sociales et des stéréotypes genrés qui sont inculqués dès l'enfance et dans différentes instances (famille, école, médias...) constituent indéniablement des freins au progrès de l'égalité hommes-femmes. C'est pourquoi on assiste aujourd'hui à une situation paradoxale d'une égalité de principe, mise en exergue par des textes de lois toujours plus nombreux, qui coexiste avec de nombreuses inégalités.

Le sociologue François de Singly démontre effectivement dans « *Fortune et infortune de la femme mariée* »<sup>54</sup> que l'investissement féminin dans le mariage se fait au détriment de la carrière professionnelle, alors que c'est l'inverse pour les hommes. Plus le nombre d'enfants augmente, plus la carrière de l'homme s'envole et plus celle de la femme se restreint. Le problème de la « conciliation » entre la vie privée et la vie professionnelle ne se pose pas pour les hommes, puisque ces derniers assurent généralement une part restreinte du travail domestique. En d'autres termes, « *l'existence d'une vie conjugale est associée à une accélération de la carrière professionnelle pour les hommes et à un ralentissement pour les femmes.* »<sup>55</sup> Gloria Steinem, journaliste et féministe américaine, rappelle ainsi : « *Je n'ai toujours pas entendu d'hommes demander des conseils sur la manière d'allier le travail et la vie de famille* »...

« *Dans certains cas, les femmes sont les seules à renoncer à l'activité pour s'occuper de leurs enfants – au détriment de leur capacité à être indépendante ou au détriment de leur carrière professionnelle – ou bien elles sont majoritaires dans leur renoncement à l'enfant. Dans les deux cas, il s'agit de situations certes limites, mais fréquentes, et dont les principaux acteurs sont des femmes, comme si l'arbitrage entre travail et enfant et toutes ses conséquences reposait sur elles seules* » note également la sociologue Dominique Méda.<sup>56</sup> Il est vrai que les charges de la vie familiale et du soin aux enfants pèsent encore avant tout sur les femmes. En outre, l'arrivée du premier enfant dans le couple a tendance

---

<sup>51</sup> Dominique Meurs, Ariane Pailhé et Sophie Ponthieux, « Enfants, interruptions d'activité des femmes et écarts de salaire entre les sexes », La revue de l'OFCE, n°114, juillet 2010, p. 125.

<sup>52</sup> Ibid.

<sup>53</sup> Insee, 2012.

<sup>54</sup> François de Singly, *Fortune et infortune de la femme mariée*, éd. PUF, 2002

<sup>55</sup> Ibid.

<sup>56</sup> Dominique Méda, *Femmes face au travail, les inégalités perdurent*, Tempos, n°2, juin 2004.

à accentuer les déséquilibres : le nouveau-né aboutit souvent à un renforcement des rôles genrés traditionnels des conjoints. Cette disparité entraîne pour les femmes une disponibilité professionnelle réduite et des carrières plus souvent interrompues. Pour que le plafond de verre se brise enfin, « *l'enjeu est désormais de passer d'une conciliation inégalitaire, fondée sur le rôle privilégié des mères auprès des enfants, à une conciliation égalitaire, fondée sur une véritable possibilité de choix des mères et des pères ainsi que sur une plus grande égalité de traitement entre les deux parents* »<sup>57</sup>. L'entreprise (et par extension la société) doit donc parvenir à dépasser la problématique du genre pour tendre vers la prise en compte d'une *parentalité* non sexuée.

#### b) Un difficile équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle

La question de l'articulation entre vie privée et vie professionnelle est cardinale pour appréhender le plafond de verre.

En effet, comme nous l'avons déjà souligné, la conciliation des temps professionnels et des temps privés pèse toujours majoritairement sur les femmes, victimes du « syndrome du post-it mental » (selon l'expression de la psychanalyste et psychologue française Sylviane Giampino). La gestion des tâches ménagères et du soin aux enfants, encore loin d'être partagés équitablement par les couples, pèse sur les femmes et empiète nécessairement sur un temps qu'elles pourraient consacrer à leur carrière. La division sexuée du travail a cours jusque dans les foyers en s'appuyant sur les rôles sociaux « traditionnels » des femmes et des hommes, étant entendu que les femmes sont assignées à la sphère reproductive et les hommes sont assignés à la sphère productive.

Le travail domestique des hommes est, lui, encore trop souvent considéré comme un travail « d'appoint ». On dit d'un homme qu'il « aide » sa femme à la maison : cette particularité sémantique est importante, puisqu'elle sous-entend que la participation des hommes est intermittente, complémentaire, contrairement à la disponibilité permanente qui est attendue des femmes. En outre, leur refus de participer au travail domestique est un refus socialement accepté<sup>58</sup>.

Il est vrai que le modèle « type » du manager reste encore masculin. Les attentes des organisations en termes de disponibilité et de mobilité poussent ces dernières à se tourner en majorité vers les hommes, considérés comme plus « libres » et plus mobiles, puisque libérés des charges du foyer.

La conciliation vie privée – vie professionnelle que doivent opérer les femmes, souvent au prix d'importants compromis, se retrouve également dans la problématique du couple biactif<sup>59</sup>. Une étude parue en 2014 dans la Harvard Business Review<sup>60</sup> démontre ainsi que, plus encore que la maternité, c'est le fait d'avoir un partenaire dont la carrière passe systématiquement avant la sienne qui pénalise les femmes. Les auteures de cette étude ont interrogé plus de 25 000 diplômés de Harvard Business School et ont trouvé que plus d'hommes que de femmes avaient atteint des échelons hiérarchiques élevés et qu'ils étaient globalement plus satisfaits de leur carrière. Contrairement à leurs attentes, ce n'est pas le fait d'avoir des enfants qui explique cet écart. En revanche, elles ont observé une

---

<sup>57</sup> Jacqueline Laufer, L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, éd. La découverte, coll. Repères, p. 32

<sup>58</sup> L'inégalité dans les tâches ménagères : rôles et constructions sociales (3/3), Aurélie Champagne, Nouvelle Europe [en ligne], Mardi 13 mars 2012, <http://www.nouvelle-europe.eu/node/1452>.

<sup>59</sup> Se dit d'un couple dans lequel les deux adultes sont actifs professionnellement et/ou perçoivent un salaire.

<sup>60</sup> Rethink what you know about high-achieving women, Robin J. Ely, Pamela Stone et Colleen Ammerman, Harvard Business Review, décembre 2014.

corrélation forte entre le manque de satisfaction des femmes par rapport à leur carrière et le fait d'avoir un conjoint dont la carrière passe en premier. Pour 40% des femmes interrogées, le travail de leur partenaire est considéré comme prioritaire dans le couple. En revanche, 70% des hommes interrogés s'attendaient en débutant sur le marché du travail à ce que leur carrière soit favorisée par rapport à celle de leur femme, et la réalité leur a donné raison.

Le secret pour briser le plafond de verre résiderait-il donc dans le choix du partenaire ? Sheryl Sandberg, actuelle directrice des opérations de Facebook très engagée pour l'égalité professionnelle hommes-femmes, l'affirme en tout cas dans son célèbre ouvrage "Lean In" : « *I truly believe that the single most important career decision that a woman makes is whether she will have a life partner and who that partner is. I don't know of one woman in a leadership position whose life partner is not fully—and I mean fully—supportive of her career.* »<sup>61</sup> (« Je crois fermement que la plus importante décision qu'une femme puisse prendre, c'est si elle aura un partenaire et qui sera ce partenaire. Je ne connais pas une seule femme ayant un poste à responsabilités dont le conjoint ne la soutient pas entièrement dans sa carrière »).

---

<sup>61</sup> Lean In: Women, Work and the Will to lead, Sheryl Sandberg, éd. Knopf, 2013

## **Chapitre II - Les acteurs de l'égalité professionnelle et ses enjeux : les politiques d'égalité professionnelle dans les entreprises. L'exemple de Saint-Gobain**

Si l'État apparaît comme le principal acteur dans la mise en œuvre d'une politique d'égalité professionnelle, les entreprises ont bien évidemment un rôle important à jouer. On verra toutefois qu'entre obligation légale, volonté réelle (ou absence de) et stratégie de communication, les entreprises ont souvent du mal à trancher, ce qui complique la mise en œuvre des politiques d'égalité professionnelle. D'autre part, certaines entreprises – dont Saint-Gobain fait partie – préfèrent mettre en place une politique de diversité englobant femmes, seniors et travailleurs handicapés plutôt que de mettre en place une politique d'égalité professionnelle spécifique pour aider les femmes à briser le plafond de verre. C'est ce que nous verrons dans la première section de ce chapitre. On peut ainsi se poser la question de savoir si ces politiques ne seraient pas avant tout un outil de marketing et de communication, les entreprises ne pouvant faire l'impasse sur le sujet de l'égalité professionnelle pour des questions de conformité à la loi mais aussi d'image et de réputation auprès de leurs parties prenantes.

Dans la seconde section de ce chapitre, nous analyserons ensuite la façon dont Saint-Gobain a construit sa politique d'égalité professionnelle, en tenant compte de son histoire et de sa culture spécifiques. Nous tenterons de comprendre comment est envisagée la question de l'égalité entre les femmes et les hommes au sein de l'entreprise, et nous analyserons le traitement qui est accordé à chacun des sexes : repose-t-il sur des principes d'égalité, ou bien est-il différencié ? Nous rapporterons les résultats de notre enquête « de terrain » au siège de Saint-Gobain et tenterons d'apporter une réponse à nos trois hypothèses de recherche.

### **Section 1 - Diversité ou égalité professionnelle ? Lorsque l'entreprise se trompe de combat**

#### a) Le business case : la féminisation de l'entreprise comme levier de performance

La question de la féminisation des entreprises est souvent étudiée sous l'angle de la performance. Ainsi, certaines entreprises justifient la mise en place de politiques d'égalité professionnelle par "le business case". Il s'agit d'une théorie développée depuis une vingtaine d'années aux États-Unis qui étudie la féminisation des entreprises comme un enjeu stratégique et relie la présence des femmes à la performance des entreprises.

Ainsi, l'étude reconnue de Charles B. Shrader *et al.* [1997] a établi un lien entre la féminisation des postes d'encadrement et la performance financière des entreprises à partir d'un échantillon comprenant les deux cents plus grandes entreprises américaines en termes de capitalisation boursière. Plus récemment, de nouvelles études ont présenté des résultats similaires sur le lien entre féminisation des organes de direction et performance.<sup>62</sup>

Cet enjeu stratégique peut sembler favorable à la promotion de l'égalité professionnelle

---

<sup>62</sup> L'étude menée par l'association Catalyst en 2004 (« The bottom line : Connecting corporate Performance and Gender diversity ») est considérée comme une référence en la matière. Elle a ainsi permis d'établir une corrélation entre la présence de femmes dans les équipes de direction et la performance financière, à partir d'un échantillon de 353 des plus grandes entreprises américaines sur une période allant de 1996 à 2000.

car il permet d'inscrire celle-ci dans « la logique pragmatique des entreprises » [Laufer, 2009]. La mise en place de politiques d'égalité professionnelle serait alors sous-tendue par des considérations stratégiques et non plus seulement légales, ce qui constitue une incitation réelle pour les entreprises. Cette conception de la diversité comme vecteur de performance s'inscrit dans le paradigme de la valorisation des différences (Thomas et Ely, 1996). La diversité est alors vue comme le moyen de toucher une clientèle diverse elle aussi, de soigner l'image de l'entreprise et de gagner en crédibilité. La diversité est alors vue comme une ressource permettant d'accéder à de nouveaux marchés.

Pour autant, il convient de noter que la dimension stratégique de l'égalité professionnelle peine à émerger en France. Si le *business case* apparaît séduisant à première vue et se voit parfois utilisé par les entreprises comme un outil de marketing RH, l'une de ses limites principales réside dans le fait que seules des relations de corrélation (et non de causalité) ont été établies entre féminisation des entreprises et performance, ce qui ne permet pas de prouver le lien entre les deux. De plus, comme le souligne le rapport Fauroux, « [...] *s'est développé un discours de valorisation de la diversité, insistant sur le profit que [les entreprises] peuvent en attendre. Cette rhétorique est difficile à manier et n'est pas sans ambiguïtés. En valorisant aussi les différences, ces discours peuvent être porteurs des mêmes présupposés que ceux qui conduisent à la discrimination.* »<sup>63</sup>

Doit-on « féminiser » les entreprises, et plus particulièrement les instances dirigeantes de celles-ci, pour la simple raison que l'égalité professionnelle serait un facteur de performance opérationnelle ? On peut légitimement se poser la question de savoir si l'égalité professionnelle doit impérativement se trouver justifiée par des raisons économiques pour être considérée comme un sujet important.

#### b) La promotion de la diversité : les multiples visages de l'égalité

Depuis quelques années, l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes est devenue un véritable sujet pour les entreprises. Entre signature d'accords collectifs et déploiement de mesures spécifiques (correction des écarts salariaux, sensibilisation des managers et des salariés aux stéréotypes, utilisation de budgets additionnels de promotion pour les femmes, etc.), nombreuses sont les entreprises qui construisent des stratégies d'action autour de l'égalité professionnelle. Si la volonté sincère de certaines d'entre elles n'est pas à démontrer, il convient de garder en tête que l'instauration d'une politique d'égalité professionnelle (ou plus globalement de diversité, comme nous allons le voir) et d'une communication dédiée permet également à l'entreprise de promouvoir et d'améliorer leur image auprès des parties prenantes que sont les clients, les fournisseurs et les salariés. La mise en œuvre de mesures pour l'égalité professionnelle ne serait alors pas seulement pour l'entreprise un moyen de s'aligner sur les exigences légales qui y sont consubstantielles, mais aussi de soigner son image.

On assiste aujourd'hui dans un nombre important de grands groupes à un glissement de la thématique égalité hommes-femmes vers un ensemble plus vaste, celui de la diversité.<sup>64</sup>

Ainsi, la question spécifique de l'égalité professionnelle se trouve bien souvent diluée dans une politique générale de diversité et d'inclusion englobant à la fois les femmes, les seniors, les travailleurs handicapés, les personnes d'origine étrangère et, plus rarement, les personnes LGBT.

Ce glissement s'opère d'autant plus facilement que la « diversité » est aujourd'hui un sujet à la mode, vecteur supposé de performance et d'efficacité pour les entreprises. Le concept

<sup>63</sup> « La lutte contre les discriminations ethniques dans le domaine de l'emploi », juillet 2005.

<sup>64</sup> Juliette Ghiulamila et Pascale Levet, *Les hommes, les femmes et les entreprises : vers quelle égalité ?* éd.

L'Harmattan, coll. Logiques sociales, 2007, p. 182.

de diversité, directement relié à la responsabilité sociale des entreprises (RSE), est en outre « plus simple à appréhender, plus facile à vendre, plus rentable en termes d'image »<sup>65</sup> Il est vrai que la problématique de l'égalité professionnelle peut intimider, avec tout ce qu'elle comporte pour les entreprises de remises en question (des stéréotypes séculaires, des modèles organisationnels, des pratiques d'emploi), d'implications juridiques et de risques de se faire sanctionner.

Mais si les discours et dispositifs de promotion de la diversité des entreprises peuvent aboutir à la mise en œuvre de l'égalité hommes-femmes, ils peuvent également conduire à la reconnaissance des différences existantes entre les catégories discriminées.<sup>66</sup> En effet, la catégorisation des individus selon des caractéristiques spécifiques est rarement anodine et aboutit parfois à la création d'un différentielisme dogmatique. Or, les femmes ne sont pas une sous-catégorie particulière ni une minorité par rapport à un ensemble représentant une norme universelle « standard ». En outre, ainsi que le note Jacqueline Laufer, « le fait de dissoudre [la thématique de l'égalité professionnelle] dans un ensemble de revendications de plus en plus différenciées risque de faire disparaître ce que la revendication égalitaire représente d'essentiel dans les sociétés démocratiques contemporaines ».<sup>67</sup> La notion d'égalité professionnelle, déjà complexe, risque donc de sortir fragilisée de sa dilution dans un ensemble de sujets divers regroupant aussi bien le travail des seniors que la situation des personnes handicapées.

Sur le site Internet officiel de Saint-Gobain, l'onglet « Diversité » de la section « Nos engagements » nous apprend que « le respect de la diversité et le refus de toute discrimination sont inscrits dans les Principes de Comportement et d'Action, qui guident la gestion des ressources humaines à toutes les étapes de la carrière des collaborateurs ». La « Diversité » chez Saint-Gobain se décompose en quatre domaines différents, à savoir la mixité, le management multiculturel, l'intégration des personnes handicapées et l'emploi des seniors. On constate ainsi que l'entreprise préfère parler dans sa communication institutionnelle de « mixité » et non pas d'égalité professionnelle ou d'égalité hommes-femmes. Pourtant, les mesures mises en œuvre dans ce domaine relèvent spécifiquement de l'égalité professionnelle, ainsi que nous pouvons le constater :

« Le Groupe a pour objectif d'assurer un meilleur équilibre entre hommes et femmes, particulièrement au sein de l'encadrement. Le Groupe s'engage à :

- promouvoir activement la mixité (recrutement, formation, promotion, etc.) ;
- adapter les règles à un monde « mixte » (critères d'identification des talents, flexibilité des parcours et des conditions de travail, etc.) ;
- suivre ces actions pour en mesurer l'efficacité et mieux progresser. »

Par ailleurs, l'arrivée en 2010 de Claire Pedini au poste de directrice générale adjointe en charge des ressources humaines a impulsé une politique d'égalité professionnelle jusqu'alors inexistante qui se traduit notamment par la poursuite des objectifs suivants :

- atteindre le pourcentage de 25% de femmes cadres en 2020 ;
- et 25% de femmes cadres dirigeants en 2025.

L'obligation annuelle pour les entreprises de négocier en faveur de l'égalité professionnelle ne signifie pas pour autant qu'il en résulte systématiquement une politique d'égalité structurante, complète et efficace. Certains accords collectifs sont en effet « *des coquilles*

---

<sup>65</sup> Ibid.

<sup>66</sup> Jacqueline Laufer, L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, éd. La découverte, coll. Repères, 2014, p. 39

<sup>67</sup> Ibid.

vides », selon les termes de l'économiste Rachel Silvera.<sup>68</sup>

A titre d'exemple, l'accord sur l'égalité professionnelle signé par Orange en 2014 comprend 90 pages, et met en œuvre des mesures précises, par exemple sur l'instauration de réseaux, la prévention du sexisme en entreprise, la sensibilisation aux stéréotypes de genre ou les violences conjugales faites aux femmes. Il prévoit également des objectifs chiffrés.<sup>69</sup> On note également l'utilisation de l'écriture inclusive (« salarié-e » sans parenthèses), et le fait que l'accord fasse toujours précéder le mot « hommes » du mot « femmes » (« équilibre femmes-hommes », « égalité femmes-hommes »...).

En comparaison, Saint-Gobain propose des initiatives bien plus timides, que nous détaillerons dans le paragraphe suivant.

### c) Des initiatives clairsemées, au détriment d'une politique centrale d'égalité professionnelle

Si certaines entreprises disposent d'une politique d'égalité femmes-hommes formalisée et inscrite dans leur plan stratégique<sup>70</sup>, ce n'est pas le cas de Saint-Gobain qui a préféré mettre en place une politique de ressources humaines baptisée « OPEN » (Our People in an Empowering Network) dotée de quatre piliers stratégiques, dont la *diversification des équipes*. Cette diversification inclut aussi bien les femmes que les seniors et les travailleurs en situation de handicap.

Les accords pour l'égalité<sup>71</sup> couvrent sans surprise les grands thèmes que nous avons balayé plus haut, c'est-à-dire le recrutement, la rémunération, la formation, l'équilibre vie privée/vie professionnelle. Ainsi, Saint-Gobain s'engage à garantir l'égalité de traitement des candidatures à chaque étape du processus de recrutement par le respect des mêmes critères de sélection pour tous les candidats. Le choix des candidats ne doit résulter que de l'adéquation entre les critères requis pour occuper l'emploi proposé et le profil du candidat, en dehors de toute considération liée au sexe, à la situation de famille ou à un éventuel état de grossesse. L'entreprise ayant fait le constat d'une faible féminisation des filières de formation initiale, des recrutements mais aussi des candidatures reçues, elle se fixe pour objectif que, à compétences et expériences équivalentes, la part de femmes dans les candidatures vues en entretien soit au moins égale à la part de femmes dans les candidatures reçues. On s'étonnera toutefois que, à notre connaissance, ces mesures ne soient pas toujours portées à la connaissance des recruteurs, qui sont pourtant les principaux concernés...

D'autre part, afin de sensibiliser les jeunes femmes aux métiers industriels et notamment à ceux du bâtiment et de l'automobile, les accords prévoient des actions de communication et de sensibilisation à destination des filières éducatives. L'objectif fixé est de réaliser, au moins une fois par an, une action de communication ou de sensibilisation sur leurs métiers à destination des jeunes, et plus particulièrement des jeunes femmes : participation à des tables rondes, participation aux forums école et alternance, organisation de visites d'usine, rencontre avec les enseignants, etc.

L'entreprise entend également assurer, à expérience et compétences égales, et pour un

---

<sup>68</sup> Voir l'entretien complet dans les annexes.

<sup>69</sup> Par exemple, atteindre l'objectif de féminisation de ses instances dirigeantes à hauteur de 35% minimum (réseaux de management, CODIR d'établissement principal et d'établissement secondaire).

<sup>70</sup> C'est le cas par exemple de Sodexo, Danone, Orange et Areva.

<sup>71</sup> Conclut en vertu de l'article L2242-5 du Code du travail, qui contraint l'employeur à engager chaque année une négociation sur les objectifs en matière d'égalité professionnelle hommes-femmes dans l'entreprise et sur les mesures permettant d'atteindre ces objectifs.

travail de valeur égale, une égalité de rémunération entre les femmes et les hommes, et s'interdit toute différenciation de salaire fondée sur le sexe.

Une partie « Équilibre entre activité professionnelle et responsabilités familiales » est également prévue dans certains accords, et propose différentes mesures :

- Un aménagement d'horaire et de travail des salariées en situation de grossesse, notamment par la mise en place temporaire d'un travail à temps partiel, ou en accordant par exemple des autorisations d'absence pour se rendre aux examens obligatoires de surveillance ;
- L'organisation d'un entretien pour les salariées avec leur hiérarchie et le service RH avant le départ en congé maternité, et au retour dudit congé ;
- L'accès pour les salariés ayant des enfants scolarisés de la maternelle à la 6ème incluse à des facilités pour aménager leurs horaires de travail le jour de la rentrée scolaire ;
- La possibilité pour les salariés rencontrant des difficultés temporaires (enfant malade, conjoint hospitalisé...) de bénéficier d'un aménagement de leur temps de travail ;
- La possibilité d'avoir recours, lorsque cela est possible, au télétravail.

D'autres mesures pour l'égalité professionnelle ont également été mises en place depuis 2011 : instauration d'un réseau de femmes interne (WIN, acronyme de *Women In Network*) qui propose des animations, des conférences, des séminaires, des formations, mais aussi un programme de mentoring<sup>72</sup> ; signature d'une Charte de la Parentalité en entreprise qui vise à créer un environnement favorable aux salariés-parents, en particulier pour les femmes enceintes, et à respecter le principe de non-discrimination dans l'évolution professionnelle des salariés parents ; enfin, fixation d'objectifs de féminisation des fonctions managériales et des postes de direction à moyen et long-terme, assortis d'indicateurs de suivi. Un e-learning de sensibilisation aux enjeux de la mixité, intitulé *Gender Balance Awareness*, a également été réalisé et diffusé dans plusieurs langues sur l'Intranet.

Dans un souci d'objectivation, nous rappellerons que la part des femmes cadres dans l'effectif total du Groupe est de **21,4%** ; que l'équipe dirigeante est composée de **15 membres, dont 2 femmes** ; que les directeurs des pôles d'activité, au nombre de 4, sont tous **des hommes** ; que les 14 délégués généraux sont tous **des hommes** ; que le comité exécutif comprend **5 personnes, dont 1 femme** ; et enfin que le comité de direction générale est constitué de **15 membres, dont 2 femmes**.

Les initiatives prises ces dernières années par Saint-Gobain, sur lesquelles l'entreprise communique de manière timide, font montre d'une volonté certaine de faire « bouger les choses », ou du moins de se mettre en conformité avec la loi, mais témoignent également de la difficulté pour un groupe industriel historique et de tradition masculine d'évoluer rapidement. En effet, comme nous l'avons dit plus haut, il est fait très peu de communication (que ce soit en interne ou en externe) sur ces initiatives pour l'égalité professionnelle, le Groupe préférant axer sa stratégie de communication sur sa *politique de diversité* globale. C'est que Saint-Gobain n'a pas de politique centrale d'égalité professionnelle, ni d'équipes dédiées à cette thématique.

Manque d'intérêt pour le sujet ou difficulté à mettre en place une telle politique ? Il est vrai

---

<sup>72</sup> Dans ce programme de mentoring, un.e *mentor* (homme ou femme, salarié.e de Saint-Gobain disposant d'un certain niveau d'expérience et de responsabilités), parraine une *mentee* pour l'aider à développer au mieux sa vie professionnelle. Les séances de mentoring peuvent être formelles (rencontres sur le lieu de travail qui suivent un ordre du jour précis) ou informelles (déjeuners ou dîners au restaurant, rencontres non cadrées en dehors du lieu de travail, etc).

que Saint-Gobain est composé de centaines d'activités différentes disposant de leur fonctionnement propre, ce qui en fait un groupe très décentralisé. L'aspect stratégique de l'égalité professionnelle, qui n'a pas échappé à de nombreuses entreprises dont les produits touchent aussi bien les femmes que les hommes (Orange, Sodexo, Danone, BNP Paribas...) et dont les politiques pour l'égalité hommes-femmes constituent aussi un moyen de faire du marketing semble peu pertinent au regard de l'activité industrielle de Saint-Gobain, ce qui pourrait expliquer son manque d'implication sur le sujet.

Si les initiatives mises en place par Saint-Gobain constituent un réel avancement dans un groupe où l'égalité professionnelle était un non-sujet avant 2010 (date à laquelle une femme, Claire Pedini, a rejoint l'équipe dirigeante en tant que Directrice générale adjointe en charge des ressources humaines), force est toutefois de constater qu'elles restent superficielles car non centralisées et non formalisées et ne permettent pas d'impliquer l'ensemble des collaborateurs. Le caractère récent de la politique d'égalité professionnelle de Saint-Gobain, dont les fondations furent posées à partir de l'année 2011-2012 sur l'impulsion de Claire Pedini, explique sans nul doute sa pondération. En outre, « l'identité » masculine du groupe et son activité industrielle, laquelle a peu d'implications et de répercussions sur la société civile, pourrait expliquer une prise de conscience quelque peu tardive en ce qui concerne les problématiques de l'égalité professionnelle.

De fait, la question des stéréotypes de genre (cruciale dans l'élaboration d'une politique d'égalité professionnelle hommes-femmes), la question de l'expatriation, les actions de sensibilisation à destination des managers, la remise en cause du modèle organisationnel séculaire qui exige tout à la fois disponibilité, engagement et mobilité, la mise en place de mesures favorisant l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle (démocratisation du télétravail, blocage des serveurs informatiques à partir d'une certaine heure pour dissuader les envois d'emails tardifs...) : ces questions sont globalement ignorées. Or, les entreprises qui font l'impasse sur les sujets transverses à l'égalité professionnelle ne peuvent prétendre mener une politique efficace en la matière. De même, les entreprises qui ne s'attèlent pas à mettre en place un véritable travail de déconstruction des stéréotypes genrés, et qui *usent* au contraire desdits stéréotypes dans les accords pour l'égalité professionnelle (l'association récurrente entre femme et maternité, par exemple) ne font rien d'autre que conforter les schémas traditionnels.

La remise en cause du modèle et des stéréotypes actuels est pourtant cruciale dans la mise en œuvre d'une politique d'égalité professionnelle. L'entreprise étant une organisation de tradition « masculine », il est nécessaire de neutraliser ces normes référentes pour aboutir à une politique d'égalité non discriminante, et donc véritablement efficace.

## **Section 2 – La difficile construction d'une politique d'égalité professionnelle dans une entreprise historiquement masculine**

### **a) L'impulsion d'une politique d'égalité professionnelle par l'arrivée d'une femme dans l'équipe dirigeante de Saint-Gobain**

Avant l'arrivée en 2010 de Claire Pedini au sein de l'équipe dirigeante de Saint-Gobain, en tant que directrice générale adjointe en charge des ressources humaines, le Groupe ne se préoccupait pas de l'égalité professionnelle. Et si le sujet est aujourd'hui encore noyé dans la politique de « diversité » du Groupe, il est toutefois pris en compte par la direction. Comment, alors, s'est construite la politique d'égalité professionnelle de Saint-Gobain ?

Ainsi que nous l'avons dit plus haut, la nomination de Claire Pedini au poste de directrice générale adjointe chargée des ressources humaines en 2010 a véritablement créé l'impulsion pour la construction progressive de cette politique d'égalité. Portée par une conviction réelle que l'entreprise doit accueillir plus de femmes, notamment à des postes hautement qualifiés, et que la diversité des profils constitue une force, Claire Pedini est partie de zéro pour mettre en place un début de politique d'égalité hommes-femmes au sein de Saint-Gobain. Avant son arrivée, le Groupe était très majoritairement masculin, le profil type des candidats recrutés étant des ingénieurs hommes. La question de l'égalité et de la mobilité professionnelle des femmes était alors un non-sujet.

En 2012, le réseau féminin WIN (*Women In Network*) a été mis en place, dans le but notamment de faciliter les échanges entre femmes. A sa suite ont été mis en place un système de mentorat, d'abord réservé aux femmes, avant de devenir mixte. Ce mentorat permet à des profils juniors ou « intermédiaires » de se voir adjoindre un « mentor », homme ou femme, généralement expérimenté dans ses fonctions et présent dans l'entreprise depuis un certain nombre d'années. Ce mentor les aide, au cours de rencontres formelles ou informelles, à planifier les différentes étapes de leur carrière, à prendre confiance en elles ou à se préparer pour une prochaine mobilité professionnelle. Il leur transmet également son expérience et partage avec elles ses connaissances et son réseau.

Ce réseau féminin s'accompagne également d'ateliers, de conférences et de formations à destination des femmes, par exemple sur le leadership, pour les aider à développer leur positionnement managérial. Il faut ici noter que ces initiatives bénéficient en grande majorité aux femmes cadres qui travaillent au siège de Saint-Gobain, les salariées en région en profitant très peu, voire pas. Des objectifs à moyen et long-terme de promotion des femmes à des fonctions managériales ou de direction ont aussi été fixés, et des indicateurs de suivi de population (pourcentages de femmes à haut potentiel, pourcentages de femmes dans les comités de direction des différentes activités...) ont été mis en place.

Deux fois par an, le Groupe organise également en France des « Carrefours cadres », sortes de séminaires réservés aux femmes cadres, qui s'étalent sur plusieurs jours. Ces carrefours sont souvent l'occasion pour les femmes de se réunir pour discuter et échanger sur les problématiques de l'égalité hommes-femmes. Des consultants spécialisés en diversité et en égalité professionnelle sont parfois invités pour donner des conférences et animer des ateliers, le but étant de créer une vraie discussion sur le sujet.

De l'aveu des femmes interrogées pendant mon enquête de terrain, ces mesures, parties « *sur les chapeaux de roue* », ont aujourd'hui tendance à patiner. L'attrait de la nouveauté s'étant affaibli, et les changements tardant à survenir, les femmes semblent se détourner peu à peu du réseau WIN. En conséquence, la politique d'égalité professionnelle de Saint-Gobain peine aujourd'hui à évoluer.

D'autant plus qu'il n'existe aucune équipe dédiée à l'égalité hommes-femmes, ni même à la diversité – pourtant l'un des piliers de la politique RH de Saint-Gobain. Les mesures sont directement impulsées par l'équipe dirigeante, et « redescendent » ensuite comme elles le peuvent, en Ile de France majoritairement. En l'absence d'une quelconque formalisation, la politique d'égalité professionnelle de Saint-Gobain n'existe donc pas en tant que telle.

En outre, le positionnement de Saint-Gobain sur l'égalité professionnelle est parfois sujet à controverse. Les ateliers et formations spécifiquement dédiés aux femmes que le Groupe

a mis en place (par exemple, la formation « Leadership au féminin ») est considéré par certaines salariées comme une forme de stigmatisation. On sous-entend en effet par ces mesures spécifiques que les femmes sont nécessairement différentes des hommes, ont une façon de manager qui leur est propre, et qui n'est pas forcément la bonne, et qu'elles souffrent nécessairement d'un manque d'ambition et de confiance en elles qui les handicape dans leur parcours professionnel. Cette façon très essentialiste d'envisager l'égalité professionnelle tend à rejeter la « faute » sur les femmes, à imputer les inégalités de traitement et l'existence du plafond de verre à une potentielle autocensure et un déficit d'ambition des femmes, et à ignorer les mécanismes organisationnels sous-jacents qui freinent leur mobilité.

Le fonctionnement extrêmement décentralisé de Saint-Gobain participe également au morcellement et à l'absence de formalisation de sa politique d'égalité professionnelle. Cette politique n'est déployée qu'à certains endroits et n'est composée que d'initiatives locales – un effort général sur le recrutement a cependant été fait. Il serait en effet compliqué pour la direction de mettre en place un accord central sur l'égalité hommes-femmes (et d'en assurer le suivi), et d'instituer des mesures standardisées sur l'ensemble du territoire français. En conséquence, la direction du Groupe oriente, propose des idées, prend des initiatives, mais elle n'impose rien. L'absence de caractère contraignant de la politique d'égalité professionnelle est à cet égard source d'interrogations pour plusieurs des salariées que nous avons rencontrées.

Nous avons commencé notre enquête de terrain en prenant comme point de départ une enquête menée en 2011 par le département des relations sociales du siège de Saint-Gobain.

Cette enquête a révélé qu'une majorité de femmes salariées estimait que les carrières des hommes et des femmes évoluaient différemment au sein du groupe, en raison notamment de la maternité. Plusieurs questions ont à cette occasion été soumises aux femmes, notamment sur les conditions de travail, les attentes des managers concernant les hommes et les femmes, l'équilibre vie professionnelle/ vie personnelle et la parentalité.

Il ressort de cette enquête que les hommes sont généralement considérés comme plus mobiles et plus disponibles que les femmes. Le temps partiel choisi après une maternité pour s'occuper d'enfants en bas âge est également considéré par les femmes interrogées comme un frein à l'évolution de carrière, d'autant plus qu'il n'est pas toujours bien vu par les managers. L'une des salariées interrogées évoque ainsi son temps partiel et le manque de considération et d'attention de la part de sa hiérarchie (« même pendant le congé maternité, une partie du travail était assuré... sans reconnaissance »). Pour elle, sa hiérarchie considère « qu'elle a fait un choix, qu'elle a fait passer sa carrière en second, et donc qu'il n'y a pas à faire attention particulièrement ». A la question « pensez-vous que certains postes ne sont pas accessibles aux femmes ? », les femmes interrogées répondent que tous les postes sont accessibles aux femmes, (« il suffit de trouver les bonnes ! »), avec toutefois la nuance suivante : « les femmes célibataires et sans enfants peuvent prétendre à tous les postes », et le scepticisme que les postes de cadres dirigeants soient accessibles aux femmes.

Cette dernière réponse démontre que les femmes tendent à s'autolimiter professionnellement, en anticipant notamment le moment où elles deviendront mères. La croyance selon laquelle une femme qui a des enfants ne peut pas en même temps avoir un poste à responsabilités reste prégnante, et est véhiculée en premier lieu par les femmes elles-mêmes. Il ressort également de cette enquête que la conciliation entre vie personnelle et vie professionnelle demeure pour les femmes une thématique importante, particulièrement au moment où elles deviennent mères. Cet équilibre passe pour elles par une flexibilité des horaires, souplesse dont elles souhaitent ne pas être les seules

bénéficiaires par équité et pour promouvoir un meilleur partage des charges parentales entre hommes et femmes. En effet, elles reconnaissent que « les inégalités qui existent encore dans la sphère privée contribuent à entretenir des inégalités dans la sphère professionnelle ».

Les attentes des femmes sont donc plus fortes en ce qui concerne les horaires de travail (expression quasi-unanime d'un besoin de flexibilité) et les heures de réunion, qu'elles souhaiteraient voir fixées « ni trop tôt le matin, ni trop tard le soir ». Il ressort également qu'il existe chez les femmes interrogées un sentiment de gêne, variable selon la vision du manager et la confiance de l'équipe. Cette gêne réside notamment dans l'image qui pourrait être donnée de « bâcler son travail pour partir tôt ou de le reporter au lendemain » lorsqu'elles ont des enfants, et vis-à-vis de la hiérarchie : « à Saint-Gobain, on n'a pas la mentalité de partir tôt, mais plutôt de partir tard », « même si on arrive très tôt ça ne se voit pas, et on a des remarques de certains même si on part à 17h ou à 18h30 », ou encore « à Saint-Gobain, c'est pas toléré de partir tôt ». La charge de travail importante qui « impose » ces horaires est également évoquée.

Il ressort également que la perception et les attentes des managers sont parfois différentes entre les hommes et les femmes : « on confie plus de tâches administratives aux femmes, même si des salariés des deux sexes occupent le même type de poste ». La parentalité est aussi évoquée comme élément différenciant : « les enfants ne sont pas perçus comme un frein pour la mobilité des hommes ». A cet égard, le congé maternité est unanimement considéré comme un moment sensible, une coupure qui mériterait d'être mieux préparée, via notamment un accompagnement personnel.

Le plafond de verre est en conséquence ressenti par la majorité des femmes interrogées, qui estime que le plafond se situe chez Saint-Gobain au niveau cadre moyen. Une des interviewées rapporte aussi le sentiment que les femmes sont plus absentes des promotions, « même à compétences égales ».

6 ans plus tard, alors que de nombreuses mesures ont été mises en place, les choses ont-elles changé ?

#### b) Les résultats de notre enquête de terrain en 2017

Nous avons réalisé notre enquête de terrain en interrogeant 9 salariées de Saint-Gobain, toutes filières et entités confondues. Les entretiens ont eu lieu en présentiel ou par téléphone. Comme dit précédemment, le dénominateur commun des femmes interrogées réside dans le fait qu'elles occupent toutes une fonction cadre, et qu'elles ont plusieurs années d'expérience dans le Groupe. Si la grande majorité d'entre elles travaille ou a travaillé au siège (5 salariées sur 9 interrogées), où nous sommes basés, certaines travaillent non loin, en Ile de France, ou bien en région (3 salariées sur 9). 1 salariée était actuellement expatriée au Brésil après avoir travaillé au siège lorsque nous l'avons interrogée.

Il ressort de notre enquête de terrain que de nombreux progrès ont eu lieu depuis la nomination de Claire Pardini. L'égalité professionnelle, qui était il y a quelques années encore un non-sujet, est désormais prise en compte dans la politique et la stratégie de Saint-Gobain, via notamment la mise en place d'objectifs chiffrés de « féminisation » des effectifs. Selon les mots d'une salariée : « *il faut se dire que s'il n'y avait pas de politique, que si rien n'avait été mis en place, on continuerait à n'embaucher que des hommes* ».

*ingénieurs de trente-cinq ans !* » Des propos appuyés par une autre salariée, dont l'ancienne directrice de thèse lui avait confié qu'il y a 30 ans, alors qu'elle avait souhaité postuler chez Saint-Gobain, on lui avait répondu « *[qu'ils] ne prenaient pas de femmes* ». En outre, la majorité des femmes interrogées considèrent les différentes mesures mises en place (réseau de femmes, programme de mentoring, ateliers et formations pour les femmes...) comme « très positives », et apprécient la solidarité qu'elles engendrent. Le chemin parcouru est donc important.

Toutefois, pour la grande majorité des femmes interrogées, la politique d'égalité professionnelle du Groupe est bien trop timide, et surtout trop lente. Les salariées du siège et plus globalement de l'Île de France, qui bénéficient directement des initiatives prises par l'équipe dirigeante, sont sans surprise les plus satisfaites. Les salariées situées en région, en revanche, sont les plus insatisfaites : l'une d'elles juge même la politique d'égalité de Saint-Gobain « inexistante ». De l'avis général, si les mesures mises en place constituent un signal positif (par exemple : « *je pense que toutes ces petites initiatives mises en place sont utiles, même si elles sont un peu 'tarte à la crème'. En plus, on sent une vraie volonté derrière* ») et marquent une véritable révolution avec les années passées, la politique d'égalité du Groupe n'est ni suffisamment développée, ni suffisamment véhiculée dans toutes les strates de l'entreprise, ni suffisamment contraignante.

De l'avis général, il est « mal vu » de porter des revendications concernant l'égalité professionnelle et salariale. Le sujet de l'égalité, s'il n'est plus évité comme avant, demeure sensible. Les hommes notamment peinent à en saisir l'importance, vivant même comme une discrimination la mise en place de mesures spécifiquement dédiées aux femmes.

Les salariées dénoncent également une discordance entre le discours officiel de l'entreprise et la réalité qu'elles vivent au quotidien : ce point-là fera l'objet de notre prochaine partie.

A l'unanimité, les femmes interrogées reconnaissent l'existence d'un plafond de verre chez Saint-Gobain. Selon elles, ce plafond de verre n'est pas uniquement réservé aux femmes les plus haut placées, et peut survenir à tout moment de la carrière. Seules deux des salariées interrogées disent ne jamais y avoir été confrontées personnellement, et n'avoir jamais rencontré d'obstacles particuliers jusqu'ici. Elles soulignent toutefois qu'elles ont été soutenues et encouragées par des managers femmes, et que cela a eu une influence positive sur leur carrière.

Pour la grande majorité des femmes interrogées, les premiers freins surviennent à la naissance du premier enfant. Certaines n'ont pas du tout été accompagnées durant leur maternité, et le regrettent. De manière générale, le manque ou l'absence d'accompagnement RH dans la carrière des femmes est souvent cité.

L'influence négative de la maternité sur la carrière, et plus spécifiquement sur la mobilité professionnelle est également citée : « *Je me rappelle que pendant l'un de mes entretiens annuel, mon manager m'a dit 'tu es confirmée au niveau de ton poste, mais tu n'es pas évolutive car tu fais le choix de mettre en avant ta vie personnelle plutôt que ta vie professionnelle'* » ; « *Quand mes enfants étaient petits et que je devais partir plus tôt du travail, c'était souvent très tendu...* » ; « *Mon manager m'a dit un jour, alors que j'avais l'impression de stagner dans ma carrière : 'mais tu as eu 2 gosses, c'est foutu pour toi' !* »... La naissance du premier enfant marque souvent une étape dans la carrière des femmes. Comme le dit une des salariées interrogées : « quand j'ai eu mon premier enfant, je me suis rendu compte de ce que c'était d'être une femme en entreprise ». Absence d'accompagnement de la part des RH, manque de compréhension de la part des managers (notamment lorsque ce sont des hommes), mais surtout difficile conciliation

entre vie personnelle et vie professionnelle : les difficultés induites par la maternité sont multiples. Seule une femme interrogée, actuellement expatriée au Brésil, pense que la maternité n'a eu aucune incidence sur sa carrière, peut-être parce que « *[sa] manager est une femme* ».

Toutes les femmes pointent en tout cas la difficulté à trouver un équilibre entre leur vie de famille et leur vie professionnelle, car « il y a beaucoup de présentéisme », « il faut rester tard pour être bien vu ». Des horaires tardifs fortement « conseillés » pour qui veut évoluer professionnellement, mais qui sont rarement compatibles avec une vie de famille. Une des femmes dit ainsi : « *J'en avais parlé à mon DRH, une fois, je lui avais dit qu'avec ma charge de travail j'avais besoin de plus de flexibilité. Il m'a dit : « surtout, ne le demande pas ! Ça va te cataloguer. Arrange-toi quand tu en ressens le besoin, mais n'instaure pas quelque chose de régulier !* ». L'incitation à être pleinement disponible, à rester tard, est véritablement vécue par les femmes comme un obstacle. Elles sont unanimes pour dire que le modèle traditionnel de « toute-disponibilité » et « d'hyper-engagement » qui prévaut encore aujourd'hui est délétère en ce qu'il stigmatise les femmes (et les hommes) qui souhaitent avoir des horaires plus flexibles, crée « des comportements déviants » (salariés qui se surveillent les uns les autres, etc.) et participe à la construction du plafond de verre. « *Après avoir eu mes enfants, j'ai commencé à stagner dans ma carrière. Effectivement, je partais plus tôt que les autres, mais j'essayais aussi d'être plus efficace, de ne pas faire de pause-café, de manger rapidement le midi. Le problème de cette stratégie, c'est qu'on se rend moins visible, on ne développe pas ce rôle politique dans l'organisation...* » rapporte ainsi une salariée.

La majorité des femmes interrogées considèrent également qu'il est plus facile pour les hommes d'évoluer professionnellement et d'être reconnu dans son travail. « *En tant que femme, on doit travailler beaucoup plus qu'un homme* », « *Pour les hommes, c'est plus facile, on leur fait tout de suite confiance, ils n'ont pas besoin de demander des promotions alors que nous, on vient rarement nous chercher...* » ; « *On ne m'a jamais fait de proposition, en me disant 'vous êtes compétente, vous avez les capacités, donc on vous propose tel poste'. Alors que c'est différent pour mes collègues hommes, du moins j'en ai l'impression* ».

Les inégalités salariales sont également dénoncées par certaines femmes, malgré le discours officiel du Groupe qui se veut rassurant :

« *Je ressens fortement les inégalités de salaire. La politique de salaire pour les cadres est tellement opaque que je ne suis même pas capable de mesurer les écarts, mais je sais que je suis en retard par rapport aux hommes* »

« *Aujourd'hui, j'ai la sensation de ne pas être au même niveau que mes collègues chefs d'agence hommes, à compétences égales. Quand j'en parle à mon supérieur ou à mon RH, ils éludent la question, ils restent flous. J'ai vraiment l'impression qu'on ne peut pas discuter de ça ouvertement.* »

« *Dans l'audit où j'ai travaillé plusieurs années, les inégalités étaient criantes. A diplôme égal, les hommes étaient payés 30% de plus que les femmes et ils avaient aussi des missions plus intéressantes* ».

Mais d'autres femmes considèrent que « en matière de salaires, l'égalité est respectée ».

Enfin, la majorité des salariées interrogées a déjà dû faire face à des comportements sexistes, qui « *viennent souvent des hommes haut placés* ». Ces comportements ne sont pas nécessairement explicites, mais sont le plus souvent insidieux : importance moindre apportée à la parole des femmes lors des réunions, confiance moindre accordée aux femmes... Certains secteurs et certains organes de l'entreprise (comités de direction,

etc.), peu mixtes, favorisent en effet l'entre-soi masculin et les comportements déviants qui peuvent en découler.

En résumé, si la majorité des femmes interrogées refuse de parler « d'autocensure », elles ont tout de même intégré qu'elles devraient faire un choix entre un très haut poste et une vie de famille, comme s'il était impossible de concilier les deux. « *Quand on commence à avoir des enfants, on comprend bien qu'on ne pourra plus travailler autant, ni rester aussi tard qu'avant* », « *Forcément, quand on décide d'avoir des enfants certains postes nous deviennent inaccessibles* », « *Quand on a une famille, tout est plus compliqué* »... D'une manière générale, les salariées interrogées plaident pour que l'entreprise « *change de regard sur la parentalité* », le fait d'avoir des enfants étant encore trop souvent considéré comme un handicap pour les femmes – mais pas pour les hommes, qui s'en trouvent au contraire grandis !

### c) Une discordance entre le discours officiel de l'entreprise et le ressenti des salariées

Notre enquête de terrain a mis en lumière une discordance ressentie entre le discours officiel de Saint-Gobain et la réalité vécue par les salariées. En effet, il semble exister un paradoxe entre la façon dont Saint-Gobain communique sur sa politique d'égalité professionnelle (sur le site institutionnel de l'entreprise, on lit par exemple : « *Saint-Gobain s'engage à promouvoir la diversité sous toutes ses formes, partout où le Groupe est présent : mixité, formations [...] Le renforcement de la mixité des équipes, notamment, s'appuie sur une politique volontariste de recrutement et sur des plans d'action pour la promotion professionnelle, l'égalité salariale, la formation et l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle.* ») et la gestion effective de cette politique sur le terrain.

Si la volonté de l'entreprise de procéder à un recrutement mixte n'est pas une posture, et se traduit par de réelles avancées en la matière, les « plans d'action pour la promotion professionnelle, l'égalité salariale et l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle » se font encore attendre :

« *Rien n'est fait concernant la sensibilisation des managers aux problématiques de l'égalité professionnelle et de l'équilibre vie privée vie professionnelle... Et les décisions qui émanent du siège ne sont pas appliquées partout, loin de là. Par exemple, il y a une vraie démocratisation du télétravail au siège, le Groupe a beaucoup communiqué là-dessus, sur la révolution du télétravail, etc., mais dans le centre où je travaille on n'a toujours pas le droit d'en faire !* »

« *Le discours officiel des RH c'est qu'il n'y a aucun écart de salaire, mais je ne suis pas dupe. Les représentants du personnel ont bien montré qu'il y a des différences entre les hommes et les femmes, grilles de salaire à l'appui...* »

« *Le problème, c'est que beaucoup de femmes de cadres à haut potentiel et de dirigeants ne travaillent pas. Quelle image ça leur donne des femmes ? Pour beaucoup d'entre eux, les femmes, ça reste à la maison et ça s'occupe des enfants. Il faudrait former les managers à l'égalité professionnelle, ce qui n'est pas fait actuellement* »

« *Il y a un vrai problème avec le présentéisme, on est toujours dans un modèle où il faut être très présent pour prouver sa valeur* »

« *En interne, il y a de vraies discriminations. Les inégalités salariales, par exemple, mais*

*on ne peut pas en parler, c'est un sujet tabou »*

*« Chez Saint-Gobain, je trouve qu'il y a un vrai truc pas assumé au niveau de la flexibilité du travail. Il faut changer ça. Cette culture du présentéisme en France, c'est vraiment débile, on va en mourir ! Ça créé des comportements déviants, les gens s'espionnent, notamment via les calendriers partagés sur Outlook, les messageries instantanées...J'ai vu des choses incroyables »*

*« Une femme chez Saint-Gobain, si elle ne demande pas, elle ne progressera pas dans sa carrière. Alors qu'un homme n'aura pas besoin de demander. On leur fait beaucoup plus confiance ».*

Lors de notre enquête, nous avons interrogé une jeune cadre en ressources humaines sur la politique d'égalité professionnelle et salariale du Groupe. Nous souhaitions en effet analyser le discours RH officiel et le confronter aux dires des salariées interrogées. Si l'existence du plafond de verre n'est pas entièrement niée (*« je ne sais pas... oui... ça existe peut-être dans certaines filières, comme partout »*), l'existence potentielle d'écarts de salaire entre les hommes et les femmes est en revanche contestée : *« Je ne suis pas sûre qu'il y ait une vraie différence de salaire au niveau cadre. Peut-être un petit écart... En fait, ça dépend de la classification du poste et de sa cotation. Dans certaines filières, les femmes sont même mieux payées ! »*. De manière générale, il fut difficile d'obtenir des informations durant cet entretien, la personne interrogée se retranchant souvent derrière des impératifs de « confidentialité ».

La « réflexion sur l'articulation entre la vie professionnelle et l'exercice des responsabilités parentales avec des possibilités de nouveaux aménagements dans l'organisation du travail » promise par le directeur des affaires sociales lors de la signature de l'accord-cadre relatif à la diversité en septembre 2012 semble donc être au point mort... Quant à la Charte de la parentalité signée en 2016 par Saint-Gobain pour « faire évoluer les représentations de la parentalité dans l'entreprise et créer un environnement favorable aux salariés parents, hommes et femmes », elle est considérée par la plupart des salariées comme « de la poudre aux yeux », aucune mesure concrète n'ayant été prise à la suite de sa signature.

De manière générale, les attentes des salariées concernent l'équilibre entre la vie personnelle et la vie professionnelle, qu'elles considèrent aujourd'hui comme non respecté ; l'accompagnement dans la mobilité professionnelle (notamment avant et après le congé maternité) ; l'égalité salariale, sujet considéré comme « tabou » et « opaque », et enfin la sensibilisation des managers à l'égalité hommes-femmes.

Enfin, si la plupart des femmes que nous avons interrogées ont pleinement conscience des discriminations dont elles font ou ont fait l'objet, d'autres (en minorité) préfèrent opter pour le détachement, la mise à distance, ce qui leur permet de se dissocier émotionnellement de leur situation. *« Oui, il y a un plafond de verre mais il faut faire avec »* ; *« les femmes doivent travailler beaucoup plus que les hommes pour être prises au sérieux mais c'est comme ça, il faut simplement l'accepter »*... Deux femmes, parmi les neuf que nous avons interrogées, disent n'avoir jamais ressenti le plafond de verre (tout en admettant son existence) et n'avoir jamais rencontré d'obstacles du fait de leur sexe.

Les réactions varient : le choc et la colère, souvent, le détachement et l'indifférence parfois. Certaines femmes ne se départissent pas de la colère et du sentiment d'injustice qu'elles éprouvent face à la discrimination, lorsque d'autres préfèrent se préserver par une attitude de détachement et d'acceptation passive. Cette relative indifférence ne constitue

pas nécessairement un déni – aucune des femmes que nous avons rencontrées ne nie l'existence d'un plafond de verre dans l'entreprise – mais permet de ne pas avoir à confronter une situation incommode.

Il semble donc qu'entre 2011 et 2017, peu de changements aient eu lieu. Si la volonté de l'équipe dirigeante est réelle, et si de nombreuses initiatives ont été prises en l'espace de 6 ans, les résultats concrets sont encore difficilement perceptibles.

Concernant la féminisation des effectifs, Saint-Gobain semble toutefois avoir réussi son pari puisque la majorité des salariées interrogées note une « *plus grande présence des femmes* » et « *un grand effort entrepris sur la mixité* », même si toutes les filières sont loin d'être concernées. En revanche, les normes organisationnelles « masculines » qui régissent l'entreprise n'ont pas évolué et l'équilibre vie privée/vie professionnelle n'est toujours pas pris en compte, le « modèle » dominant restant celui de l'entière disponibilité. Or, c'est bien sur ce point que l'entreprise doit mener une réflexion approfondie, le plafond de verre étant une problématique complexe qui ne peut se régler par les seuls biais du recrutement mixte et de la féminisation des effectifs. Selon les mots d'une des salariées que nous avons rencontrées : « *Axer la stratégie du groupe sur la diversité des profils et l'équilibre vie personnelle / vie professionnelle, c'est plus sain à mon sens que de vouloir mettre des femmes partout...* ».

d) L'avenir de la politique d'égalité professionnelle de Saint-Gobain : et demain ?  
Conclusion de notre enquête et pistes d'amélioration

Nous avons vu dans les parties précédentes que depuis quelques années, Saint-Gobain s'engage – timidement – pour l'égalité professionnelle. Entre 2011, date où les fondations de la politique d'égalité ont été posées, et 2017, des changements ont eu lieu, notamment en termes de féminisation des effectifs et des promotions.

Aujourd'hui, que reste-t-il à faire ? Quel avenir pour la politique d'égalité professionnelle de Saint-Gobain ?

Il faut tout d'abord noter que Saint-Gobain existe depuis 352 ans. Le poids de son histoire, de ses traditions, de ses normes « masculines » ne peut s'effacer en quelques mois ni même en quelques années. Il faudra certainement beaucoup de temps avant que le Groupe ne parvienne à une véritable égalité, qui va plus loin que la « simple » mixité des effectifs et tient compte également des problématiques afférentes : conciliation entre la vie personnelle et la vie professionnelle, remise en cause des modèles managériaux, des normes organisationnelles et des stéréotypes de genre, sensibilisation et formation des collaborateurs...

Si la volonté du Groupe semble réelle, les mesures mises en place paraissent timides au regard de la tâche à accomplir. Le déploiement global et systématique d'une politique d'égalité professionnelle semble aujourd'hui nécessaire, pour que tous et toutes les salarié.es de Saint-Gobain, y compris en région, puisse en bénéficier. En outre, comme nous l'avons évoqué plus haut, une politique d'égalité plus inclusive (c'est-à-dire : qui ne se focalise pas uniquement sur les femmes mais prend également les hommes en compte), serait probablement plus efficace. Si œuvrer à la féminisation des effectifs et s'assurer de l'égalité de traitement des candidats en matière de recrutement (sans toutefois instaurer de quotas) est un premier pas nécessaire, il ne peut se suffire à lui-même. Or, Saint-Gobain semble aborder le sujet de l'égalité professionnelle sous ces seuls angles.

La remise en cause du modèle organisationnel séculaire de disponibilité, d'engagement, de présence et de jeux politiques, accompagnée d'une réflexion profonde sur l'équilibre vie privée/vie professionnelle et la façon dont est considérée la parentalité en entreprise, permettrait pourtant de lever de nombreux freins. En effet, la culture même de Saint-Gobain, basée sur une norme implicite de performance (la performance n'étant pas mesurée par la production effective, mais par le temps de présence dans l'entreprise), contribue à la construction de ce plafond de verre unanimement ressenti par les salariées que nous avons interrogées. Elle est également délétère pour les hommes, en ce qu'elle leur refuse un équilibre et une flexibilité dans le travail dont ils sont pourtant demandeurs.

Cette « dictature » du présentisme dans les entreprises françaises a souvent été dénoncée comme un vecteur d'inégalités. Dès 2004, l'Observatoire de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (ORSE) dénonçait ainsi le poids du présentisme dans la question de l'accès des femmes aux responsabilités : « *La culture du présentisme pénalise fortement les femmes : l'amalgame entre assiduité et disponibilité, présence et résultats sont monnaies courantes dans les entreprises. Dans la représentation collective dominante, un temps de présence important sur le lieu de travail est considéré comme la preuve de l'engagement professionnel.* »<sup>73</sup> Pour autant, aucune réflexion n'a été entreprise sur le sujet depuis le déploiement par Saint-Gobain des premières mesures pour l'égalité professionnelle.

L'orientation menée par le Groupe concernant sa politique de « diversité » suscite également des interrogations chez certaines femmes interrogées. Par exemple : « *Je suis partagée. D'un côté, c'est positif, car on donne de la voix aux femmes, on les met en avant, mais d'un autre côté, cette politique est assez stéréotypée... Par exemple, les formations proposées aux femmes, les ateliers de leadership au féminin, etc., ça me donne l'impression qu'on rajoute du stéréotype au stéréotype. Ça n'a pas de sens de dire que toutes les femmes ont une seule et même façon de fonctionner, et pareil pour les hommes. Pour moi, parler de « leadership au féminin », c'est rajouter un stéréotype. Je ne pense pas que ce genre de formation soit la solution pour la promotion des femmes [...] ».* Ou encore : « *Le problème, c'est que l'égalité professionnelle est envisagée sous le prisme de la performance, de la valeur ajoutée, et pas sous celui de la justice sociale. Pourtant, l'égalité professionnelle devrait juste être une norme, car les femmes représentent la moitié de la population mondiale ! ».*

Si, pour la majorité des femmes interrogées, les mesures mises en place par l'entreprise sont « très positives » et « très utiles », elles en appellent toutefois à une politique plus inclusive, qui ne serait pas basée sur la stigmatisation et la catégorisation implicite des femmes et inclurait une remise en cause des normes et modèles organisationnels qui freinent encore aujourd'hui les femmes dans leur parcours professionnel. A titre d'exemple, Saint-Gobain pourrait donc entamer une réflexion sur la parentalité qui irait plus loin que la simple signature d'une Charte, considérée pour la majorité des salariées comme « *de la communication* », sur l'équilibre vie privée/vie professionnelle des collaborateurs, et sur la culture du présentisme qui prévaut aujourd'hui encore dans l'organisation, au détriment de l'efficacité réelle.

En outre, il convient de s'interroger sur la façon dont Saint-Gobain communique sur le sujet de l'égalité professionnelle. Si la bonne volonté de l'équipe dirigeante du Groupe est indéniable, il reste à convaincre les collaborateurs du bien-fondé de l'égalité professionnelle hommes-femmes, et parmi eux les managers. Au cours de notre

---

<sup>73</sup> L'accès des femmes aux postes de décisions dans les entreprises : entre nécessité et opportunité, une problématique dans la perspective de la RSE, Observatoire sur la Responsabilité sociale des entreprises, 2004.

apprentissage au sein de l'entreprise, nous n'avons jamais eu connaissance de formations ou d'actions de sensibilisation à l'égalité, ni de guides de bonnes pratiques à mettre en œuvre pour promouvoir l'égalité professionnelle et la non-discrimination. Or, une politique d'égalité professionnelle efficace doit avoir pour effet de remettre en cause des pratiques ancrées dans les conduites managériales qui sont délétères pour les femmes, et de combattre les préjugés, biais inconscients et représentations sociales de ses collaborateurs. Par conséquent, la mise en place d'une telle politique doit être un travail d'équipe, mené avec la collaboration et la conviction effective des acteurs de l'entreprise : dirigeants, managers, salariés.

La féminisation des intitulés de postes pourrait ainsi constituer une première étape. En effet, nous avons remarqué que tous les intitulés de métiers dans l'annuaire de l'Intranet n'avaient pas été féminisés – telle femme est ainsi « directeur du développement », une autre est « chargé d'études » ou « directeur des relations sociales »... Cet état de fait, s'il peut paraître anecdotique, témoigne cependant de la forte tradition masculine de l'entreprise, et de la difficulté d'opérer les changements induits par la présence croissante des femmes au sein du Groupe.

Notre première hypothèse postulait que les femmes s'autocensurent dans leur mobilité professionnelle, participant ainsi d'elles-mêmes à la construction du plafond de verre. Cette première hypothèse n'est que partiellement validée.

En effet, nous avons vu au cours de notre enquête que, si les femmes considèrent en majorité qu'il est difficile de concilier vie de famille et vie professionnelle et anticipent en conséquence le déroulé de leur trajectoire professionnelle, aucune des salariées que nous avons interrogées ne reconnaît s'être volontairement « freinée » dans ses ambitions. Bien au contraire, toutes les femmes interrogées dans le cadre de notre enquête de terrain ont fait montre au cours de la carrière d'une volonté d'évolution : cependant, celle-ci ne leur a pas toujours été accordée. Le fait d'avoir des enfants, notamment, apparaît comme un frein non pas aux salariées concernées, mais aux managers en charge des promotions.

L'autocensure des femmes qui participerait à la construction du plafond de verre semble donc n'être qu'un « mythe », vite déconstruit par les retours d'expérience des femmes dans l'entreprise, dont les ambitions professionnelles se heurtent souvent à certains obstacles inhérents à l'organisation : présentisme exacerbé, manque de flexibilité, déficit de confiance de la part des managers... Le présupposé manque d'ambition des femmes cacherait donc une réalité plus abrupte, celle d'une entreprise faite par et pour les hommes sur la base de modèles et de valeurs traditionnellement « masculins » comme la disponibilité, l'investissement, l'individualisme, la compétition ; mais aussi celle d'une entreprise où prédomine encore l'entre-soi masculin et où les femmes peinent en conséquence à pénétrer les plus hauts cercles. En conséquence, les femmes devraient intégrer ces obstacles et les prendre en compte dans la planification de leur carrière, ce qui n'est pas tant la démonstration d'une autocensure que d'une anticipation des entraves potentielles à leurs souhaits de mobilité.

Notre deuxième hypothèse postulait qu'il existe un ordre social sexué, culturellement construit, qui pousse les femmes sans qu'elles en aient nécessairement conscience vers des métiers plus précaires et des carrières instables. Cette hypothèse pose comme postulat que les stéréotypes de genre sont à l'origine du plafond de verre.

Cette deuxième hypothèse n'est que partiellement validée.

Ainsi que nous l'avons rappelé, les femmes sont plus diplômées que les hommes et réussissent mieux à l'école. Elles sont nombreuses, aujourd'hui, à se diriger vers des carrières « porteuses », que ce soit en finance, en commerce, en droit, en sciences... S'il

est indéniable, comme nous l'avons démontré, que l'éducation genrée a une influence directe sur les choix d'orientation des filles, et si ces dernières sont nettement plus nombreuses que les garçons à se diriger vers des filières « peu prestigieuses » aux yeux de la société (aide à la personne, secrétariat, etc.), elles sont aussi de plus en plus nombreuses dans les grandes écoles d'ingénieur et de commerce qui constituent en France la « voie royale » pour accéder aux postes les plus élevés. Aussi, le rôle de la division sexuée du travail dans la construction – et la permanence – du plafond de verre ne peut être nié, mais il ne peut être considéré comme absolu compte tenu du nombre croissant de femmes dans les grandes écoles et universités. Nous avons vu que les stéréotypes de genre ont un effet délétère sur la carrière des femmes, de l'orientation scolaire à la mobilité professionnelle. Néanmoins, l'ordre social sexué qui conditionne les femmes à se diriger vers certaines filières ou professions moins « prestigieuses » ou stratégiques que les hommes ne peut expliquer à lui seul l'existence du plafond de verre et le traitement différencié des hommes et des femmes au sein de l'entreprise. Lors de notre enquête chez Saint-Gobain, nous avons ainsi rencontré des femmes aux profils divers, toutes diplômées de l'enseignement supérieur et motivées par la perspective d'évoluer professionnellement. De leur propre aveu, les obstacles qu'elles rencontrent ou ont rencontré au cours de leur trajectoire professionnelle n'ont généralement pas pour origine des choix d'orientation ou de carrière moins « stratégiques » que ceux des hommes. Comme nous l'avons démontré dans cette deuxième partie, les obstacles à la carrière des femmes sont pour la majorité exogènes, qu'ils viennent du management ou des pratiques et normes organisationnelles de l'entreprise.

Enfin, notre troisième et dernière hypothèse postulait que la mobilité ascendante des femmes est freinée par le désengagement des entreprises dans la mise en œuvre d'une politique spécifique dédiée à l'égalité professionnelle, et par l'existence tangible d'obstacles organisationnels au pouvoir.

Cette troisième hypothèse est validée.

Lors de notre enquête au siège de Saint-Gobain, nous avons constaté que la culture de travail reposait sur des modèles et normes traditionnellement « masculins » de disponibilité, de compétition et de plein engagement, ce qui pénalise potentiellement les femmes (mais aussi les hommes) qui ont des enfants en bas âge ou qui souhaitent flexibiliser leurs horaires. De fait, toute déviance par rapport à la norme sera sanctionnée par le management, que ce soit par une perte de confiance ou bien un refus de prendre en compte les souhaits d'évolution des salariées concernées en leur déniaient toute mobilité professionnelle. Nous avons ainsi démontré que l'existence de pratiques et normes organisationnelles genrées jouait un rôle majeur dans la façon dont est appréhendée la carrière des femmes au sein de l'entreprise, et dans la construction du plafond de verre. En effet, l'organisation n'est pas seulement un lieu de reconnaissance méritocratique où il « suffit » de faire montre de compétence et d'engagement pour accéder aux professions stratégiques. Elle est aussi un lieu où se structure, de manière très codifiée, les relations de pouvoir et les mécanismes informels qui déterminent l'accès aux postes les plus élevés.

L'entreprise est donc aussi un lieu où se construisent les inégalités hommes-femmes, les carrières étant gérées de manière différente selon les sexes et les stéréotypes qui y sont rattachés.

## **CHAPITRE III - Agir sur l'égalité pour briser le plafond de verre**

Nous avons vu tout au long des deux parties précédentes que Saint-Gobain, et les entreprises en général, s'étaient depuis quelques années emparés du sujet de la diversité, dans lequel s'inscrit l'égalité professionnelle. Si la mise en place de mesures visant à œuvrer pour une meilleure égalité entre les femmes et les hommes au travail est incontestablement positive, en plus d'être nécessaire, le « plan d'action » des entreprises est aujourd'hui incomplet. En effet, les programmes pour la diversité ou plus spécifiquement pour l'égalité professionnelle ne s'attaquent qu'à une infime part du problème. Leurs limites se situent dans le fait que les initiatives mises en place restent en général superficielles et ne répondent pas aux problèmes qui se posent aujourd'hui dans les entreprises (notamment le fait que les normes organisationnelles aient été créées selon un modèle « masculin » et que les salarié.es femmes et hommes bénéficient d'un traitement différencié, directement nourri par les stéréotypes de genre véhiculés par la société) : en somme, les entreprises attendent des femmes qu'elles se comportent comme des hommes, le masculin étant placé comme norme référente et but à atteindre. En outre, les entreprises tentent par le biais de leurs programmes pour l'égalité professionnelle à « réparer », à « modifier » la façon dont se comportent les femmes, et non la culture de l'organisation elle-même. Ces manquements expliquent pourquoi les politiques d'égalité professionnelle sont actuellement insuffisantes.

A la lumière de ces résultats, nous pouvons formuler plusieurs préconisations. Elles feront l'objet de notre troisième et dernière partie. Dans une première section, nous discuterons de l'importance de « neutraliser » le genre au travail pour parvenir à une réelle égalité professionnelle ; puis, dans une seconde section, nous aborderons le changement de paradigme qui s'esquisse actuellement au sein de certaines organisations et a aujourd'hui vocation à être normalisé.

### **Section 1 – Neutraliser le genre au travail**

#### **a) La nécessité de combattre les stéréotypes de genre**

Nous l'avons vu, les représentations stéréotypées de ce que seraient les femmes et les hommes constituent un frein réel aux avancées en matière d'égalité professionnelle. En effet, l'entreprise place des attentes différentes sur les hommes et les femmes, et ce dès lors qu'ils commencent leur carrière. De manière générale, on supposera que les femmes seront nécessairement moins disponibles au cours de leur carrière que les hommes, et que leur désir d'avoir une vie de famille passera avant leurs ambitions professionnelles. On supposera également que les hommes sont plus ambitieux, plus engagés, plus disponibles, notamment parce qu'ils ne souffrent pas d'interruptions de carrière pour donner naissance à leurs enfants. Ces attentes différenciées, qui se nourrissent des stéréotypes de genre et de la dichotomie hommes/femmes traditionnelle, pèsent sur la carrière des uns et des autres et constituent le premier frein à l'égalité professionnelle.

Ces stéréotypes de genre encore prégnants, dont nous avons parlé plus haut, viennent contredire le principe d'égalité hommes-femmes et entretiennent en particulier

l'appréhension du salaire féminin comme « salaire d'appoint » et le caractère secondaire, voire optionnel du travail des femmes. Ils confortent également les hommes dans un rôle prédéterminé, celui du principal pourvoyeur de revenus sommé de correspondre à des critères supposés « virils » de responsabilité, de disponibilité et de mobilité. Les attentes de l'entreprise à l'égard des hommes sont tout aussi dommageables que celles qu'elle entretient vis-à-vis des femmes, car la discipline, la rigueur et l'engagement exigés des hommes les enferment dans un carcan dont il est difficile de sortir sans compromettre sa carrière. Que ces modèles, ces représentations figées concernent les femmes ou les hommes, il n'est laissé aucune place à la nuance et donc à une potentielle marge de manœuvre.

Les entreprises qui souhaitent véritablement agir en faveur de l'égalité doivent donc en premier lieu s'attacher à déconstruire les stéréotypes de genre et à envisager les carrières des hommes et des femmes de la même manière, sans préjugés ni discrimination. Cela passe en premier lieu par une refonte de la culture managériale, et un effort de remise en question de ses propres représentations et attitudes potentiellement discriminantes. Si les réseaux féminins et les objectifs chiffrés de promotion des femmes – pour citer les principales mesures mises en place par Saint-Gobain – ont indéniablement leur utilité, ces initiatives ont bien peu de poids si elles ne s'accompagnent pas d'une profonde remise en cause de la culture managériale et des normes et pratiques ayant cours dans l'entreprise, ainsi que d'une sensibilisation globale des salariés à la question des stéréotypes et des biais de genre.

Dans sa lutte contre les stéréotypes genrés, l'entreprise pourrait également mettre en lumière, voire ériger en modèles, les salariés qui vont à l'encontre des « normes » de genre : par exemple, des hommes qui ont la garde de leurs enfants ou qui ont fréquemment recours au télétravail pour mieux concilier leur vie privée avec leur vie professionnelle ; des femmes qui exercent un métier traditionnellement vu comme masculin ; des hommes qui ont choisi de travailler à temps partiel ; des hommes qui exercent un métier traditionnellement vu comme féminin...

Le but étant « d'abroger » la norme référente (une entreprise dont les postes de direction sont occupés en majorité par les hommes, et dont les postes les moins qualifiés sont occupés en majorité par les femmes) pour multiplier les référentiels et offrir à chaque individu la possibilité de s'épanouir sans compromettre ses attentes et envies profondes, loin des obligations de se conformer à des normes organisationnelles rigides.

Enfin, l'entreprise pourrait inciter les hommes à occuper des métiers dits « de femme ». En effet, si l'initiative inverse fait souvent partie des chantiers d'égalité professionnelle, la masculinisation des postes à dominante féminine (certains ateliers en usine, par exemple) est quasiment toujours oubliée. Or, elle est tout aussi importante, en ce qu'elle permet de renverser les stéréotypes et normes traditionnels.

C'est donc à la déconstruction des représentations et des préjugés dominants et autres facteurs de discrimination que Saint-Gobain doit s'atteler en premier dans le cadre de sa politique pour l'égalité professionnelle.

#### b) Passer de la maternité à la parentalité

On a vu que la maternité (et même le *soupçon de maternité*) constituait encore trop souvent un facteur d'exclusion des femmes du marché du travail. Pourtant, la naissance d'un enfant ne concerne pas que les femmes. Il serait donc temps de passer d'une parentalité qui exclut et pénalise uniquement les femmes (le fameux sceau de la

maternité) pour passer à une parentalité neutre et inclusive, qui ne pèserait pas sur un seul genre.

Aujourd'hui encore, la parentalité est majoritairement appréhendée par la société et par l'entreprise comme une « affaire de femmes ». Les statistiques économiques ne s'intéressent à la parentalité qu'au travers du prisme de la maternité : ainsi, aucune étude sur l'activité professionnelle des pères ou sur le taux d'activité des hommes selon leur nombre d'enfants et leur statut matrimonial n'est disponible.

Quant à l'entreprise, les mesures qu'elle déploie notamment dans ses accords collectifs sont bien souvent destinées aux seules femmes : par exemple, le terme de « parentalité », qui englobe les femmes et les hommes, sera ignoré au profit du terme « maternité », qui ne concerne que les femmes, ou bien les congés pour enfant malade seront adressés aux femmes en priorité. Saint-Gobain a fait des efforts en ce sens, préférant parler de *parentalité* dans ses accords collectifs, mais la mise en place de mesures spécifiquement dédiées aux femmes (entretiens pré et post-congé maternité dans un but de « protection » de la femme, par exemple) pose tout de même la question de savoir s'il est bénéfique de dissocier les femmes des hommes sur la question de la parentalité.

Inclure les hommes dans ces thématiques est pourtant essentiel. Pour que cesse le « plafond de mère », l'entreprise doit repenser sa conception de la parentalité pour la rendre neutre et inclusive. Ainsi, les mesures qu'elle prend à destination des familles ne doivent pas être systématiquement présentées sous l'angle de la maternité, comme si seules les femmes étaient concernées. Informer les hommes de la possibilité de prendre un congé paternité, et banaliser autant que possible cet événement ; maintenir la rémunération des pères pendant ledit congé paternité ; cesser de présenter le temps partiel comme uniquement « féminin » et ne pas stigmatiser les hommes qui y auraient recours ; penser la conciliation vie privée / vie professionnelle comme une problématique neutre, qui concerne aussi bien les hommes que les femmes ; s'engager à ce que les congés pour enfant malade et le congé parental d'éducation soient accessibles aux hommes comme aux femmes... sont autant de mesures qui permettent d'appréhender la parentalité comme une problématique non genrée au sein de l'entreprise et d'éviter les discriminations dont sont souvent victimes les femmes qui ont des enfants.

En outre, il convient de ne pas oublier dans les politiques d'égalité professionnelle les femmes qui n'ont pas d'enfants. En effet, la grande majorité des entreprises qui mettent en place de tels chantiers ont tendance à ne voir la femme qu'au travers le prisme de la mère, négociant certes pour faciliter la mobilité professionnelle des mères mais oubliant les femmes (jeunes ou moins jeunes) qui n'ont pas d'enfants, et qui souhaitent tout de même bénéficier d'un juste équilibre entre leur vie privée et leur vie professionnelle. En agissant de la sorte, les entreprises risquent de passer à côté des aspirations de ses collaborateurs à un meilleur équilibre entre les différents aspects de leur vie, qui ne se résume pas uniquement à la binarité vie professionnelle / vie familiale, et d'engendrer chez les femmes sans enfant (considérées comme nécessairement disponibles) un sentiment d'injustice et d'inégalité. De plus, les mesures de protection à l'égard des femmes enceintes ou des mères tendent à enfermer les femmes dans une sphère « maternelle » qui restreint de facto leur champ d'action et les enferme dans un carcan rigide dont il est difficile de s'échapper. Si ces mesures sont nécessaires, il convient de reconnaître qu'elles tendent à conforter le schéma traditionnel de la femme qui peine à concilier sa carrière avec sa vie de famille, parce que la responsabilité des enfants lui incombe nécessairement. Or, toutes les femmes ne sont pas mères, et toutes ne connaissent pas la problématique de la double carrière dans le couple (cas rare mais non pas moins pertinent du mari au foyer).

En somme, l'égalité professionnelle hommes-femmes doit pouvoir s'exprimer sur d'autres

critères, plus neutres et moins discriminants.

c) De la stigmatisation inconsciente des femmes à une véritable mixité sous-tendue par une dépersonnalisation des rôles

Création d'un réseau féminin interne, séminaires, mentoring, formations spécifiquement dédiées aux femmes : nous avons vu que depuis plusieurs années, Saint-Gobain s'investit pour l'égalité professionnelle, le Groupe ayant compris l'importance et les enjeux de cette thématique particulière. On peut toutefois se poser la question de savoir si ces initiatives ne sont pas un contresens, en ce qu'elles produiraient l'effet inverse à celui recherché.

En effet, la mise en place de dispositifs spécifiques pour les femmes pourrait contribuer à les stigmatiser et les conforter dans une position d'infériorité par rapport aux hommes, étant sous-entendu qu'une aide extérieure leur est nécessaire pour mener à bien leur carrière. La mise à l'écart des femmes, la cristallisation de leurs différences supposées, notamment par le biais de séminaires et formations qui leur sont spécifiquement dédiés, pourrait donc se révéler une stratégie infructueuse.

Il s'agit aujourd'hui de sortir d'une situation où les femmes sont attendues comme nécessairement moins ambitieuses et moins confiantes que les hommes, et où leur accès aux postes de direction est considéré comme l'exception à la règle. Pour l'entreprise, il s'agit d'engager un processus de massification des femmes dans les postes à hautes responsabilités pour que la présence de celles-ci dans les plus hautes sphères ne soit plus considérée comme un idéal difficilement atteignable ; mais aussi de ne plus différencier les femmes des hommes dans leur rapport au pouvoir et leurs ambitions professionnelles. Cela suppose de s'atteler à un véritable travail de déconstruction des stéréotypes, difficile à mettre en place en l'absence d'équipes spécifiquement dédiées à la diversité ou à l'égalité hommes-femmes.

Pour la société tout entière, il s'agit de ne plus pointer du doigt les femmes détenant des postes à responsabilités et de les présenter comme des exceptions en s'attardant sur leur « singularité ». Cette approche n'est en effet pas si éloignée de la position essentialiste, en ce qu'elle reconnaît aux femmes une nature qui n'est pas celle de l'ambition, de la confiance et de l'attrait pour le pouvoir. La différenciation des sexes sur la base d'une prétendue nature tend en outre à agir sur les femmes comme une prophétie auto-réalisatrice. A force d'entendre qu'elles sont moins ambitieuses, moins confiantes, moins attirées par le pouvoir, et que le style de leadership est nécessairement différent de celui des hommes, les femmes ne risquent-elles pas d'intégrer ces schémas de pensée et de voir leurs actions et décisions inconsciemment influencées par de tels biais ? Peut-on œuvrer pour l'égalité hommes-femmes en mettant en exergue des différences incompressibles entre les femmes et les hommes ? Le modèle « masculin » de référence, celui de la disponibilité, de l'engagement et de la confiance, est-il si difficilement atteignable par les femmes (supposément moins ambitieuses par nature) que l'entreprise doive investir dans la formation de ces dernières ? Alors que les mesures mises en place par l'entreprise pour œuvrer à l'égalité professionnelle partent d'une intention louable, elles pourraient en réalité aboutir à l'effet inverse de celui recherché par la confortation d'un ordre ancien.

L'entreprise doit alors travailler à la féminisation de ses effectifs, notamment aux postes traditionnellement détenus par les hommes. Seul un investissement massif des femmes dans des sphères autrefois inoccupées par elles (soit l'avènement d'une mixité réelle) permettra de dépersonnaliser les rôles sociaux et d'arriver à une égalité réelle, non diluée

dans une différenciation des femmes et des hommes. Il s'agit donc également pour l'entreprise d'élargir sa réflexion en prenant le parti de considérer l'égalité professionnelle comme un sujet essentiel, qui ne concerne pas uniquement les femmes mais l'ensemble des salariés, hommes inclus. Sa propre conviction aura alors une influence sur la façon dont elle communique en interne sur cette thématique, une influence qui revêt son importance car il est aujourd'hui crucial que les hommes, tout autant que les femmes, s'approprient le sujet de l'égalité professionnelle.

## **Section 2 – Vers un changement de paradigme**

### **a) Les actions de sensibilisation**

Certaines entreprises comme BNP Paribas ou Orange, dotées d'équipes en charge de la diversité et de l'inclusion organisent régulièrement des événements destinés à sensibiliser leurs collaborateurs aux questions de l'égalité professionnelle, du sexisme et des stéréotypes de genre. Si l'impact de ces actions de sensibilisation reste à déterminer, il n'en reste pas moins qu'une exposition régulière des salariés aux thématiques de l'égalité professionnelle ne peut être que bénéfique.

A ce titre, il est important pour l'entreprise de communiquer, d'une part, sur les stéréotypes de genre et les biais inconscients (qui peuvent notamment influencer sur les pratiques de management), et d'une autre part, sur les discriminations. En effet, les dispositifs légaux mis en place – par exemple, les accords d'entreprise – sont certes une première pierre posée dans l'édification d'une politique d'égalité professionnelle, mais ils demeurent insuffisants voire inefficaces s'ils ne sont pas accompagnés d'actions de terrain visant à sensibiliser aux questions d'égalité. Car les formes implicites de discrimination (qui se nourrissent des préjugés et des stéréotypes) passent aisément à travers les mailles des dispositifs législatifs et des accords d'entreprise, ce qui explique aujourd'hui la cohabitation d'un principe d'égalité théorique avec un plafond de verre aux parois rigides.

Ces actions que nous suggérons doivent bien entendu être adaptées à l'environnement professionnel et à la culture de l'entreprise : on pourra notamment citer des événements et/ou des formations à destination des managers (hommes et femmes) pour les sensibiliser aux discriminations et aux stéréotypes de genre. Ces formations seraient complétées par la fourniture d'un « kit de communication », par lequel l'entreprise donnerait aux managers des outils de communication et des éléments de langage pour leur permettre de promouvoir l'égalité professionnelle dans leurs équipes. Des formations pourraient également être mises en place pour les responsables des ressources humaines qui, s'ils sont censés porter la politique d'égalité professionnelle de leur entreprise, ne bénéficient souvent d'aucune formation spécifique. A cet égard, lors de notre apprentissage au siège de Saint-Gobain, nous avons pu constater que les personnes qui travaillent au département des ressources humaines ne reçoivent aucune information sur la législation en matière de non-discrimination ni ne sont expressément incitées à favoriser l'égalité hommes-femmes dans les recrutements ou les mobilités professionnelles dont ils ont la charge<sup>74</sup>. Cela paraît être en contradiction avec les accords conclus par l'entreprise, selon lesquels Saint-Gobain s'engage à assurer et promouvoir l'égalité de traitement entre les hommes et les femmes.

---

<sup>74</sup> Des discussions pour mettre en place une formation au recrutement non-discriminant étaient cependant en cours quelques semaines avant la fin de notre contrat d'apprentissage. Depuis 2016, la loi « Egalité et citoyenneté » impose en effet aux recruteurs des entreprises de plus de 50 salariés de suivre une formation à la non-discrimination au moins une fois tous les 5 ans.

Enfin, il doit être fait le constat que l'entreprise est, en tant que telle, le reflet de la société et des préjugés et stéréotypes qui l'imprègnent. De fait, il paraît évident que la simple conclusion d'un accord pour l'égalité professionnelle ou la simple fixation d'objectifs de féminisation des effectifs ne peut résoudre les problèmes de discrimination qui mènent insidieusement à la création – puis la permanence – d'un plafond de verre. Pour que ses politiques d'égalité professionnelle s'avèrent efficaces, l'entreprise doit en premier lieu être convaincue du bien-fondé des actions qu'elle entreprend.

Sur ce dernier point, nous suggérons qu'une communication écrite ou orale pourrait être entreprise à destination de tous les collaborateurs, dans une optique de sensibilisation globale aux questions d'égalité professionnelle. Par exemple, il semblerait pertinent de consacrer un espace à l'égalité professionnelle sur l'Intranet de l'entreprise, où les accords conclus par cette dernière pourraient être publiés et consultés librement. Pour que les salariés hommes et femmes s'approprient le sujet de l'égalité professionnelle, sans distinction de genre, il semble important de faire de cette thématique un enjeu « neutre » - qui concerne tous les collaborateurs – sans le cristalliser sur le genre féminin. Il est en effet facile de considérer le sujet de l'égalité professionnelle comme une « question de femme », en ignorant les implications qu'il génère pour les deux sexes.

C'est à l'entreprise de faire mentir ces représentations erronées et de convaincre ses collaborateurs que les questions d'égalité professionnelle ont des répercussions plus larges que la « simple » population féminine. C'est également à l'entreprise de s'emparer du sujet, pour aller plus loin que la simple signature d'un accord et/ou la fixation d'objectifs chiffrés, initiatives certes nécessaires mais qui ne font qu'effleurer la surface du problème.

#### b) Flexibiliser le travail, ou l'importance de l'articulation entre vie privée et vie professionnelle

Le modèle du salarié voué corps et âme à l'entreprise a vécu. Non seulement « l'hyper-engagement » n'est pas nécessairement vecteur de performance et de productivité (certaines études tendent même à prouver le contraire<sup>75</sup>), mais en plus les salariés réclament de plus en plus de flexibilité ainsi qu'un meilleur équilibre vie privée/vie professionnelle.

Si le modèle « masculin » de disponibilité et de présentéisme demeure prégnant dans les entreprises (et persiste à isoler les femmes des postes les plus élevés dans la hiérarchie), les salariés expriment de plus en plus un besoin de flexibilité dans leurs horaires de travail.

Une étude publiée en 2014 par l'IFOP<sup>76</sup> démontre que les hommes comme les femmes gagneraient à parvenir à un meilleur équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle. Selon cette étude, 54 % des hommes cadres estiment que leur vie professionnelle occupe une place trop importante dans leur vie, 43% jugent qu'ils ne passent pas assez de temps avec leur conjoint et 44% avec leurs enfants.

Le modèle traditionnel de l'homme actif et « ultra-disponible » pèse encore lourdement sur les hommes : 68% d'entre eux pensent ainsi que l'on ne peut pas réussir professionnellement sans compromettre sa vie personnelle, 57% estiment qu'en tant que père de famille, c'est à eux d'assumer les contraintes professionnelles et 70% pensent qu'il est difficile de demander un temps partiel ou un congé parental. Enfin, pour près d'un

<sup>75</sup> Voir par exemple : « The productivity of working hours », John Pencavel, Stanford University, Avril 2014

<sup>76</sup> « Les hommes cadres et l'égalité professionnelle », IFOP pour Mercredi c Papa, 12 décembre 2014

cadre interrogé sur deux, la flexibilité horaire est une solution à développer pour faciliter l'articulation entre vie privée et vie professionnelle.

On constate donc, à la lecture des résultats de cette étude, que les hommes sont isolés dans la seule sphère professionnelle, tandis que les femmes demeurent coincées dans la sphère privée. Or, on assiste de plus en plus à une remise en question des modèles traditionnels, qui enferment les femmes comme les hommes dans des rôles qui ne leur correspondent pas nécessairement. L'aspiration à plus de flexibilité n'est pas seulement le fait des femmes, mais aussi, de plus en plus, des hommes. De fait, le respect d'un meilleur équilibre vie privée/vie professionnelle des salariés par l'entreprise permettrait de se libérer des modèles stéréotypés qui pénalisent les femmes dans l'avancement de leur carrière et les hommes dans leur désir éventuel de consacrer plus de temps à leur sphère privée. La démocratisation du télétravail et le droit à la déconnexion<sup>77</sup> s'inscrivent ainsi dans cette perspective.

La mise en place de telles mesures, si elle est évidemment bénéfique et nécessaire, ne signifie pas pour autant que l'entreprise peut faire l'économie d'une réflexion profonde sur *l'engagement* des collaborateurs. Prenons l'exemple de Saint-Gobain, dont les « cinq Principes de comportement » (qui constituent les valeurs fondamentales qui unissent les dirigeants et les salariés du Groupe, et guident la gestion des ressources humaines au niveau central) sont, dans l'ordre :

- a. Engagement professionnel
- b. Respect des personnes
- c. Intégrité
- d. Loyauté
- e. Solidarité

Le site institutionnel de Saint-Gobain explique plus en détail ce qu'est, pour l'entreprise, l'engagement professionnel : « l'engagement professionnel se caractérise par la mise en œuvre permanente au meilleur niveau possible des compétences et du savoir-faire acquis, et rend nécessaire leur actualisation. Il nécessite engagement personnel et disponibilité dans l'accomplissement des tâches qui sont confiées et dans l'acquisition des connaissances requises. Il implique la contribution effective de chacun [...] ». Le mot est lâché : *disponibilité*. Disponibilité horaire (ne pas compter ses heures), mais aussi personnelle : être mobile (être prêt à s'expatrier, à changer de lieu de travail, à déménager) et plus largement à accepter des changements, temporaires ou permanents, dans la relation de travail. Pour Saint-Gobain, et pour l'entreprise en général, un bon salarié est un salarié disponible, prêt à sacrifier ses besoins et sa vie personnelle. Les plus hauts postes sont dévolus à ceux qui savent, ou peuvent, ou acceptent d'adopter cette posture de plein engagement, ce qui contribue à perpétuer une culture du présentisme et de l'hyper disponibilité qui peut parfois s'avérer dangereuse<sup>78</sup>. A l'inverse, un ou une salarié.e qui n'adopte pas cette posture a bien peu de chances d'évoluer professionnellement, même s'il ou elle dispose des compétences nécessaires.

Tant que l'entreprise continuera à adopter une vision restrictive de l'engagement professionnel, qui coïncide encore trop souvent avec une disponibilité et une mobilité sans

---

<sup>77</sup> Le droit à la déconnexion a été introduit par l'article 55 de la loi du 8 août 2016, dite « loi El Khomri ». Les partenaires sociaux sont désormais dans l'obligation, depuis le 1er janvier 2017, d'aborder ce thème dans le cadre des négociations annuelles sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et la qualité de vie au travail.

<sup>78</sup> Selon une étude réalisée en 2015 par *Think* pour l'institut Great Place to Work, deux salariés sur dix (17%) se disent potentiellement en situation d'épuisement professionnel et un salarié sur deux (48%) déclare être confronté soit directement soit indirectement par son entourage à une situation de burn-out. Les cadres et les managers (56%), ainsi que les femmes (53%) sont les principaux concernés.

limites, tous ceux qui ont fait le choix de ne pas sacrifier leur vie personnelle ou qui ont d'autres contraintes seront progressivement éliminés. De même, aucune femme ni aucun homme qui disposent des compétences et de la motivation nécessaires mais souhaitent consacrer du temps à leur vie personnelle (en travaillant à temps partiel, en ayant fréquemment recours au télétravail, en refusant les heures supplémentaires à outrance...) ne pourront accéder à des postes élevés, le « manque de disponibilité » étant considéré par l'organisation comme un signe manifeste de désengagement.

Il convient donc pour l'entreprise de repenser la notion d'engagement, pour que les compétences, le potentiel et la motivation – et non plus la disponibilité horaire et personnelle – des salariés soient les critères premiers à prendre en compte en matière de gestion des carrières et d'évolution professionnelle.

#### a) La remise en cause des modèles managériaux classiques

Le management est souvent ignoré comme mécanisme jouant en défaveur de la mobilité professionnelle des femmes. Peu d'entreprises se sont d'ailleurs penchées sur le sujet, peut-être par peur de se confronter à leurs propres manquements, ou parce qu'il est plus facile de « réparer » les femmes (en leur proposant par exemple des formations, du mentoring...) que sa propre organisation interne. Si Saint-Gobain a mis en place un certain nombre d'initiatives pour l'égalité professionnelle, l'ancien modèle managérial fondé sur des valeurs « masculines » de pouvoir, de force, d'engagement et de disponibilité perdure, et les inégalités professionnelles femmes-hommes avec.

Il est aujourd'hui pourtant nécessaire, si l'on veut faire un pas de plus vers l'égalité professionnelle, de moderniser la culture managériale, mais aussi les références, les codes, les normes organisationnelles des entreprises. Cela n'est pas facile pour une entreprise industrielle et traditionnellement masculine comme Saint-Gobain, dont l'histoire repose précisément sur un modèle managérial fort, « viril », engagé, mais les objectifs d'égalité professionnelle ne pourront être atteints sans cette petite révolution.

Il est également important de sensibiliser le management aux enjeux de l'égalité professionnelle d'une part, et aux stéréotypes et représentations individuelles d'autre part. Les formations en management, prise de parole, communication, etc., proposées aux femmes ne doivent pas dispenser l'entreprise de proposer une formation corollaire aux managers, pour sensibiliser ces derniers aux préjugés, représentations, attitudes et comportements stéréotypés et/ou discriminants. En effet, la relation qu'entretiennent les femmes avec leur supérieur hiérarchique préjuge bien souvent de leur mobilité professionnelle future (ou absence de). Un.e manager volontaire, ouvert.e d'esprit, dépourvu.e de préjugés et de visions stéréotypées, n'aura ainsi pas le même impact sur la carrière des femmes qu'il ou elle manage qu'un.e manager non sensibilisé.e à ces questions. Or, aujourd'hui, aucune formation ni aucune action de sensibilisation de ce genre n'a été mise en place chez Saint-Gobain.

L'exclusion des femmes des hautes sphères de décision pouvant s'expliquer en partie par le concept d'homophilie<sup>79</sup>, l'entreprise a tout intérêt à former ses collaborateurs aux bienfaits de la mixité et à lutter contre les normes genrées. Elle devra manier avec beaucoup de dextérité ce phénomène, difficile à débusquer car ne s'analysant pas en une discrimination objective et tangible. Cela passe, une fois encore, par des actions de

---

<sup>79</sup> Lipman-Blumen (1976) en propose une définition complète, en remplaçant le terme d'homophilie par celui d'homosocialité (en anglais : homosociality), qui fait référence aux attractions de nature non sexuelle des hommes. Concrètement, cela signifie qu'au sein des entreprises, les hommes préfèrent fréquenter des gens du même sexe et promouvoir des individus qui leur ressemblent.

sensibilisation, mais aussi par une remise en cause des modèles classiques (exemple : la masculinité liée à la compétitivité ; la féminité liée à la fragilité). L'entreprise doit non seulement œuvrer à la démocratisation mais aussi à la visibilité des femmes dans les postes les plus élevés, afin que les normes liées au pouvoir et à l'ambition cessent d'être envisagées comme « masculines ».

Enfin, et nous en avons déjà parlé plus haut, il semble crucial aujourd'hui de sensibiliser le management à l'impact discriminant que peut avoir une conception uniforme, « standard » de la disponibilité et de l'engagement. C'est en ce sens qu'une remise en cause des modèles managériaux paraît aujourd'hui urgente : tant que les entreprises n'auront pas remis en cause leurs normes séculaires, tant que la disponibilité horaire et géographique sera considérée comme le premier filtre pour gérer les évolutions professionnelles, en lieu et place des compétences et de la performance effective, tant que le management restera en marge des mesures pour l'égalité hommes-femmes mises en place par l'entreprise, alors tout un pan de l'égalité professionnelle restera hors d'atteinte.

## Conclusion

Dans le cadre de ce mémoire, nous avons tenté d'appréhender la complexité de ce phénomène qu'est le plafond de verre, en axant notre angle de recherche sur les politiques d'égalité professionnelle en entreprise et la façon dont l'organisation participe à l'édification de ce plafond de verre. Nous voulions, de manière plus précise, étudier comment se construit la différenciation hommes-femmes au sein de l'organisation, ainsi que l'impact qu'engendre cette individuation des sexes sur la mobilité professionnelle des femmes.

A cet égard, nous avons tenté de répondre à la problématique suivante : *Quels sont les facteurs qui expliquent l'insuffisance des politiques d'égalité professionnelle dans les grandes entreprises et, ce faisant, participent de la rareté des femmes aux niveaux supérieurs des hiérarchies organisationnelles ?*

Afin de mener à bien notre travail de recherche, et dans un souci évident d'objectivation, nous avons commencé par mettre en évidence le contexte dans lequel s'inscrit la problématique du plafond de verre. Nous avons ainsi réalisé une revue de littérature, afin de mettre au jour le cadre juridique et théorique de l'égalité hommes-femmes de manière générale, et de l'égalité professionnelle de manière plus spécifique.

Nous avons ainsi rappelé l'influence des représentations sociales et des stéréotypes de genre sur l'édification du plafond de verre au sein même de l'entreprise, celle-ci réservant un traitement globalement différencié aux hommes et aux femmes. Nous avons également souligné le poids de l'éducation différenciée des filles et des garçons et de l'orientation scolaire sexuée sur l'édification des carrières, les femmes ayant plus tendance à se diriger (ou à *être* dirigées) vers des filières « peu prestigieuses », ou du moins peu porteuses en termes de mobilité ascendante.

Nous avons ensuite mené une enquête de terrain au siège de Saint-Gobain, où nous avons réalisé notre apprentissage. Pour cela, un guide d'entretien a été élaboré et neuf entretiens ont été réalisés auprès de femmes cadres. Nous avons également interrogé quatre spécialistes de l'égalité professionnelle, afin d'enrichir notre perspective théorique sur le sujet.

Cette enquête de terrain fait suite à une première enquête réalisée en 2011 par le département des relations sociales du pôle Matériaux Innovants, auprès de plusieurs femmes cadres, au moment où les premiers jalons de la politique d'égalité professionnelle du Groupe étaient posés. Il ressortait de cette première enquête que les salariées du Groupe avaient l'impression de « subir » un traitement différent de celui des hommes, notamment en ce qui concerne la confiance accordée et la mobilité professionnelle ascendante, les promotions étant plus difficiles à « décrocher » pour une femme. Le plafond de verre était ressenti à l'unanimité, les femmes interrogées partageant le sentiment qu'il leur serait très difficile d'accéder un jour à un poste de cadre dirigeant.

L'enquête que nous avons réalisé 6 ans plus tard aboutit aux mêmes résultats : sentiment partagé de l'existence d'un plafond de verre extrêmement difficile à briser, et d'une différence de traitement entre les hommes et les femmes de la part de l'entreprise. Alors que la politique d'égalité professionnelle du Groupe, certes diluée dans une politique plus

vaste de diversité, aurait dû *a minima* apporter quelques changements dans la façon dont l'entreprise appréhende ce sujet et donc dans la façon dont les carrières féminines sont considérées, il s'avère que les femmes ressentent encore et toujours cette impression de ne pas bénéficier d'une entière égalité de traitement avec les hommes. En apparence pourtant, de nombreux changements ont eu lieu : de nombreuses femmes ont été recrutées, d'autres ont été promues, et des initiatives ont été mises en place pour favoriser leur mobilité. Pourquoi, donc, ces initiatives ne se traduisent-elles pas par l'affaissement graduel du plafond de verre ?

Au terme de cette étude, un constat s'impose : tant que les hommes et les femmes seront traités différemment par l'entreprise, à travers les stéréotypes de genre « traditionnels » véhiculés dans l'ensemble des strates qui la composent, le plafond de verre persistera. Or, l'entreprise préfère axer sa politique d'égalité professionnelle sur les *femmes* uniquement, partant du principe que le plafond de verre s'explique par le manque de confiance et d'ambition de celles-ci, et non par ses propres normes organisationnelles. De fait, l'entreprise tente de « réparer » les supposées failles des femmes, qui seraient par nature moins ambitieuses et moins attirées par le pouvoir que les hommes, au lieu d'interroger ses propres pratiques et normes organisationnelles.

Si d'indéniables progrès ont été réalisés ces dernières années, les inégalités persistent, car l'entreprise n'œuvre pas *pour* l'égalité professionnelle, mais *pour* les femmes, ce qui ne répond qu'à une partie du problème. Si la mise en place de quotas et d'objectifs de féminisation des instances dirigeantes est un premier pas dans l'édification d'une politique d'égalité professionnelle, ces mesures sont insuffisantes dans la mesure où elles ne s'attaquent qu'à la partie « visible » du problème. En effet, une politique d'égalité professionnelle efficace doit prendre en compte les sujets transverses à l'égalité : représentations sociales, stéréotypes de genre, équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle, parentalité... afin de créer pour les femmes *et* les hommes un cadre neutre, dépourvu de la subjectivité des stéréotypes traditionnels, où le genre n'influe ni sur les conditions de travail ni sur les trajectoires professionnelles. Elle doit avoir pour but de réserver aux femmes et aux hommes un traitement égal, non différencié, dans tous les domaines qui intéressent l'entreprise : parentalité, flexibilité du travail, mobilité professionnelle, etc.

L'entreprise doit donc remettre en cause son modèle organisationnel, qui constitue l'un des facteurs explicatifs du plafond de verre. Les valeurs d'engagement, de disponibilité temporelle et géographique, de compétition prônées par l'entreprise et le caractère éminemment politique des jeux de pouvoir qui président les trajectoires professionnelles au sein de l'organisation sont aujourd'hui obsolètes, dans un monde redessiné par les bouleversements du numérique et les multiples études qui établissent un lien direct entre flexibilité du travail et productivité des salariés. Or, l'entreprise continue à fonctionner en vertu d'un modèle de travail séculaire, lui-même basé sur des normes « masculines » désuètes. Ces normes favorisent la trajectoire professionnelle des hommes, traditionnellement plus flexibles (en termes d'horaires et de mobilité géographique) et culturellement plus enclins à sacrifier leur vie privée pour leur vie professionnelle.

Nous avons parlé tout au long de ce mémoire des stéréotypes de genre. L'entreprise est l'un des milieux dans lesquels s'œuvre leur continuation, en ce qu'ils sont régulièrement relayés par ses différents acteurs. L'entreprise se rend donc encore coupable d'une catégorisation entre « masculin » et « féminin », prêtant aux hommes et aux femmes des aspirations et des attributs différents. Comment, alors, faire en sorte que les carrières ne soient plus marquées par le sceau du genre ? Les managers, notamment, ont un rôle important à jouer, en réservant aux femmes et aux hommes un traitement égal (et donc en

s'abstenant de toutes discriminations), mais aussi en créant un cadre de travail neutre et non genré. A ce titre, nous devons rappeler une dernière fois l'influence des biais de genre sur la carrière des femmes, en ce qu'ils encouragent une valorisation de la conception des femmes en tant que personnes « sociales », « bienveillantes », dépourvues d'attrait pour le « pouvoir », et en ce qu'ils influencent et biaisent les perceptions des individus. L'enjeu est donc de parvenir à un modèle organisationnel neutre, non sexué, et de modifier les critères d'évaluation des « hauts potentiels », qui souffrent encore souvent d'un fort biais de genre.

Notre travail de recherche nous a également permis de remettre en cause le préjugé selon lequel les femmes s'autolimiteraient dans leur carrière, participant de fait à la construction du plafond de verre. Pour appuyer notre propos, nous citerons le rapport McKinsey « Women Matter », publié en Janvier 2017, dont les résultats amènent à la conclusion que les hommes et les femmes sont aussi ambitieux les uns que les autres : 67% des hommes contre 68% des femmes interrogés à cet effet rapportent ainsi souhaiter être promu.e.s à un niveau hiérarchique supérieur ; 44% des hommes et 48% des femmes interrogés ambitionnent également d'obtenir un poste de cadre dirigeant. Cependant, sur ce panel, seules 25% des femmes (contre 44% des hommes, soit la totalité) pensent qu'il leur sera possible de réaliser leurs ambitions. En somme, les femmes ne souffrent pas en général d'un manque d'ambition, ni même de confiance en elles : c'est de *l'organisation* en tant que telle dont elles doutent, souvent à raison.

Il est donc important de rappeler dans cette conclusion que l'inégalité ne peut être justifiée comme le simple produit des choix des individus et de leur capacité d'agir. Les structures dans lesquelles évoluent les individus jouent un rôle important dans la création de ces inégalités, et leur libre-arbitre est insuffisant à contrer leur influence.

Là où les choses se compliquent, c'est que l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes est intrinsèquement liée à la sphère privée. Comme nous l'avons vu au cours de cette étude, la redistribution des rôles tend à s'opérer inégalement dans la famille. Or, les inégalités qui ont cours dans la sphère privée ont une influence directe sur la sphère professionnelle. Une femme dont le conjoint participe de manière égale aux tâches ménagères et à l'éducation des enfants aura ainsi bien plus de facilités à accepter des promotions et à avancer dans sa carrière qu'une femme dont le couple fonctionne selon un modèle de rôles genrés « traditionnel », qui exige d'elle une disponibilité accrue au foyer. Or, l'entreprise ne peut légitimement pas prétendre opérer une quelconque influence sur la vie privée de ses collaborateurs.

Comment alors mettre en place des politiques d'égalité professionnelle efficaces si le cœur du problème se situe dans les rapports privés entre les hommes et les femmes, et les rôles sociaux auxquels ils et elles sont soumis ?

Pour la sociologue Dominique Méda, il est important de déspecialiser les rôles, de manière à ce que les femmes puissent accéder à tous les métiers et cessent d'être regroupées dans des emplois majoritairement non qualifiés et trop souvent à temps partiel subi. Cela suppose évidemment une remise en cause des normes de genre, elle-même amenée par un profond débat de société. Les hommes doivent pouvoir s'occuper des enfants et se consacrer à leur vie personnelle autant que les femmes, sans être stigmatisés, et les femmes doivent pouvoir exercer tous les métiers et accéder à tous les postes. En somme, chaque individu doit pouvoir investir de manière égale le ou les sphères (professionnelle, privée) de son choix, sans se sentir contraint.e par son genre et les rôles prédéterminés que celui-ci lui impose.

Un débat sérieux sur l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle et sur la flexibilité du travail doit également avoir lieu. Tant que l'organisation fonctionnera sur un modèle

« présentéiste » où le mérite se mesure non pas à l'efficacité mais à la disponibilité horaire, les inégalités hommes-femmes persisteront : les femmes, sur lesquelles reposent plus souvent les charges familiales, ne pourront répondre aux attentes de l'entreprise et faire jeu égal avec leurs collègues masculins, et les hommes se verront encore et toujours enfermés dans le rôle inflexible du « *breadwinner* », avec cette obligation d'être perpétuellement disponible et performant.

Plutôt que d'axer ses politiques d'égalité professionnelle sur le segment particulier des *femmes*, l'entreprise aurait tout intérêt à élargir son périmètre d'action pour inclure les hommes, et instaurer une discussion sur les pratiques organisationnelles contemporaines. Cela suppose que son intention soit sincère, c'est-à-dire qu'elle soit intimement convaincue de la nécessité des actions qu'elle entreprend. Or, la question de l'égalité professionnelle, et plus largement de la diversité, est souvent appréhendée par l'entreprise comme un enjeu « marketing » et non comme une exigence de justice sociale.

Enfin, cette étude nous amène à élargir notre perspective pour questionner les rapports contemporains des individus au travail. En effet, comme nous l'avons démontré, le modèle organisationnel actuel est intrinsèquement lié aux enjeux de l'égalité professionnelle femmes-hommes. Alors que l'économiste J.M Keynes prédisait en 1930 que nous travaillerions environ quinze heures par semaines au XXI<sup>e</sup> siècle grâce aux progrès technologiques<sup>80</sup>, il semble que l'inverse se soit produit. En effet, en dépit du développement du progrès technique et de la robotisation croissante de l'économie, le culte des « longues heures » de travail persiste, même si ces dernières ne sont en aucun cas un gage de productivité. Cette « obsession présentéiste » collective nuit à la carrière des femmes, pour des raisons que nous avons déjà mentionnées, de même qu'elle tend à conforter les individus dans des rôles de genre prédéterminés, leur laissant peu de latitude pour suivre leur propre trajectoire.

Il s'agit donc aujourd'hui moins de poursuivre ce qui a déjà été fait en matière d'égalité professionnelle que de penser à de nouvelles façons d'appréhender cette problématique. Le modèle français d'organisation du travail doit aujourd'hui être repensé, afin que les femmes, comme les hommes, soient libres de choisir un rythme de travail équilibré, qui leur permette de poursuivre leurs ambitions sans avoir à arbitrer un choix entre leur vie professionnelle et leur vie privée.

---

<sup>80</sup> J.M Keynes, « Perspectives économiques pour nos petits-enfants », 1930

## Bibliographie

### Ouvrages

ALLEN S., "Gender inequality and divisions of labour", Patterns of Social Inequality, Beynon H. et Glavanis P. (eds), London, Longman, 1999

BATTLE Annie et BATTLE-NELSON, Le bal des dirigeantes : comment elles transforment le pouvoir, éd. Eyrolles, 2011

BOURDIEU Pierre, La domination masculine, éd. Seuil, 1998

CAHOON A. R. et ROWNEY J., "Valuing diversity in a global economy: The sad state of organizations and gender", Handbook of Organizational Behavior, Golembiewski R. T. (ed.), New York, Marcel Dekker, 2001, p. 457-490.

COENEN-HUTHER, Josette, L'égalité professionnelle entre hommes et femmes : une gageure, Paris : éd. l'Harmattan, coll. Logiques sociales, 2010

DE SINGLY François, « Fortune et infortune de la femme mariée », éd. PUF, coll. Quadrige Essais Débats, 1987, 2004 pour la présente édition

DELPHY Christine, L'ennemi principal, Tome 2 : Penser le genre, éd. Syllepses, 2009

DUBET François, COUSIN Olivier, MACE Éric et RUI Sandrine, Pourquoi moi ? L'expérience des discriminations, éd. Seuil, 2013

FERRO VALLE Elisabeth, Égalité professionnelle entre les hommes et les femmes, Comprendre et agir, éd. Afnor, 2009

GIANINI BELOTTI Elena, « Du côté des petites filles », éd. Editions des femmes, 1973

GUIONNET Christine et NEVEU Erik, Féminins/Masculins : sociologie du genre, éd. Armand Colin, 2004

HERITIER Françoise, Hommes, femmes : la construction de la différence, éd. Le Pommier, coll. Le collège, 2010

Juliette GHIULAMILA et Pascale LEVET, Les hommes, les femmes et les entreprises : vers quelle égalité ?, éd. L'Harmattan, coll. Logiques sociales, 2007

LAUFER Jacqueline ; PERRIN-JOLY Constance ; MASCOVA Elena et DORMION Brigitte, « Femmes dirigeantes en entreprise : des parcours aux leviers d'action », Association française des managers de la diversité, Paris, 2014

LAUFER Jacqueline, L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, éd. La Découverte, coll. Repères, 2014

LOWY, Ilana. L'emprise du genre : masculinité, féminité, inégalité, Paris, éd. la Dispute, 2006

MEDA Dominique, « Le temps des femmes, pour un nouveau partage des rôles », éd. Flammarion, 2001.

MERON Monique et MERON Margaret, Un siècle de travail des femmes en France. 1901-2011, Paris, éd. La Découverte, coll. « Sciences humaines », 2012.

MEURS Dominique, Hommes/Femmes. Une impossible égalité professionnelle ? Paris, Éditions Rue d'Ulm, coll. « CEPREMAP », 2014

ROBIN J. Ely; STONE Pamela et AMMERMAN Colleen, Rethink what you know about high-achieving women, Harvard Business Review, décembre 2014

SANDBERG Sheryl, « Lean In : Women, Work and the Will to lead », éd. Knopf, 2012

SILVERA Rachel, Un quart en moins : les femmes se battent et obtiennent l'égalité des salaires, éd. La découverte, coll. Cahiers Libres, 2014

WIRTH Linda, Breaking through the glass ceiling: Women in Management, éd. International Labor Office, 2001

## Liens Internet

TED Talk, Why we have too few female leaders, Sheryl Sandberg, Ted.com, Décembre 2010

[www.inegalites.fr](http://www.inegalites.fr)

« Breaking the glass ceiling: structural, cultural and organizational barriers preventing women from achieving senior and executive positions », in perspectives.ahima.org, Merida L. Johns, 2013

[www.orse.org/hommes\\_sujets\\_et\\_acteurs\\_de\\_l\\_egalite\\_professionnelle-52-257.html](http://www.orse.org/hommes_sujets_et_acteurs_de_l_egalite_professionnelle-52-257.html)

## Rapports

« Plafond de verre : les déterminants de l'avancement de carrière des cadres féminins » Etude du Centre d'analyse stratégique, coll. L'Essentiel travail emploi, avril 2013

« Les femmes éloignées du marché du travail : comment favoriser l'égalité des chances ? » - Délégation des droits des femmes et à l'égalité du CESE, rapportée par Hélène Fauvel (Groupe CGT-FO) 2014

« Femmes et travail : agir pour un nouvel âge de l'émancipation », par Brigitte GONTHIER-MAURIN, rapport du Sénat fait au nom de la délégation aux droits des femmes, n° 279 (2012-2013), 23 janvier 2013

Women Matter 2016: Reinventing the workplace to unlock the potential of gender diversity, McKinsey, Janvier 2017

## Articles

« Le plafond de verre, "résultat d'une éducation patriarcale" », article de *l'Express* du 8 novembre 2016

« Qu'est-ce que le plafond de verre ? » article de *Libération*, Kim Hullot-Guiot, 10 novembre 2016

« Gender equality: why women are still held back », article de *The Guardian*, Abigail Player, 6 décembre 2013

« Égalité professionnelle : les applications timides d'une loi évolutive », Marjorie Bied, in *Liaisons sociales*, mars 2017

## Etudes

Les stéréotypes sur le genre : comprendre et agir dans l'entreprise, étude menée par l'IMS, 2012

The best and worst places to be a working woman – The glass ceiling index, étude du 8 mars 2016, <http://www.economist.com/blogs/graphicdetail/2016/03/daily-chart-0>

## Revue

Femmes et carrières : la question du plafond de verre, Revue française de gestion, 4/2004, n° 151

Getting a job : is there a motherhood penalty ?, Shelley J. Correll et Stephen Benard, American Journal of Sociology, Vol. 112, No. 5, Mars 2007

La construction du plafond de verre : le cas des femmes cadres à haut potentiel, Travail et emploi n°102, Avril-juin 2015

La division du travail selon le genre est-elle efficiente ? Catherine Sofer et Claire Thibout, Economie et Statistique n° 478-479-480, 2015

La division sexuelle du travail : infériorité des femmes sur le marché du travail contre supériorité au foyer ? Anne Bustreel, CLES, Cahiers lillois d'économie et de sociologie, 1993-06/12, n°22, p.41-58

La division sexuelle du travail fait de la résistance, Naïri Nahapetian, Alternatives Economiques Hors-série n° 071 - décembre 2006

Le plafond de verre dans l'administration, enjeux et démarches de changement, Jacqueline Laufer et Pierre Muller, in « Politiques et management publics », vol 28/2, 2011

Les femmes dans le management, une perspective mondiale, Marylin J. Davidson et Ronald J. Burke, Revue française de gestion, éd. Lavoisier, 2004/4, n°151

# ANNEXES

## Guide d'entretien

### **Parcours professionnel**

Pouvez-vous me présenter votre parcours ? *(pour les salariées de Saint-Gobain)*

Quels sont vos sujets de recherche ? *(pour les entretiens avec des spécialistes de l'égalité professionnelle)*

### **Carrière**

Avez-vous déjà eu l'impression d'être freinée dans votre carrière ?

Avez-vous déjà rencontré des obstacles au cours de votre parcours professionnel ?

Avez-vous déjà ressenti du sexisme au sein de l'organisation ?

Pensez-vous que la maternité est un frein à la carrière des femmes ?

### **Culture de l'entreprise**

Ressentez-vous l'existence d'un plafond de verre chez Saint-Gobain ?

Que pensez-vous de la politique d'égalité professionnelle de Saint-Gobain ?

Qu'est-ce qui selon vous pourrait être amélioré ?

Que pensez-vous des mesures qui ont été mises en place ces dernières années (formations à destination des femmes, réseau féminin...) ?

### **Théorie de l'égalité professionnelle (pour les spécialistes du sujet)**

Aujourd'hui en France, en 2017, quelles sont les inégalités rencontrées par les femmes sur le marché du travail ?

Quelles sont les principales causes du plafond de verre selon vous ?

Pourquoi, avec un arsenal législatif aussi important (lois sur l'égalité professionnelle, obligation légale pour les entreprises de négocier sur l'égalité professionnelle...), les inégalités hommes-femmes perdurent-elles ? A quoi est dû ce paradoxe ?

Pensez-vous que la maternité est le principal obstacle à la carrière des femmes ?

La forte implication des femmes dans la sphère privée les empêche-t-elle d'évoluer dans la sphère publique ?

Que reste-t-il à faire pour aller vers une égalité réelle ?

**Pouvez-vous me parler de vos sujets de recherche ?**

Je suis professeure d'économie à la Sorbonne, spécialiste d'économie du travail et de la famille. Je me suis intéressée très jeune à la division du travail entre hommes et femmes, donc la division genrée, avec la certitude qu'il y avait des répercussions entre la division du travail dans la famille et la division du travail sur le marché de l'emploi. A l'époque, on avait tendance à séparer les choses, on ne reliait pas les deux. Pourtant, il y a une répercussion d'une sphère sur l'autre. Les femmes ont tendance à se limiter sur le marché du travail compte tenu des charges qu'elles ont à côté, et puis les employeurs ont tendance à les discriminer statistiquement, avec l'idée que les femmes vont moins se consacrer à leur carrière, être moins mobiles, etc.

**A quoi serait dû le plafond de verre selon vous ?**

Il y a de multiples causes, et selon moi aucune n'est plus déterminante qu'une autre. Du point de vue d'un économiste, il y a plusieurs théories sur le sujet. La théorie de la discrimination, déjà : les employeurs n'ont pas forcément confiance dans les femmes et ne vont pas leur confier d'emblée des postes à responsabilité. Plus spécifiquement, il y a la théorie de la discrimination statistique : parce que les employeurs pensent que les femmes vont avoir un certain nombre de freins que n'ont pas les hommes, ils ne vont pas les promouvoir aux postes à haute responsabilité. Vous avez aussi une théorie de la cooptation par les pairs qui se développe, que je trouve intéressante : le monde du pouvoir serait masculin. C'est vrai en politique, c'est vrai dans les entreprises, c'est même vrai à l'université. On a tendance, dans un monde comme celui-là, à partager un même langage, à coopter ses semblables, et les hommes auraient du mal à coopter les femmes. Enfin, il y a la théorie de l'autocensure des femmes...

**Vous pensez que c'est une théorie valable ?**

Il y a un certain nombre d'études expérimentales en économie qui montrent que les femmes ont tendance à avoir moins confiance en elles que les hommes. Je ne suis pas sûre que ça se joue à ce niveau-là, que par exemple, les femmes cadres supérieures qui voudraient accéder à des postes plus élevés s'autolimitent. Il y a des femmes qui voudraient monter dans la hiérarchie, mais qui sont bloquées car on ne les promeut pas ! Donc on ne peut pas dire que le problème vient d'un manque d'ambition systématique des femmes ; mais sur un plan macro, c'est vrai que cela peut jouer.

**Quels sont les obstacles organisationnels que rencontrent les femmes ?**

Déjà, ça commence par l'orientation, et le choix des filières. Il y a une forte ségrégation professionnelle, qui persiste. Si les femmes s'orientent plus vers des filières support, alors que les hauts postes sont plus situés dans des filières opérationnelles, ça a forcément un impact sur leur carrière. Il y a également le réseau des grandes écoles qui joue, et ces grandes écoles (surtout les écoles d'ingénieur) sont très masculines. Les femmes sont minoritaires à Polytechnique, aux Mines, etc., or les grandes entreprises recrutent souvent dans ces écoles.

**Pourquoi sont-elles minoritaires dans les grandes écoles d'ingénieur ?**

C'est une question d'orientation. A résultat scolaire identique, les filles s'orientent moins vers des classes préparatoires scientifiques que les garçons. On ne sait pas très bien pourquoi. C'est probablement lié aux normes sociales qui veulent que les filles s'orientent plus vers la santé, la communication, etc., que les sciences pures, peut-être aussi aux conseillers d'orientation qui les découragent, peut-être encore à l'anticipation qu'elles ont de leur propre carrière, et d'une éventuelle discrimination.

**On est face à un paradoxe : il y a de plus en plus de lois sur l'égalité hommes femmes, les entreprises de plus de 50 salariés ont l'obligation légale de conclure des accords sur l'égalité professionnelle... Et pourtant, les inégalités perdurent. Pourquoi, avec un arsenal législatif aussi important, on ne parvient pas à progresser ?**

Dans la sphère domestique, la répartition du travail n'est pas égalitaire. Ça a un impact sur la sphère professionnelle, comme je vous disais tout à l'heure. Les femmes sont souvent à temps partiel, par exemple, ou elles font moins d'heures supplémentaires. C'est un premier élément. Ensuite, elles n'accèdent pas aux mêmes types d'emplois que les hommes. Si vous travaillez dans la santé, vous n'aurez pas le même salaire qu'un technicien en informatique... Les femmes sont souvent dans les fonctions support, beaucoup moins dans les filières production, opérationnelles. Ça joue sur les écarts de salaire, et les écarts de promotion.

### **La maternité, c'est un frein à la carrière des femmes ?**

Statistiquement, oui, la maternité pèse sur les femmes, en entraînant notamment une pénalité de salaire. La maternité engendre aussi, souvent, des interruptions de carrière, liées au fait que les femmes s'occupent plus souvent des enfants que les hommes. De plus, de nombreuses études démontrent que l'arrivée du premier enfant entraîne un partage inégalitaire (ou encore plus inégalitaire) des tâches domestiques.

### **L'investissement des femmes dans la sphère privée a donc un fort impact sur leur carrière ?**

Oui, bien sûr.

### **Que faire, alors ?**

Il faudrait que les couples se partagent les tâches ménagères de manière plus égalitaire, y compris les soins aux enfants. Il faudrait aussi que les hommes soient fortement incités à prendre un congé parental, comme dans les pays nordiques, et que les publicités et l'école cessent de véhiculer des stéréotypes de genre. C'était une véritable erreur d'abandonner les ABC de l'égalité à l'école, car il faut absolument lutter contre ces stéréotypes dans la division du travail.

### **Pourquoi les femmes acceptent-elles encore de prendre en charge la majorité des tâches domestiques ?**

Les stéréotypes de genre modèlent les choix des individus. Tout le monde se conforme aux mêmes stéréotypes, qu'on soit femme ou homme, même si cela nous est défavorable in fine. C'est le reflet de la société actuelle, qui est elle-même héritière d'une société patriarcale très marquée.

### **Assiste-t-on tout de même à une évolution positive ?**

Dans les chiffres, oui. Ça stagne depuis quelques années, mais il n'y a pas de régression sur l'écart de salaire ni sur la division du travail. Les évolutions vont plutôt dans le sens de l'égalité. Mais il y a des tentatives de régression, notamment sur l'aspect différenciation des hommes et des femmes, malgré de nombreuses initiatives, campagnes et publicités de la part de l'État.

### **Selon Pierre Bourdieu, les classes dominées ne peuvent l'être qu'avec leur accord tacite. Êtes-vous d'accord avec cette hypothèse ?**

Oui, enfin, ce sont bien les femmes qui ont créé les mouvements féministes, qui ont essayé, et essaient toujours de se révolter contre les inégalités... Ceci étant dit, les stéréotypes de genre sont bien ancrés. Tout le monde n'a pas la même éducation, tout le monde ne fait pas le même travail de prise de conscience. Et beaucoup de femmes ont du mal à se rendre compte de la réalité des inégalités professionnelles, jusqu'à ce qu'elles arrivent vers l'âge de 30 ans, qu'elles aient leur premier enfant et qu'elles se rendent compte qu'il y a encore de fortes résistances, dans la sphère privée comme dans la sphère professionnelle.

### **Avez-vous eu l'impression d'avoir dû franchir des obstacles dans votre carrière ?**

J'ai eu du mal à imposer mon sujet de thèse. L'économie de la famille, ça faisait rigoler mes collègues. J'ai dû me battre, car il ne paraissait pas digne d'intérêt pour mes collègues masculins. L'économie du genre, ça n'était pas pris au sérieux, ça ne paraissait pas digne d'intérêt pour un économiste... Mais de là à dire que j'ai subi des discriminations dans ma carrière et mes promotions, non. En revanche, j'ai dû me battre dans ma vie privée pour le partage des tâches !

Entretien avec Elisabeth Ferro-Vallé, Ingénieure en développement régionale pour le groupe AFNOR et référente nationale pour le label Égalité, auteure de « Égalité professionnelle entre les femmes et les hommes – Comprendre et agir »

**Commençons par une question générale : aujourd'hui en France, en 2017, quelles sont les inégalités rencontrées par les femmes sur le marché du travail ?**

Il y a les difficultés d'accès aux postes à responsabilité, la différence de salaire (la moyenne se situe autour de 18-19%, mais le chiffre peut atteindre 35% chez les cadres des services administratifs), l'orientation (on oriente toujours les femmes dans des secteurs où il y a peu de débouchés, et où le travail se fait majoritairement à temps partiel, comme le service à la personne par exemple). Et cela commence très tôt : à l'école, comment se projeter quand on ne nous parle que de « héros », sans jamais mentionner les femmes qui ont (aussi!) fait l'histoire ?

Ceci étant dit, il faut quand même parler des choses positives : par exemple, un gros travail a été fait au niveau de l'ONISEP, qui a revu une grande partie de ses fiches métier pour les désexuer et rendre neutres les dénominations de fonction. Aussi, de plus en plus d'hommes s'engagent, car eux aussi sont victimes d'inégalités, notamment dans la sphère privée.

**En parlant de ça, les stéréotypes de genre ne seraient-ils pas la base du problème ?**

Je pense que la base du problème, c'est la maternité. De près ou de loin, il y a un vrai problème par rapport à ça. Pourquoi est-ce que le taux de chômage des jeunes femmes de moins de 25 ans, de moins de 30 ans est supérieur à celui des jeunes hommes ? C'est parce qu'elles peuvent potentiellement avoir un enfant. Pourquoi est-ce qu'on ne propose pas des postes à responsabilité aux femmes ? C'est parce qu'elles doivent s'occuper des enfants, et de la maison. Pourquoi on n'oriente pas les jeunes femmes vers des carrières d'ingénieur, de médecin, de chirurgien ? Parce qu'on se dit qu'elles ne pourront pas allier vie professionnelle et vie privée. Mais vous avez raison, les stéréotypes de genre font entièrement partie du problème. Il y a encore à l'heure actuelle dans certaines entreprises des conventions collectives qui attribuent des jours pour enfants malades aux femmes, et pas aux hommes....

**J'en reviens à la maternité. Vous pensez donc que la maternité (réelle ou présumée) des femmes est le premier frein au développement de leur carrière ?**

Oui, et ce même si vous n'avez pas envie d'avoir des enfants. On va penser pour vous, on va penser que vous êtes potentiellement une mère en puissance... ce qui est une ineptie. Mais les hommes aussi souffrent de cela. C'est l'effet miroir des inégalités. Par exemple, le fait pour un homme de se mettre à temps partiel pour s'occuper des enfants est encore mal vu, c'est une déchéance sociale. Ils sont niés dans leur rôle de père, dévalorisés, notamment par la publicité. De fait, on ne peut pas parler uniquement des inégalités subies par les femmes, on ne peut pas uniquement travailler là-dessus. Il faut inclure aussi les hommes, sinon on ne progressera jamais. Les stéréotypes de genre enferment les gens, réduisent le champ des possibles pour chacun des individus, qu'ils soient hommes ou femmes.

**On est aujourd'hui face à un paradoxe : de plus en plus de femmes sont diplômées et travaillent, de plus en plus de gens et même d'entreprises essaient de faire bouger les choses, l'arsenal législatif sur l'égalité professionnelle hommes-femmes est (a priori) complet... Et pourtant, les inégalités professionnelles peinent à se résorber. Comment expliquez-vous cela ?**

On ne change pas une mémoire collective du jour au lendemain. Spinoza disait que l'humain préfère se conforter dans des pratiques qu'il connaît, même s'il sait qu'elles ne sont pas forcément bonnes, plutôt que de partir vers l'inconnu. C'est plus facile de rester dans ce qu'on connaît.

**Est-ce que vous pensez que la forte implication des femmes dans la sphère privée (tâches ménagères, soins aux enfants...) est ce qui les empêche d'évoluer dans la sphère publique ?**

Oui, c'est bloquant. Comment peut-on, lorsqu'on a cette forte charge mentale et temporelle, se projeter en plus dans une carrière ? C'est impossible. On ne cesse d'apprendre aux femmes à bien s'organiser pour pouvoir concilier leur vie professionnelle et leur vie personnelle. Mais ça ne sert à rien tant que les hommes ne prendront pas la décision de s'impliquer dans la sphère privée. S'ils ne s'impliquent pas, on ne peut pas avancer.

**Certains sociologues, par exemple François de Singly, pensent que l'investissement dans le couple, et à plus forte raison le mariage a une influence délétère sur la carrière des femmes. Qu'en pensez-vous ?**

Je pense que c'est vrai. Il y a une pression sur les femmes, liée aux stéréotypes sexués, comme quoi il ne faudrait pas être trop « carriériste », trouver un homme pour se marier... Ça fait des ravages ! Les femmes sont victimes du syndrome de Stockholm. Comment peut-on se rebeller contre une situation qu'on vous présente depuis toujours comme étant normale ? Dès l'enfance on conditionne les femmes, avec des lectures, des jouets genrés... Il faudrait former les enseignants aux problématiques de l'égalité, car à ce moment-là que tout se joue.

**Selon Pierre Bourdieu, les classes dominées ne peuvent l'être qu'avec leur accord tacite. Êtes-vous d'accord avec cette hypothèse ?**

Je suis d'accord. Mais les rôles sociaux sexués, les assignations genrées ont été tellement intériorisés par les femmes... Ça devient un acte réflexe, comme conduire. C'est ancré dans le cerveau reptilien. On est dans la reproduction d'automatismes de pensée. Ce qu'il faudrait, c'est passer du réflexe à la réflexion. Mais c'est compliqué de nager à contre-courant, on n'a pas forcément les outils pour ça.

**Si vous deviez assigner trois causes principales au plafond de verre, quelles seraient-elles ?**

Il faut savoir que les hommes et les femmes rentrent peu ou prou au même niveau (hiérarchique) dans les organisations. Les débuts de carrière se font de la même façon en général. Après, par contre, les femmes commencent à rencontrer des obstacles. Avant le plafond de verre, il y a la paroi de verre. Cette paroi de verre empêche les femmes d'accéder à des postes à responsabilité qui sont pourtant nécessaires pour arriver au top management, et elle est due à plusieurs choses dont nous avons déjà parlé : les stéréotypes, la maternité réelle ou présumée...

Vous savez, il y a des femmes qui occupent des postes à responsabilité. Mais elles sont majoritairement dans les fonctions support (ressources humaines, communication...). On ne les retrouve pas ou peu dans les fonctions opérationnelles (dites « nobles ») de l'entreprise, qui permettent souvent d'accéder au comité de direction.

Ce qui bloque aussi, c'est l'absence ou la mauvaise utilisation des réseaux. Les femmes sont tellement habituées à se débrouiller toutes seules qu'elles ne pensent pas forcément à ça, mais le réseautage est important dans l'avancement d'une carrière. En général, une femme, quand elle a terminé son travail, n'a pas forcément le temps de traîner avec ses collègues ni d'aller aux afterworks, car elle a une seconde journée de travail qui l'attend chez elle. Or, 80% des emplois sont pourvus via les réseaux. Si au niveau de la direction on ne vous connaît pas, ou peu, vous n'existez pas.

Et enfin, il faut aussi parler de la peur masculine de céder le pouvoir. Il faut la prendre en considération et l'entendre. La raison de vivre de beaucoup d'hommes, c'est le pouvoir. Ils sont conditionnés dès l'enfance à la convoiter, et c'est difficile pour beaucoup d'entre eux d'accepter de céder du terrain.

Entretien avec Rachel Silvera, économiste et maîtresse de conférences à l'université Paris-Ouest Nanterre - la Défense

**Pouvez-vous vous présenter ?**

Je suis spécialiste des questions de l'emploi, du travail des femmes et de l'égalité professionnelle,

depuis à peu près 30 ans. Ce qui m'intéresse en particulier, ce sont les inégalités de rémunération, d'où le livre que j'ai écrit, « Un quart en moins ». Pour moi, les inégalités de salaire, ça reprend l'ensemble des inégalités que subissent les femmes sur le marché du travail. Si elles gagnent moins, c'est parce qu'il y a le poids du temps partiel, c'est aussi parce qu'il y a une forte ségrégation professionnelle, c'est parce qu'il y a une discrimination plus ou moins liée à la maternité, qui se repère dans le déroulement de carrière. J'étudie aussi le plafond de verre, de deux façons : d'une part, le fait que les femmes stagnent souvent dans leur carrière. Sans même parler de cadres supérieurs ou de postes de direction, il y a des échelons intermédiaires (par exemple, le passage du statut d'employé à celui d'agent de maîtrise) auxquels les femmes accèdent moins facilement, car elles sont moins souvent promues. D'autre part, l'accès aux postes d'encadrement, et surtout des postes de cadres supérieurs, reste majoritairement le fait des hommes, toutes filières confondues. Les employeurs disent que c'est parce que les femmes ne font pas le choix des grandes écoles. Ce n'est pas tout à fait vrai. En revanche, c'est vrai qu'il y a des spécialisations au sein des grandes écoles qui sont plus prisées par les femmes (ressources humaines, communication, marketing...). On les retrouve peu dans les spécialisations plus techniques, plus « cœur de métier ».

### **A quoi est dû le plafond de verre selon vous ?**

Le système scolaire et les familles découragent les femmes d'embrasser des carrières dites techniques, masculines. C'est insidieux. Les services d'orientation scolaire ne disent pas directement aux filles : « non, n'allez pas là ! ». Mais on s'aperçoit par exemple que les enseignants en maths et en informatique favorisent, inconsciemment, la parole des garçons. C'est tout le système scolaire, et le poids des familles dans les représentations des métiers qui décourage les femmes. On parle aussi de l'autocensure des femmes. Elles choisiraient des filières qui répondent à leur « identité de femme » parce qu'elles pensent que c'est mieux pour elles, et aussi, c'est plus objectivé, parce que quand on se lance dans une carrière dans l'enseignement ou le secteur public, on a des horaires plus compatibles avec une vie de famille. C'est un choix, mais un choix sous contrainte du modèle de l'entreprise qui n'a pas intégré que les salariés (particulièrement les cadres supérieurs) pouvaient être des parents. Les femmes intériorisent le fait que, si elles veulent s'en sortir dans la vie, elles ne peuvent pas choisir des carrières chronophages, ou tenter des choses comme l'expatriation. Elles vont aussi souvent sacrifier leur carrière pour accompagner leur compagnon. Enfin, le dernier facteur c'est le poids des entreprises. L'employeur, à compétences égales, va – même s'il ne le reconnaît pas – préférer un jeune homme à une jeune femme, car il n'y aura pas ce qu'on appelle un soupçon de maternité. J'ai rencontré des employeurs, et même des managers, qui disent : « je préfère recruter un jeune homme, car il sera moins absent, il sera plus disponible, etc. ». En économie, on appelle ça la discrimination statistique. Comme on pense que toutes les femmes sont des mères potentielles, et que les mères s'arrêtent de travailler, etc, toutes les femmes sont soupçonnées de cette maternité, soupçonnées d'être moins performantes. Ce qui n'est absolument pas prouvé.

Donc, quand bien même les femmes feraient les mêmes choix que les hommes, elles auraient du mal à s'intégrer. Beaucoup d'entre elles renoncent d'ailleurs au bout d'un certain moment, ou repartent vers des filières plus féminisées [... ]

Attention à ne pas survaloriser l'autocensure. C'est un discours qu'on entend beaucoup, comme si la discrimination était le fait des femmes elles-mêmes. Le fait est qu'il y a encore une sorte de clonage dans les grandes entreprises, qui recrutent toujours à l'identique : des hommes, tous issus des mêmes écoles.

**On est face à un paradoxe : il y a de plus en plus de lois sur l'égalité hommes femmes, les entreprises de plus de 50 salariés ont l'obligation légale de conclure des accords sur l'égalité professionnelle... Et pourtant, les inégalités perdurent. Pourquoi, avec un arsenal législatif aussi important, on ne parvient pas à progresser ?**

Il y a plusieurs facteurs. Déjà, seul un tiers des entreprises sont couvertes par des accords sur l'égalité hommes femmes. 60% des entreprises qui devraient avoir un accord n'en ont pas. 90% des grands groupes ont un accord mais le problème, ce sont les PME.

Ensuite, on peut respecter la loi en matière de négociation et d'accords, sans que l'accord conclu ait un véritable contenu et une véritable portée. La loi oblige à la négociation, mais elle n'oblige pas au contenu de cette négociation. Certains accords sont des coquilles vides. En plus, il y a peu

de contrôle sur le contenu de ces accords. On ne sait pas mesurer pas les inégalités, le plafond de verre. On n'a pas d'indicateurs. Pour l'instant, la loi ne fait que mettre en place une procédure.

Pour l'instant, 108 entreprises ont été sanctionnées, mais il faudrait plus de menaces, plus de sanctions. Il avait été question, à un moment, de publier les noms des entreprises qui ont été sanctionnées pour non-respect des lois sur l'égalité professionnelle (sur le principe du « name and shame »), mais le gouvernement s'est opposé au fait de communiquer les noms des entreprises [l'entretien a été réalisé avant les élections présidentielles de 2017].

### **Pourquoi l'initiative ne vient-elle pas des entreprises elles-mêmes ? A travail égal, salaire égal, ce n'est pourtant pas compliqué ?**

A poste strictement égal, les salaires sont sensiblement les mêmes. Un écart de salaire, ce serait une discrimination directe, et les employeurs ont quand même la trouille de se faire sanctionner ! Ce n'est pas là que ça se passe.

Tout se joue dans le temps. Il y a un écart qui se creuse entre les hommes et les femmes au bout de 15, 20 ans. L'accès aux promotions n'est pas le même, la progression n'est pas la même. La carrière des femmes stagne. C'est insidieux, ça ne se voit pas. Très peu d'accords prennent en compte ce fait. Les inégalités de salaire, ce n'est pas qu'une photo, c'est aussi un film. Autre aspect qui complique les choses : l'accès aux primes, qui est moins aisé pour les femmes. On sait très bien qu'il y a de la discrimination dans la distribution des primes, même si elle n'est pas forcément volontaire.

Un autre aspect qu'il faut prendre en compte dans les inégalités de salaire, c'est que seuls 17% des emplois sont vraiment mixtes. Dans notre société, les femmes n'occupent toujours pas les mêmes emplois que les hommes. Elles sont souvent dans les fonctions administratives, les fonctions support. C'est ce qui explique aussi les écarts de salaire. Les choses ne sont pas binaires, ce n'est pas juste : « c'est une femme, donc elle est moins payée. » Il y a plein d'éléments à prendre en compte lorsqu'on parle d'inégalités de salaire, par exemple, on n'en a pas parlé, le temps partiel qui est majoritairement investi par les femmes.

### **Pensez-vous que la maternité est le principal obstacle à la carrière des femmes ?**

Ce n'est pas la maternité, c'est le soupçon de maternité. Il y a une étude qui a été faite avec des femmes de 39 ans : la moitié qui s'est arrêtée pour avoir des enfants, l'autre moitié qui n'a jamais eu d'enfants. Cette étude a démontré que l'écart de salaire avec les hommes existe même lorsque les femmes n'ont pas d'enfants et n'ont jamais eu d'interruption de carrière. C'est bien la preuve que, pour l'employeur, ce n'est pas le fait d'être absente, c'est la potentialité d'être absente un jour qui compte. L'employeur se comporte comme si toutes les femmes étaient des mères en puissance.

### **Les stéréotypes de genre, c'est la racine du problème ?**

Dans un sens, oui. On n'a pas remis en cause la division sexuée du travail, l'investissement des femmes dans la sphère domestique. On est encore dans ces schémas.

### **Ce ne serait pas aux femmes elles-mêmes de combattre les inégalités ?**

Beaucoup renoncent à mener cette bataille. Mais il y a quand même une évolution. Les jeunes pères ont la volonté de consacrer plus de temps à leur famille, de sortir du modèle viril de la disponibilité permanente à l'entreprise. Mais ce modèle prend vite le dessus. On ne peut pas nier le poids des injonctions de l'employeur. Et puis il y a aussi pour les femmes cette injonction à être une bonne mère, à bien tenir son foyer. Beaucoup de femmes se plaignent de la pression de leur famille, leur belle-famille.

La deuxième vague du féminisme a échoué à faire comprendre aux femmes que l'arbitrage vie professionnelle/vie personnelle ne relève pas que d'un choix intime, c'est aussi un choix de société. Comment faire comprendre aux couples que les tâches ménagères doivent être réparties également ? On n'a pas encore trouvé les vrais leviers. Et l'école, les familles, l'entreprise, l'État ont un rôle à jouer là-dedans, mais c'est difficile. Dès qu'on essaie de faire bouger les choses, il y a des lobbys qui réagissent très violemment, ça a été le cas avec les ABCD de l'égalité. Leur poids n'est pas à négliger. L'image de la famille traditionnelle perdure encore, il en reste des traces.

### **La forte implication des femmes dans la sphère privée les empêche-t-elle d'évoluer dans la**

## **sphère publique ?**

C'est clair que c'est un frein. Dans les accords égalité, il y a un volet articulation du temps de vie. Certaines entreprises ont renoncé à parler de maternité pour utiliser le terme « parentalité », pour que ce ne soit plus juste une question de femme. Et ça c'est très bien, ça va dans le bon sens. Mais à mon avis, il faudra plusieurs générations pour que ça soit vraiment entendu. On est dans un contexte de crise, d'instabilité sociale, et ce n'est pas la bonne période pour progresser. On s'essouffle un peu. Il faudrait faire comme en Suède, où les cadres supérieurs n'hésitent pas à partir tôt pour aller chercher leurs enfants. L'entreprise ne périclité pas pour autant !

## **Comment peut-on aujourd'hui résorber les inégalités professionnelles ?**

Il y a plein de choses à faire. Moi, je crois beaucoup à la négociation. Il faut donner des éléments, des arguments, pour que les organisations syndicales s'emparent de ces thématiques. Ça me paraît incontournable. Tant que les négociateurs ne feront pas de ce sujet un vrai sujet, on n'avancera pas. Aujourd'hui, ça reste secondaire. Ensuite, je pense que, comme vous le disiez, c'est aux femmes de prendre les choses en main. C'est à elles d'investir leur entreprise, de se rapprocher des organisations syndicales. Il faut oser évoquer les questions de l'inégalité, les questions des écarts de salaire. Si on ne va pas vers cette idée de contentieux, de répression, je pense qu'on n'avancera pas. Je crois à la menace de la sanction. L'État a aussi un rôle énorme à jouer. Il faut que l'égalité devienne réelle. La loi de 2014 du même nom n'a rien donné... Dans la campagne présidentielle actuelle, on ne parle même pas de ces thématiques. Il y a pourtant des tas de leviers à mettre en œuvre !

Entretien avec Clothilde Coron, auteure de la thèse « L'appropriation, les effets et l'évolution des politiques d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans les grandes entreprises : combiner les approches qualitative et quantitative pour appréhender ces politiques », chef de projet big data RH chez Orange

## **Dans le but de faire un comparatif avec Saint-Gobain, quelles sont, dans les grandes lignes, les politiques d'égalité professionnelle qui ont été mises en place par Orange ?**

Déjà, chez Orange, il y a une direction de la diversité qui comprend une dizaine de personnes, et une direction de l'égalité professionnelle (qui comprend 4 personnes) qui y est rattachée.

Ensuite, outre l'accord professionnel signé par l'entreprise, plusieurs actions ont été mises en place, par exemple l'instauration d'un budget additionnel de promotion (depuis 2011) qui propose notamment la mise en place de programmes pour inciter les filles à se diriger vers des métiers techniques et de mesures destinées à favoriser le recrutement des femmes en recherche d'emploi. Concernant le plafond de verre plus spécifiquement, il y a pas mal de réseaux de femmes, des programmes de sensibilisation aux stéréotypes de genre pour les managers, du mentoring pour les femmes identifiées comme « talents », des formations pour les RH et managers sur l'égalité hommes-femmes, des ateliers de sensibilisation pour les salariés... Il y a aussi le programme « Happy Men », qui est un réseau destiné aux hommes qui souhaitent s'engager dans l'égalité professionnelle.

## **Existe-t-il des outils qui mesurent l'efficacité de ces politiques ?**

Oui, on fait des enquêtes, du reporting, on vérifie aussi que les femmes ont bien eu rendez-vous avec leur mentor (pour celles qui bénéficient du programme de mentorat), que le taux de féminisation des niveaux supérieur évolue... Mais il faut du temps pour que ça bouge, ce sont des actions à long terme.

## **Certaines entreprises semblent avoir peur du concept d'égalité professionnelle, et préfèrent instaurer des politiques plus vastes de « diversité » ...**

Je ne pense pas que le concept fasse peur, mais le terme de diversité est plus « simple », il parle à plus de gens. C'est plus facile pour communiquer. Et puis, quand on parle d'égalité professionnelle, tout le monde ne comprend pas forcément qu'il s'agit d'égalité entre les hommes et les femmes. Mais c'est vrai que la diversité, c'est différent de l'égalité professionnelle, on ne

peut pas comparer par exemple le handicap ou l'intégration des personnes LGBT à l'égalité hommes-femmes. Je pense que c'est important pour les entreprises d'avoir des politiques précises, d'avoir une politique d'égalité professionnelle digne de ce nom qui ne soit pas incluse dans une politique de diversité. C'est important de sensibiliser les gens à ce problème.

### **Au-delà de l'obligation légale, instaurer des politiques d'égalité professionnelle, n'est-ce pas parfois juste de la communication, du marketing ?**

Certainement. Il faut distinguer trois choses selon moi : l'obligation légale de négocier sur l'égalité professionnelle, l'intérêt sincère des entreprises pour ces questions, et le fait qu'il est bien vu de communiquer sur ces questions. Mais on peut penser que l'égalité professionnelle est un sujet important et faire de la communication dessus, ce n'est pas antinomique.

### **Que reste-t-il à faire pour aller vers une égalité réelle ?**

Je pense qu'il faudrait travailler sur le processus de promotion, qui est souvent dépendant d'une seule personne, ce qui laisse la porte ouverte à de la discrimination ou du sexisme. Il y a encore plein de managers sexistes, il ne faut pas se leurrer ! Il y a aussi un travail à faire sur la sensibilisation aux inégalités, car plein de personnes pensent encore que les inégalités n'existent plus ou que ce n'est pas grave de faire des blagues sexistes, par exemple. Et puis il y a un gros travail à faire sur l'éducation des enfants à l'école, un gros travail de sensibilisation des parents aux stéréotypes de genre qui conditionnent encore beaucoup les filles...

### **Et les entreprises, quel rôle ont-elles à jouer ?**

Je ne sais pas, mettre en place des mesures volontaristes avec des quotas pourrait avoir des effets contre-productifs... Peut-être augmenter les budgets dédiés à la diversité et à l'égalité professionnelle... Mais dans les entreprises, une grosse partie des inégalités vient aussi de l'externe, de l'éducation des salariés, de leurs préjugés, etc. Elles ne peuvent pas tout contrer. Mais je pense que dans 50 ans, ça ira sûrement mieux !

## Entretien avec la DRH adjointe de Saint-Gobain Glass France

### **Peux-tu me parler des mesures que Saint-Gobain a mises en place pour l'égalité professionnelle ?**

Alors, pour commencer, je peux te parler des réseaux de femmes. Depuis 2012, il existe chez Saint-Gobain un réseau appelé WIN (Women In Network) : c'est un réseau de femmes salariées, qui se réunissent régulièrement pour échanger entre elles. Deux fois par an, le groupe organise en France des « Carrefours cadres », qui sont des sortes de séminaires réservés aux femmes cadres. Deux jours avant ces carrefours, les femmes concernées se réunissent une demi-journée pour discuter et échanger sur les problématiques de l'égalité hommes-femmes. Saint-Gobain a également mis en place un système de mentoring pour les femmes. En général, ce sont des profils junior, qui sont mentorés par des femmes ou des hommes plus expérimentés. Lors du dernier Carrefour cadre, on a eu des retours d'expérience sur le mentoring : ce qui en ressort, c'est que ça permet souvent aux mentors d'évoluer dans leur représentation de la place de la femme dans l'entreprise, et de se remettre en cause sur leur propre positionnement. En effet, certains mentors peuvent être assez vieille école, car ils n'ont pas connu dans le passé cette mixité qu'il y a aujourd'hui... Saint-Gobain a longtemps été une entreprise très très masculine, même si ça change. Il existe également sur l'Intranet des formations spécialement dédiées aux femmes, par exemple « Leadership au féminin » qui vise à aider les femmes à se développer dans leur positionnement managérial.

Ensuite, au niveau de la direction, des objectifs moyen et long-terme ont été fixés, en termes de promotion des femmes dans les fonctions managériales, au niveau de comité de direction, etc. La politique des quotas n'est pas soutenue par la direction, mais des objectifs directeurs ont été

donnés à chaque directeur d'activité. Des indicateurs de suivi de population (pourcentages de femmes à haut potentiel, pourcentages de femmes dans les comités de direction des différentes activités...) ont aussi été mis en place. Globalement, les évolutions de la population féminine chez Saint-Gobain sur ces 5 dernières années sont assez remarquables. Beaucoup de boulot a été fait depuis que Claire Pedini (N.d.a : directrice générale adjointe de Saint-Gobain, en charge des ressources humaines) a été nommée en 2010, et s'est attachée à poursuivre des objectifs de féminisation de l'entreprise.

### **Et avant son arrivée, c'était vraiment différent chez Saint-Gobain ?**

Oui, on ne parlait pas de l'égalité professionnelle. Certains managers prenaient des initiatives individuelles, mais rien n'était fait au niveau central, au niveau de la direction.

(...)

Durant le dernier Carrefour cadre, l'un des intervenants, un consultant en management, a un peu déstabilisé notre vision actuelle des choses chez Saint-Gobain. Il disait que le meilleur moyen dans une entreprise de favoriser la mixité hommes-femmes, c'est justement de ne pas mettre en place de réseaux féminins ni de formations spécifiques pour les femmes.

### **Pourquoi ?**

Parce que ça stigmatise les femmes, ça les conforte dans une position de faiblesse. On remet la faute sur les femmes, on sous-entend que si elles n'y arrivent pas, c'est leur faute. Pour cet intervenant, il faut plus impliquer les hommes dans cette lutte. C'est vrai que ça nous a tous bousculé, parce que chez Saint-Gobain on a un positionnement différent sur l'égalité professionnelle, on pense qu'il faut prendre des initiatives spécifiques pour les femmes.

### **Saint-Gobain a signé en 2012 un accord-cadre sur la « diversité » un terme qui englobe des thématiques diverses. Pourquoi parler de diversité et pas d'égalité hommes-femmes ? Est-ce que ce terme fait peur ?**

C'est vrai qu'il n'y a pas d'accord central sur l'égalité professionnelle, mais presque toutes les sociétés de Saint-Gobain ont signé un accord sur ce thème. Je ne saurais pas trop dire pourquoi la direction préfère parler de diversité plutôt que d'égalité hommes-femmes... Le problème de Saint-Gobain, c'est que c'est une entreprise qui a un fonctionnement très décentralisé. Toutes les sociétés ont des règles et une culture différentes, donc c'est difficile de mettre en place une politique d'égalité professionnelle tout à fait uniforme. La direction du Groupe est là pour proposer des idées, pour orienter, mais elle n'impose rien. Ce qui ne veut pas dire qu'aucune initiative n'est prise. Par exemple, je peux t'en citer une autre : Saint-Gobain a signé en 2016 une Charte de la parentalité en entreprise qui a pour but de faire évoluer les représentations de la parentalité dans l'entreprise et de créer un environnement favorable aux salariés parents, hommes et femmes.

### **Est-ce que tu as l'impression que Saint-Gobain a beaucoup évolué sur la question de l'égalité professionnelle par rapport à tes débuts dans le groupe, dans les années 90 ?**

Totalement ! Maintenant, on voit des femmes (rires). Même dans la filière RH, qui est très féminisée, il n'y avait quasiment que des hommes...

### **Les femmes manquent-elles d'ambition selon toi ? Ou bien c'est l'organisation qui les freine ?**

Oui, on ne se donne pas la possibilité de faire des choses. Une femme, quand un poste est ouvert, va attendre d'avoir toutes les compétences requises avant de postuler alors qu'un homme va foncer sans se poser de questions. Je pense que les femmes sont plus dans la rigueur, et qu'elles se freinent dans leur évolution. Ceci étant dit, certaines arrivent très bien à se défaire de ces limites. Mais encore faut-il pouvoir le faire... Quand on évolue dans une organisation de machos, c'est dur de pouvoir exprimer son ambition, son leadership, etc. Moi en tout cas, chez Saint-Gobain, je n'ai jamais ressenti de sexisme et je n'ai jamais eu l'impression d'être freinée. J'ai eu 3 enfants sans que ça ne pénalise nullement ma carrière, et pourtant j'étais sur des CDD à répétition...

### **Et en tant que RH, tu constates que la maternité peut être un frein à la carrière d'une femme ?**

Non, je dirais qu'au contraire ça accélère parfois les choses ! Quand une femme cadre annonce

qu'elle va avoir un enfant, on profite souvent du fait qu'elle va être remplacée pour la positionner sur un poste plus élevé à son retour. C'est quelque chose que j'ai souvent vécu en tant que RH, la maternité comme un accélérateur de mouvement. J'ai rarement vu des femmes revenir de congé maternité et ne pas retrouver leur poste, même si ça doit bien arriver... Par contre, je suis persuadée que les temps partiels sont un frein à l'évolution professionnelle. Il est surtout là, le problème.

### **Les femmes ont-elles l'impression qu'il y a un plafond de verre chez Saint-Gobain ?**

Si, mais elles se le mettent elles-mêmes... Enfin, bien sûr que l'organisation intrinsèque d'une entreprise va participer à la construction de ce plafond de verre. Par exemple, on considère souvent chez Saint-Gobain que l'expatriation est nécessaire à l'évolution professionnelle d'un cadre à haut potentiel. Ça pénalise les femmes qui ont des enfants, par exemple. On peut aussi parler des réunions organisées tard le soir ou des séminaires à l'étranger, qui pénalisent les femmes qui doivent s'occuper des enfants et de la maison... Ce n'est plus forcément à la femme que ce genre de tâche revient, mais c'est encore très prégnant dans la culture française, c'est une réalité. Donc plein de normes organisationnelles peuvent limiter les femmes et participer à la création d'un plafond de verre, oui. Mais il faut aussi parler du plafond qu'on se construit soi-même ! Le manque de confiance, d'ambition, les limites qu'on se pose...

### **Dernière question, sur quels points Saint-Gobain pourrait-il évoluer en matière d'égalité hommes-femmes ?**

Je pense qu'il faut plus impliquer les hommes. Les faire réfléchir par rapport à leur positionnement dans l'entreprise, aux stéréotypes et aux pratiques qu'ils entretiennent. Les faire réfléchir à un nouveau modèle d'organisation, qui permet aux hommes comme aux femmes de se développer. Les normes organisationnelles sont calquées sur des modèles masculins, et il faut que ça change.

## Entretien avec une ingénieure R&D

### **Pouvez-vous vous présenter ?**

J'ai fait des études d'ingénieur, et je suis arrivée chez Saint-Gobain en 2008 en tant qu'ingénieure en recherche et développement. Au bout de 4 ans, j'ai pris la direction de l'équipe dans laquelle j'étais. Ça a duré 4 ans à nouveau, jusqu'à ce que je change de poste cette année. Je travaille dans un centre R&D du Groupe.

### **Avez-vous parfois eu l'impression d'être freinée dans votre carrière, de rencontrer des obstacles ?**

Je ne pense pas, non. La R&D est un milieu assez favorable en termes de mixité et d'ouverture d'esprit... Donc non, j'ai même plutôt été soutenue. J'ai même bénéficié des actions qui ont été mises en place par le groupe, j'ai bénéficié du programme de mentoring... Mais il y a des points qui restent pour moi une interrogation. Dans ma ligne hiérarchique, j'ai toujours été entourée de femmes (jusqu'à mon nouveau poste), mais l'écosystème dans lequel j'évolue est assez masculin, mes principaux interlocuteurs sont masculins. On voit quand même que selon les fonctions, la diversité n'est pas encore au rendez-vous.

(...) Je suis arrivée en 2008, au moment où l'on commençait à parler de ces sujets. J'ai toujours trouvé que Saint-Gobain était une entreprise assez... pas vraiment paternaliste, mais assez bienveillante. Mais au début, il y avait quand même une ambiance un peu pesante, des blagues, des petites remarques... Par exemple, ça m'est arrivé d'être en réunion et de voir quelqu'un faire une blague vraiment sexiste et méchante, de faire une grimace et de me voir reprocher mon « manque d'humour » ! Ça, c'est compliqué à gérer, surtout quand la personne a un positionnement élevé dans la hiérarchie. D'ailleurs, j'ai constaté que le sexisme venait souvent des hommes haut placés dans la hiérarchie. (...) Quand j'ai eu une nouvelle directrice – elle remplaçait un homme – j'ai commencé à entendre des remarques que je n'avais jamais entendues avant. Des remarques

sur la tenue vestimentaire, sur sa manière de prendre des décisions, etc... On ne parlait jamais de ses compétences, mais on se permettait de juger sa manière de s'habiller. Dès qu'un truc n'allait pas, on la ramenait à sa condition féminine.

### **Avez-vous bénéficié du programme de mentoring ?**

Oui. L'idée, c'est d'associer une personne à un mentor homme ou femme. Pendant une année, ils échangent à l'occasion de rendez-vous formels ou informels, ils s'aident mutuellement... Moi, j'ai voulu en bénéficier car j'avais le sentiment d'être un peu décalée par rapport au mode de fonctionnement des hommes et je voulais comprendre certaines clés. Mais mon mentor n'était pas vraiment adapté pour parler de ces questions-là, il était plus là pour parler de sa carrière, échanger sur son expérience. Et puis sa situation personnelle ne l'incitait pas à se projeter, à comprendre les enjeux de l'égalité professionnelle, puisque sa femme avait arrêté de travailler pour le suivre et s'occuper de leurs enfants... Donc pour moi le mentoring a été une expérience intéressante en termes d'échanges, mais pas plus. J'ai aussi bénéficié d'ateliers d'une heure ou deux organisés par le Groupe et animés par des consultants extérieurs, des ateliers destinés aux femmes, pour apprendre des choses sur la communication, la prise de parole et la capacité de conviction, la gestion de carrière, la manière de se positionner, l'activation du réseau professionnel... En gros, ce que ne font pas les femmes alors qu'elles devraient le faire. J'ai aussi fait une formation de 3 jours sur le leadership au féminin. Ça, ça m'a été très utile.

### **Ce genre de formation ne tend t-il pas à stigmatiser les femmes ?**

Non, je ne l'ai jamais interprété comme ça, ni aucune de mes collègues... Par contre, j'ai vu beaucoup d'hommes qui ne comprenaient pas l'intérêt de ces formations, qui voyaient ça comme de la discrimination positive. D'ailleurs j'ai toujours fait attention à ne pas trop en parler, à ne pas dire que je bénéficiais d'un programme de mentoring. Ici, il vaut mieux éviter de s'afficher comme féministe, d'être trop dans la revendication, car ce n'est pas accepté. La plupart des hommes de mon entourage professionnel considère qu'il n'y a aucune discrimination, aucune inégalité entre les hommes et les femmes... Et du coup, ils s'amuse à tourner en dérision un sujet qui est pourtant sérieux. Par contre, dès qu'on aborde le sujet de la conciliation vie privée/vie professionnelle, dès qu'on explique que les hommes ont tout à gagner dans le combat de l'égalité professionnelle, que ça leur profite aussi, ils sont tout de suite plus réceptifs.

### **Avez-vous l'impression qu'il y a un plafond de verre chez Saint-Gobain ?**

Je n'y ai pas été encore confrontée, mais je pense qu'il existe clairement. Je ne pense pas que ce soit une question d'homme ou de femme, mais je me pose la question de savoir s'il n'y aurait pas une forme de déterminisme liée au fait que Saint-Gobain est un grand groupe industriel français et que les personnes qui y entrent après avoir fait de grandes écoles d'ingénieur type Polytechnique – ce sont souvent des hommes – ont forcément un parcours plus rapide que les autres. Ensuite, pour avoir discuté avec des femmes du siège, je pense qu'elles sont beaucoup plus confrontées à ce plafond de verre car les notions de réseau et de politique sont ici beaucoup plus exacerbées. A chaque fois qu'elles négocient sur le poste d'après, elles ont plus de difficultés, notamment parce qu'il y a des jeux d'ego assez forts. Il y a certes quelques exceptions... Le fait que Claire Pedini soit rentrée dans le Groupe, c'est très bien, mais elle est entrée en tant que DRH... La fonction « féminine » typique ! Ça n'aide pas à bousculer les stéréotypes.

### **L'autocensure des femmes joue-t-elle selon vous un rôle dans la construction du plafond de verre ?**

Je pense qu'on demande globalement moins les choses, qu'on vise peut-être moins les postes élevés par manque de modèles... Et puis, souvent, on nous décourage. Mais j'ai rencontré aussi pas mal de femmes qui voulaient accéder aux plus hauts postes et qui rencontraient beaucoup de freins internes. Donc ce n'est pas qu'une question d'autocensure. Je pense qu'il faut aussi acquérir des normes organisationnelles qui ne vont pas forcément de soi. Mon mentoring m'a beaucoup aidée sur ce point.

### **Comment est-ce que Saint-Gobain pourrait améliorer sa politique d'égalité professionnelle ?**

Je pense que des premières briques ont été posées... Par exemple, axer la stratégie du groupe sur la diversité des profils et l'équilibre vie personnelle / vie professionnelle, c'est plus sain à mon

sens que de vouloir mettre des femmes partout... Je sais que chez Danone, ils ont des RH qui aident les femmes (et les hommes) à gérer leur carrière, à construire leur parcours. Je pense que ça pourrait être une piste, car pour ma part, ça n'a jamais été la fonction RH qui m'a aidée ou accompagnée dans mes différentes mobilités. Tout s'est fait par mon propre réseau. Donc mieux accompagner les femmes dans leur carrière et leur mobilité, les aider à identifier les postes clés dans l'entreprise, pourrait être une première piste.

## Entretien avec une responsable de site

### **Pouvez-vous vous présenter ?**

J'ai commencé comme ingénieure en R&D. Au bout de quelques années, j'ai eu mon premier enfant et au retour de mon congé maternité, je suis passée ingénieur contrôle et industrialisation. Au retour de mon second congé maternité, je suis devenue ingénieur en production dans une usine. J'ai fini par donner ma démission pour suivre mon mari qui avait trouvé du travail dans une autre région. Mon ancien directeur a fini par me rappeler pour me proposer un poste en usine dans la région où on venait de s'installer, et depuis 4 ans je suis responsable de site.

### **Est-ce difficile de travailler en production quand on est une femme ?**

C'est difficile, qu'on soit une femme ou un homme ! Ce n'est pas plus difficile pour une femme, mais j'ai forcément ressenti des freins au cours de ma carrière. Pas du tout de la part de mon équipe, qui m'a toujours fait confiance, mais plus de la part de mes pairs et de ma hiérarchie.

### **C'est-à-dire ?**

Mon avis n'est pas forcément écouté ou bien on ne me le demande pas, on me coupe parfois la parole en réunion, ou bien je suis la dernière à parler en réunion lors des tours de table... Ce genre de chose. Ce n'est jamais dit clairement, personne ne m'a jamais dit « tu n'y comprends rien parce que tu es une femme », c'est plus implicite. On m'a souvent fait comprendre que, parce que j'étais une femme, je n'allais pas m'occuper de technique ni de production !

### **L'industrie, c'est un milieu machiste ?**

Ce que je ressens, c'est qu'il y a le discours officiel du Groupe, et qu'à côté il y a la vraie vie, avec mes interlocuteurs quotidiens qui sont souvent des hommes. Les RH peuvent tenir le discours qu'ils veulent, les salariés n'en pensent pas moins. Voilà la réalité. Ça fait 20 ans que je travaille chez XXX (*entité de Saint-Gobain, dont le nom ne sera pas divulgué*) et je peux vous dire que des femmes aux postes de direction, je n'en ai pas vu beaucoup ! J'ai vu quelques DRH, une directrice du marketing, mais à part ça... Il y a bien eu une femme qui a réussi à monter très haut, à décrocher un poste commercial très important, mais elle a fini par démissionner car elle était bloquée.

### **Avez-vous l'impression qu'il y a un plafond de verre chez Saint-Gobain ?**

Ah oui, ça c'est certain. C'est évident.

### **Vous l'avez ressenti dans votre carrière ?**

Je me dis souvent : heureusement que je ne suis pas carriériste, en fait... (rires) J'ai fait d'autres choix pour ma vie que ma carrière, et heureusement, car sinon je serais bien déçue quand même. Est-ce que je me suis donné les moyens ? Je ne sais pas, mais j'ai fait le choix de m'occuper aussi de mes enfants, et forcément quand on décide d'avoir des enfants certains postes nous deviennent inaccessibles, et la progression de carrière se trouve bloquée. Ou alors vous les mettez chez la nounou et vous ne les voyez pas de la semaine... Ce sont des choix, moi j'ai choisi autre chose.

### **Pensez-vous que la maternité un frein à la carrière des femmes ?**

C'est évident. Combien de fois je l'ai entendu ! Et je l'ai vu autour de moi. En France, il y a

beaucoup de présentisme – il faut arriver tôt mais surtout partir très tard, d'exigences de disponibilité, le travail est souvent incompatible avec une vie de mère d'enfants en bas âge. Quand mes enfants étaient petits et que je devais partir plus tôt du travail, c'était souvent très tendu...

### **Pourtant, beaucoup d'efforts ont été faits depuis quelques années chez Saint-Gobain...**

Je ne sais pas... Ceux qui décident, ça reste des hommes. On ne veut pas vous confier trop de responsabilités, imaginez si un jour vous partez en congé maternité ! Et puis pour peu que vous travailliez en tant qu'ingénieure, on ne va pas vous promouvoir à de trop hauts postes car attention, vous êtes une femme, vous n'êtes pas censée vous intéresser à la technique ! Pareil si vous êtes commerciale, on ne va pas vous confier de trop grandes responsabilités financières, c'est un sujet trop sérieux pour une femme !

### **Que pensez-vous de la « politique » d'égalité professionnelle de Saint-Gobain ?**

On va dire que c'est une politique d'ouverture, car on est très très loin de l'égalité... Dans les faits, il se passe quand même des choses, même si ça reste selon moi embryonnaire. Mais il faut se dire que s'il n'y avait pas de politique, que si rien n'avait été mis en place, on continuerait à n'embaucher que des hommes ingénieur de trente-cinq ans ! Heureusement que cette politique existe, donc, même si je pense qu'elle n'est ni suffisamment développée, ni suffisamment véhiculée dans toutes les strates du Groupe, ni suffisamment contraignante.

### **Que suggérez-vous pour améliorer les choses ?**

Je propose qu'on mette des quotas en place ! Nous, ça fait des années qu'on n'est pas recrutées ni promues juste parce qu'on est des femmes, donc si ça veut dire prendre la place de certains hommes, eh bien moi je suis pour ! C'est peut-être un peu radical, mais il y a un moment dans sa carrière où on ne peut plus être aussi mesuré qu'avant ! Et puis on va parler du salaire, aussi ! Moi, je ressens fortement les inégalités de salaire. La politique de salaire pour les cadres est tellement opaque chez XXX que je ne suis même pas capable de mesurer les écarts, mais je sais que je suis en retard par rapport aux hommes. Et je ne parle pas seulement pour Saint-Gobain, quand je compare mon salaire à celui de mon mari... Mon poste est hiérarchiquement plus élevé, et pourtant je suis payée 25% de moins que lui. J'ai constaté que nos courbes de salaire s'étaient croisées lorsque j'avais eu mon premier enfant. Alors, hasard ou pas hasard ? C'est difficile à dire, mais il faut être réaliste... Et les écarts ne font que se creuser avec les années.

## Entretien avec une manager R&D et contrôle qualité expatriée au Brésil

### **Pouvez-vous vous présenter ?**

Oui, je suis R&D et QC (*n.d.a* : *contrôle qualité*) manager chez Saint-Gobain. Je suis expatriée au Brésil depuis septembre 2014. La particularité, c'est que c'est mon mari qui « reste à la maison », après avoir travaillé un an au Brésil. Dans notre petit cercle d'expatriés, nous sommes les seuls dans ce schéma. Ce n'est vraiment pas commun, je crois même que dans tout le groupe nous ne sommes que deux femmes expatriées avec une famille et un mari « au foyer ».

### **Comment expliquez-vous cette situation ?**

Il y a très peu de femmes qui se disent que c'est possible. Je pense qu'il y a beaucoup d'autocensure, la plupart des femmes quand il est question d'envisager une expatriation se disent « mon mari ne voudra jamais me suivre » ... Ce genre de choses. Je pense que ça participe beaucoup au plafond de verre, car une expatriation peut être très bénéfique dans une carrière, c'est souvent un tremplin.

### **Est-ce que vous avez déjà eu l'impression d'être freinée dans votre carrière ?**

Non, pas du tout. Je n'ai jamais ressenti le plafond de verre. Même au retour de mon premier congé maternité, où on m'a confié de nouvelles responsabilités... Puis au retour de mon second, où on m'a proposé de partir au Brésil ! Je n'ai jamais ressenti de freins.

### **Saint-Gobain serait donc un bon élève en matière d'égalité professionnelle ?**

Mon poste est classé 5 en classe Hay<sup>81</sup>, et je ne ressens pas de plafond de verre. Peut-être qu'au-delà de cette classification il y en a un... Mais en tout cas, jusqu'ici, je n'ai ressenti aucun obstacle. Je trouve que Saint-Gobain est très paritaire. Je pense surtout qu'il y a beaucoup d'autocensure, beaucoup de femmes qui n'osent pas.

**Vous pensez que l'autocensure est un l'une des principales causes du plafond de verre ?**

Oui, en partie... Après, c'est aussi une question de management, d'encadrement. Mon ancienne manager était une femme, c'est elle qui m'a proposé cette expatriation, et je pense qu'elle n'avait pas d'a priori sur le fait que je sois une femme. C'est vrai que ça aurait peut-être été différent si ça avait été un homme. L'effort est aussi à faire du côté de l'encadrement masculin.

**Que pensez-vous des initiatives prises par Saint-Gobain en matière d'égalité professionnelle (réseau féminin, conférences, formations...) ?**

Je trouve ça positif, surtout pour les plus jeunes. Mais je trouve que le réseau commence à patiner un peu... C'est dommage.

**Quelles pistes d'amélioration proposeriez-vous ?**

Je vais prendre un exemple : il y a trois ans, le directeur général d'une des unités de Saint-Gobain est décédé brutalement. Il y a eu toute une réorganisation au niveau de la direction, beaucoup de nominations, ça a été très soudain... Et suite à cette réorganisation, aucune femme n'a été nommée. Aucune. J'ai trouvé que le message que ça faisait passer était assez triste, c'était une occasion ratée... C'est l'exemple que j'ai en tête, parce qu'il m'a marquée. Il faut essayer de nommer plus de femmes, on trouve toujours des femmes compétentes en cherchant bien.

Et pour le cas spécifique de l'expatriation, Saint-Gobain pourrait par exemple participer au International Dual Career Network (IDCN). C'est un réseau qui, entre autres, aide les conjoints d'expatriés à retrouver un travail dans leur pays d'accueil. C'est important car dans une expatriation, le frein principal est le maintien de la double carrière.

**Avez-vous l'impression que Saint-Gobain a beaucoup évolué sur la question de l'égalité professionnelle par rapport à vos débuts dans le groupe, dans les années 2000 ?**

Je ne vois pas de gros changements. J'ai toujours vu beaucoup de femmes dans les directions R&D (même si c'est un secteur mixte à la base) ...A part la création du réseau WIN, je n'ai pas ressenti de changement majeur.

**Quelles sont les causes du plafond de verre, selon vous ?**

Les racines se trouvent dans l'éducation, la division des tâches dans l'organisation familiale... A la maison, on dira à une petite fille de faire son lit, et pas à un petit garçon. Ça commence très tôt. Tout ça participe à l'autocensure, les femmes se disent que c'est à elles que reviennent les tâches ménagères, la vie de famille, qu'elles ne peuvent pas tout faire et que ça ne sert à rien de monter trop haut. C'est le ressenti que j'en ai. Et je pense que les entreprises sont plus vertueuses que les familles, finalement... Qu'elles font plus d'efforts.

Entretien avec une cadre travaillant en EHS (Environnement, Hygiène et Sécurité) au siège de Saint-Gobain

**Pouvez-vous me présenter votre parcours ?**

Je suis polonaise, j'ai fait 5 ans d'études en économie avant de suivre mon mari expatrié en France. Je suis arrivée en 2001, avec mes trois enfants. En 2003, j'ai eu une opportunité chez Lapeyre (n.d.a : groupe appartenant à Saint-Gobain) et je suis rentrée au service marketing. J'étais assistante, payée au SMIC. J'ai gravi peu à peu les échelons, jusqu'à ce qu'on me propose

---

<sup>81</sup> Méthode de classification des postes, couramment utilisée dans les entreprises.

un poste d'Acheteuse chef de produit. J'ai accepté et j'y suis restée 5 ans... sauf que ma fiche de poste ne correspondait pas à mes missions, j'étais toujours décrite comme « assistante » alors que j'avais de vraies responsabilités et toujours payée au SMIC. J'ai subi du harcèlement moral, il y avait une mauvaise ambiance... Je suis partie en congé formation et à mon retour, j'ai été mise au placard. J'ai finalement contacté le siège de Saint-Gobain et j'y suis entrée en tant que responsable service clients. J'ai évolué, et j'ai fini par devenir Audit manager. Un poste très difficile, avec une très forte amplitude horaire. J'ai fini par avoir des problèmes de santé et faire un burn-out. Depuis avril 2017, je travaille en EHS, ce que je ressens un peu comme une mise au placard... Je ne me sens pas reconnue.

### **Avez-vous eu l'impression d'être freinée dans votre carrière ?**

Oui, bien sûr. Voyez tout ce que je viens de vous dire...

### **Comment expliquez-vous cela ?**

Je ne l'explique pas. C'est sans doute culturel... Peut-être aussi qu'il y a une certaine discrimination, parce que je suis une femme de l'Est. Quoi qu'il en soit, quand je suis arrivée en France je ne m'attendais pas à ça. En Pologne, les femmes sont respectées, les écarts salariaux sont faibles – de l'ordre de 3%. Il y a beaucoup de femmes dirigeantes, elles n'ont pas de barrières lorsqu'elles veulent « monter ». Pas comme ici !

### **C'est-à-dire ?**

En France, les femmes ne sont pas reconnues. Je parle de ce que je connais le mieux, c'est-à-dire Saint-Gobain, mais j'ai vraiment l'impression qu'il faut en faire dix fois plus quand on est une femme. Un homme qui arrive chez Saint-Gobain, ce sera facile pour lui... Il sera beaucoup plus poussé, encouragé. Par exemple, dans l'audit où j'ai travaillé plusieurs années, les inégalités étaient criantes. A diplôme égal, les hommes étaient payés 30% de plus que les femmes et ils avaient aussi des missions plus intéressantes. Pour les femmes, il y avait peu de reconnaissance, peu d'encouragements... Beaucoup de femmes ont démissionné à cause de ça.

### **Que pensez-vous des initiatives mises en place par Saint-Gobain pour l'égalité professionnelle ?**

C'est très bien. Le réseau WIN, par exemple, c'est super, il y a une vraie solidarité. Ça aide beaucoup les femmes, ça leur permet de monter plus vite, d'être plus vite reconnues. J'ai moi-même bénéficié du programme de mentoring, j'avais des rendez-vous deux fois par mois avec mon mentor, un directeur financier. C'était très intéressant, une vraie transmission d'expérience. Pas forcément utile, mais intéressant... J'y ai notamment appris comment me « comporter » en entreprise, ces fameux codes qu'on ne comprend pas forcément au début... Le politiquement correct, la diplomatie, savoir comment s'exprimer – ou plutôt ne pas s'exprimer !

Après, les accords pour l'égalité hommes/femmes, la Charte de la diversité... Pour moi, c'est du blabla, de la poudre aux yeux. En interne, il y a de vraies discriminations. Les inégalités salariales, par exemple, mais on ne peut pas en parler, c'est un sujet tabou.

### **Avez-vous ressenti un véritable changement à la création de ce réseau ?**

Ah oui ! Ça a été un vrai changement, les femmes ont été soudainement beaucoup plus reconnues, plus soutenues. Il y a eu beaucoup de promotions de femmes suite à ça.

### **Avez-vous l'impression qu'il y a un plafond de verre chez Saint-Gobain ?**

Oui, les femmes sont complètement bloquées. Ça change un peu depuis quelques années mais bon... Après, je n'ai jamais ressenti de sexisme. Il y a une certaine bienveillance ici. Mais ça dépend des filières, je sais qu'il y a une vraie culture macho chez les commerciaux par exemple. Tout dépend aussi du manager que l'on a... Si c'est une femme, c'est plus facile, on sera peut-être moins discriminée. Et puis le type de management joue beaucoup. Avec un management plus humaniste, plus égalitariste – comme dans les boîtes américaines – on a moins de pression, on évolue plus facilement, on se sent moins bloquée. Je pense qu'aujourd'hui, il vaut mieux aller dans ces boîtes-là quand on est une femme.

**Pouvez-vous me parler brièvement de votre parcours ?**

Je suis chez Saint-Gobain depuis 20 ans, c'est mon 4ème poste. Aujourd'hui, je suis Responsable du Développement RH et des Rémunérations, avec un périmètre de 8600 cadres. Il y a quelques années, j'ai repris mes études en faisant un master dans une grande école. A cette occasion, j'ai écrit une thèse professionnelle sur le rôle du mentoring sur la carrière des femmes.

**Quelles conclusions en avez-vous tiré ?**

A mon sens, c'est une mesure qui fonctionne très bien. J'avais par exemple interrogé une femme qui est rapidement devenue Directrice de zone alors qu'avant elle était « juste » Responsable Marketing. Son ascension a été très rapide grâce au programme de mentoring dont elle a bénéficié.

**Vous pensez que les femmes ont besoin de ces programmes de mentoring, de ces formations (par exemple au management) que l'entreprise leur propose... ?**

Oui, je trouve que c'est très bien. J'ai moi-même bénéficié du programme de mentoring, et ça m'a beaucoup aidée, notamment dans ma transition de poste. Mon mentor – c'était un homme – a été très présent pour répondre à mes questionnements, et puis c'est quelqu'un qui avait déjà un passé dans le Groupe, qui savait comment fonctionne l'organisation.

**Comment se passe le mentoring ?**

Il y a deux pratiques différentes : formelles, et informelles. Les pratiques formelles, ce sont par exemple des séances de coaching très cadrées, à la fin desquelles on vérifie que les objectifs ont été atteints et on fait un compte-rendu détaillé. Les pratiques informelles, ce sont par exemple des déjeuners, des discussions ouvertes, non guidées, sans limite de temps. Je trouve que ce qui marche le mieux, ce sont les séances informelles. Ça permet vraiment de discuter librement et de poser à notre mentor toutes les questions qui nous viennent à l'esprit.

**Saint-Gobain fait-il assez de choses pour l'égalité professionnelle ?**

Beaucoup d'efforts ont été faits ces dernières années, notamment avec le réseau WIN. Ça a créé un environnement favorable. Maintenant, on ose parler de l'égalité professionnelle... Alors qu'avant ce n'était pas le cas. On n'en parlait pas du tout.

**Pensez-vous que l'une des causes du plafond de verre soit l'autocensure des femmes ?**

Oui. Moi-même, je l'ai vécu. C'est souvent dû à l'articulation difficile entre la vie familiale et la vie professionnelle... Comme la société ne fait rien, les femmes se disent souvent au bout d'un moment : tant pis, j'abandonne. C'est ça qui crée un plafond de verre... Alors oui, le plafond de verre existe, dans toutes les fonctions. Mais il faut que les femmes se donnent la confiance. C'est aux femmes seules d'agir sur ce point, les hommes ne peuvent rien y faire.

**A part cette autocensure des femmes, à quoi est dû le plafond de verre selon vous ?**

Je pense que c'est dû au fait que les femmes consacrent plus de temps que les hommes à la sphère familiale, et qu'elles ont besoin de plus de temps disponible pour maintenir cet équilibre vie professionnelle/vie privée. Puis il y a la maternité, qui induit souvent des retards de carrière... Les choses changent, mais moi, à l'époque où j'ai eu mes enfants, je n'ai pas du tout été accompagnée. Je pense également que les hommes ont tendance à penser que les femmes sont moins compétentes, parce qu'elles prennent moins de risques. Et puis il y a peu de modèles de femmes qui ont atteint le top management... Entre le middle management et le top management, c'est plutôt mixte, mais au-delà d'un certain niveau, il y a beaucoup moins de femmes. C'est pour ça que je trouve que le mentoring est une bonne chose, ça aide beaucoup, notamment à clarifier ses objectifs. Mais les choses sont comme elles sont, quand on est une femme, il faut travailler plus qu'un homme. Et ne pas attendre que les choses tombent du ciel. Quand on se donne vraiment les moyens, on ne peut plus dire : « si je n'avance pas dans ma carrière, c'est parce que je suis une femme » !

(...)

Aussi, beaucoup de femmes de cadres à haut potentiel et de dirigeants ne travaillent pas. Quelle image ça leur donne des femmes ? Pour beaucoup d'entre eux, les femmes, ça reste à la maison et ça s'occupe des enfants. Il faudrait former les managers à l'égalité professionnelle, et peut-être aussi instaurer des quotas. Se focaliser plus sur la diversité... car beaucoup d'études ont prouvé que les sociétés les plus mixtes étaient aussi les plus performantes. Et puis il faut garder en tête que les entreprises sont des micro-sociétés. Elles ne sont que le reflet des schémas traditionnels qui perdurent encore.

### **Avez-vous déjà ressenti du sexisme chez Saint-Gobain ?**

Non, mais chaque fois qu'on évolue, ça devient un peu plus difficile... Mais de plus en plus de choses sont faites pour l'égalité professionnelle, on nomme de plus en plus de femmes à des hauts postes, c'est une bonne chose. Les femmes ont besoin de modèles.

### **Avez-vous déjà eu l'impression d'être freinée dans votre carrière ?**

Oui, bien sûr. Notamment dans ma mobilité géographique. Je suis obligée d'avouer que ma vie de famille a été un frein. J'ai dû me battre pour tous mes postes, en utilisant mon réseau. Je sais que je dois prouver plus de choses que les autres, notamment parce que je ne suis pas mobile et que l'expatriation reste un tremplin dans une carrière.

### **La maternité, c'est un frein dans la carrière des femmes ?**

Oui, mais ça se rattrape. Sur le moment, c'est dur, mais après ça n'empêche pas d'évoluer... Enfin, je me rappelle qu'à un moment dans ma carrière où j'avais l'impression de stagner, mon manager m'avait dit : « mais enfin, tu as eu 2 gosses, c'est foutu pour toi ! »... Mais les choses changent un peu. Et puis, le fait d'avoir des enfants peut être une source de motivation. Moi par exemple, mes enfants me motivent à évoluer dans ma carrière, je veux qu'ils soient fiers de moi, et puis j'ai besoin d'être épanouie professionnellement pour être épanouie dans ma vie privée. Et vice-versa. C'est juste un équilibre à trouver.

### **Pourquoi n'y a-t-il pas d'équipes dédiées à la diversité/à l'égalité professionnelle chez Saint-Gobain ?**

C'est un groupe industriel. Si on compare avec Orange ou Nestlé, par exemple, qui ont des équipes Diversité et Egalité hommes-femmes, on constate que leurs clients sont très diversifiés : hommes, femmes, personnes en situation de handicap... Donc les équipes doivent refléter, représenter cette mixité des clients. Nous, ce n'est pas le même fonctionnement, on a surtout des usines, on ne touche pas directement la société civile, il n'y a pas cet aspect « consommateur »... Donc on n'a pas besoin de mettre en place des équipes spécifiquement dédiées à ces thématiques.

### **Donc vous êtes en train de me dire que mettre en place des service Diversité et Egalité H/F, c'est avant tout une question de communication, de marketing ?**

Oui, je pense. Ce n'est pas une volonté réelle de faire bouger les choses. Si on regarde les comités exécutifs de ces groupes-là, on voit bien qu'ils ne sont pas vraiment mixtes... La volonté d'un groupe de s'engager pour l'égalité professionnelle se mesure à autre chose que la mise en place de services ou d'équipes dédiées : c'est-à-dire aux mesures qui sont mises en place, par exemple l'instauration de crèches d'entreprise, la non-discrimination des femmes en retour de congé maternité, l'égalité réelle des salaires...

## Entretien avec une ingénieure R&D dans un centre de recherche

### **Pouvez-vous vous présenter ?**

Je suis ingénieure en bâtiment, je suis entrée chez Saint-Gobain après ma thèse en tant que chef de projet R&D. Aujourd'hui, je suis responsable d'une équipe de 2 techniciens.

### **Avez-vous déjà eu l'impression de rencontrer des obstacles dans votre carrière ?**

Oui et non. Je constate que beaucoup d'efforts ont été faits pour recruter des femmes, je vois plus

de femmes autour de moi qu'il y a 6 ans, à mon arrivée dans le Groupe. Mais j'ai eu un enfant il y a 2 ans, et là j'ai vraiment compris ce que c'était d'être une femme en entreprise. Je n'ai eu aucun accompagnement de la part de mes RH, pas d'entretien pré et post congé maternité (*n.d.a : ces mesures ont été mises en place dans certains accords d'entreprise du Groupe*). J'ai aussi senti une certaine résistance de mon manager, qui a refusé de m'augmenter après mon congé sous prétexte que je ne serais pas là pendant l'année complète et qui a commencé à me faire des réflexions sur mes horaires, parce que je devais partir une heure plus tôt pour aller récupérer mon fils.

### **La maternité, c'est donc un frein à la carrière des femmes ?**

Oui, ce n'est pas facile à gérer. Il faudrait sensibiliser les managers locaux là-dessus, car les problèmes viennent souvent de là. Depuis cette année, je suis managée par une femme, et je ne ressens plus aucune difficulté. Elle ne me fait aucune réflexion, car elle comprend les problématiques d'équilibre vie privée/vie professionnelle, elle sait que ce n'est pas toujours facile de s'organiser...

### **Que pensez-vous des mesures mises en place par Saint-Gobain ?**

C'est bien, des efforts ont été faits. Le mentorat, par exemple – dont j'ai bénéficié pendant un an – c'est une bonne initiative car ça permet aux femmes d'avoir sous les yeux des modèles, des exemples de réussite. Moi, ça m'a aidée, même si ça n'a pas été un accélérateur de carrière. Autre chose que je trouve positive, ce sont les groupes de travail qui ont été mis en place au niveau national pour « Changer les règles du jeu », c'est-à-dire identifier les normes qui gouvernent l'entreprise et faire en sorte de les modifier pour qu'elles soient plus neutres. Pour l'instant, ces groupes de travail ne sont composés que de femmes, mais ils aimeraient bien que ce soit mixte. J'ai également suivi une formation mise en place par le Groupe, appelée « Leadership au féminin ». Ça durait une semaine, c'était sous forme de jeux de rôle, de missions à remplir. J'avais trouvé ça super. Par contre, le réseau WIN, le mentorat, etc... C'est parti sur les chapeaux de roue, il y a eu un véritable élan, mais ça s'essouffle beaucoup. C'est assez vite retombé.

### **Pensez-vous que l'autocensure des femmes joue un rôle dans la construction du plafond de verre ?**

Oui, certainement. Les femmes se mettent des barrières, mais c'est aussi à cause de la structure même de l'entreprise. Elles ne veulent pas prendre certains postes car elles savent qu'elles ne pourront plus avoir une vie privée, ni s'organiser comme avant. Moi par exemple, j'ai refusé un poste qui m'intéressait car il impliquait des déplacements réguliers. Et quand on a une famille, c'est très compliqué.

### **Que pensez-vous de la politique d'égalité professionnelle de Saint-Gobain ?**

Il y a un bon esprit, mais il n'y a assez de choses qui sont faites. C'est trop lent. Par exemple, rien n'est fait concernant la sensibilisation des managers aux problématiques de l'égalité professionnelle... Et les décisions qui émanent du siège ne sont pas appliquées partout, loin de là. Par exemple, il y a une vraie démocratisation du télétravail au siège, le Groupe a beaucoup communiqué là-dessus, sur la révolution du télétravail, etc., mais dans le centre où je travaille on n'a toujours pas le droit d'en faire ! Et puis j'ai un doute sur la rémunération... Les représentants du personnel affirment qu'il y a des différences entre les hommes et les femmes, grilles de salaire à l'appui, mais les discours officiels des RH c'est qu'il n'y a aucun écart de salaire...

Ceci dit, les choses ont beaucoup évolué. Ma directrice de thèse avait postulé chez Saint-Gobain en R&D il y a une trentaine d'années et ils avaient refusé de la prendre en lui disant « on ne prend pas de femmes ! » Quand elle a su que je travaillais ici, elle m'a dit : « ah tiens, ils embauchent des femmes maintenant ? » On revient de loin...

### **Avez-vous l'impression qu'il y a un plafond de verre chez Saint-Gobain ?**

Oui, même si le Groupe fait preuve de bonne volonté. Je me souviens d'une vidéo institutionnelle qui montrait des responsables d'activité, et c'étaient tous des hommes. Il y avait juste quelques femmes qui venaient de la R&D. Le message faisait vraiment « les femmes peuvent être directrices, mais pas dans toutes les filières ! ».

### **Comment pourrait-on améliorer cette politique selon vous ?**

Il faudrait arrêter d'évaluer les collaborateurs sur des critères « masculins », comme la compétition, le présentisme. Reconnaître et accepter qu'ils aient aussi une vie à côté ! Les hommes ont aussi envie d'avoir une vie privée, un bon équilibre entre leur vie personnelle et leur vie professionnelle... mais ils n'osent pas le dire, car c'est encore mal vu ! Certains hommes très haut placés se permettent d'arriver tard ou de partir tôt pour s'occuper de leurs enfants, mais ils ne communiquent pas dessus car ce serait mal vu. L'équilibre vie pro/vie perso, ça sonne encore comme un « problème de femme ». Le problème, c'est aussi que la politique d'égalité du groupe n'est pas déployée partout, elle n'est composée que d'initiatives locales. Il n'y a que sur le recrutement qu'un effort global a été fait.

### Entretien avec une responsable d'agence en région

*Spécialisée dans le négoce de matériaux, elle a évolué de contrôleuse d'exploitation à adjointe chef d'agence, avant d'être mutée comme cheffe d'agence (depuis 7 ans).*

#### **Avez-vous eu l'impression de rencontrer des obstacles dans votre carrière ?**

Un peu, dans le sens où c'est toujours moi qui ai donné l'impulsion pour changer de poste, pour évoluer. On ne m'a jamais fait de proposition, en me disant « vous êtes compétente, vous avez les capacités, donc on vous propose tel poste ». Alors que c'est différent pour mes collègues hommes, du moins j'en ai l'impression. C'est vrai que le négoce, c'est un métier assez masculin, donc on vous attend au tournant. Quand vous êtes une femme dans ce milieu, vous devez plus faire vos preuves, parce qu'on vous prend moins au sérieux. Et puis ça fonctionne encore par stéréotypes, pour tous les postes à dominante administrative, gestion, on va penser aux femmes, tandis qu'on va penser aux hommes pour des postes dans le commerce. Mais à part ça, je n'ai jamais eu l'impression qu'on ne m'avait pas prise pour tel ou tel poste parce que je suis une femme.

#### **Avez-vous déjà ressenti du sexisme ?**

Il y a parfois des réflexions machistes, des réflexions du type : « toi, parce que tu es une femme, tu peux user de ton charme pour faire une négociation... ». On me renvoie à mon physique, au mépris de mes compétences. Ça revient assez régulièrement.

Mais je ressens plus des inégalités. Le salaire, par exemple. Quand je suis arrivée sur mon poste de chef d'agence, par exemple... J'ai la conviction que le salaire qu'on m'a proposé était moins élevé que celui d'un homme. Même aujourd'hui, j'ai la sensation de ne pas être au même niveau que mes collègues chefs d'agence hommes, à compétences égales. Quand j'en parle à mon supérieur ou à mon RH, ils éludent la question, ils restent flous. J'ai vraiment l'impression qu'on ne peut pas discuter de ça ouvertement. Dans ma région, ils ont fait des statistiques sur les salaires des hommes et des femmes pour prouver qu'ils étaient quasiment identiques, mais elles sont faites à partir de données qui je pense ne sont pas justes.

Ah, et puis je pense aussi aux commerciaux... Là où je travaille, il y a quelques femmes qui font ce métier, mais elles ont beaucoup de mal à s'imposer, à évoluer, à rester dans ce domaine. Je connais une femme commerciale qui a démissionné suite à une grossesse, on ne sait pas trop ce qui s'est passé, mais il y a sûrement eu de la discrimination, on l'a probablement poussée vers la sortie...

#### **Avez-vous l'impression qu'il y a un plafond de verre chez Saint-Gobain ?**

Eh bien je suis assez surprise du fait qu'il n'y ait pas une seule femme au comité de direction de mon entité... Je constate qu'il y a aussi peu de femmes chefs d'agence. Donc il y a un problème, oui. Il y a du chemin à faire.

#### **Que pensez-vous de la politique d'égalité professionnelle de Saint-Gobain ?**

Elle est inexistante. Du moins à mon échelle. Le président de mon entité régionale tend vers cette égalité, il a une vraie volonté de faire bouger les choses, mais il se trompe un peu de stratégie. Lui, il veut « juste » recruter plus de femmes, instaurer des sortes de quotas. Mais ça ne suffit pas. C'est tout un état d'esprit qu'il faut changer.

### **Comment pourrait-on améliorer cette politique, selon vous ?**

Il faudrait former les hommes à cette problématique, leur expliquer ce que ça veut dire d'instaurer une vraie égalité. Je pense qu'il faut vraiment travailler sur les mentalités. Et ensuite, commencer par faire appliquer les lois sur l'égalité salariale ! Sur ce volet, il y a 2 choses : la revalorisation monétaire, et la revalorisation des compétences. Le problème que je vois aussi, c'est qu'il y a des choses qui se passent, des initiatives qui sont prises au siège, à Paris, mais en région on ne voit rien. Ça ne « descend » pas.

### **L'autocensure des femmes est-elle à l'origine du plafond de verre, selon vous ?**

Non, je ne crois pas. C'est peut-être valable pour les femmes de ma génération, et encore... Mais les jeunes femmes, je doute qu'elles s'autocensurent. C'est un problème de mentalité, d'éducation, de réflexion, voilà tout. Il faut oser parler de ce sujet, pour engendrer des prises de conscience. Aujourd'hui, on n'en parle pas ! L'égalité est un non-sujet. On en entend un peu parler par le président de mon entité régionale, car il veut plus de femmes, mais c'est tout. Les autres ne s'y intéressent pas.

## Entretien avec une Directrice nationale grands comptes

*Chez Saint-Gobain depuis 9 ans après plusieurs années dans différentes entreprises et différents pays, au poste de Directrice nationale adjointe Grands comptes depuis peu.*

### **Avez-vous eu l'impression de rencontrer des obstacles dans votre carrière ?**

Bien sûr. Je n'étais pas encore chez Saint-Gobain mais par exemple, juste après avoir eu mon premier enfant, mon manager (homme) a décidé pour moi que je ne pouvais plus faire d'export, plus faire de déplacements professionnels. Il transposait sur moi sa vision et son équilibre avec sa femme ! Quand j'ai eu mon deuxième et mon troisième enfant, ça m'a encore plus freinée... Le plus compliqué dans tout ça, c'est vraiment la maternité. Après, je suis arrivée chez Saint-Gobain, et là j'ai vraiment profité de la mobilité, mais par contre je suis allée la chercher. Je suis une femme, on est dans un milieu où on ose peut-être moins demander, mais il a fallu que j'ose exprimer mes envies. Il y a 3-4 ans, je me suis inscrite au réseau WIN. J'ai assisté à quelques ateliers sur le leadership, rien de très nouveau mais intéressant quand même... Mais j'ai surtout eu le luxe d'avoir un mentor extraordinaire, un DRH avec une grande expérience. Ça m'a été très bénéfique. J'ai eu notamment l'occasion d'échanger avec lui sur le plafond de verre. Il a été très transparent en reconnaissant qu'il y en a un.

### **Que pensez-vous de la politique d'égalité professionnelle de Saint-Gobain ?**

Au début, j'y étais réfractaire. Le réseau WIN, tout ça... Moi, je n'ai pas envie qu'on me catégorise comme une femme, je veux qu'on me voie avant tout comme une professionnelle. Mais finalement, je me suis rendu compte que j'avais des choses à améliorer, qu'il fallait que j'ose plus... Et après avoir expérimenté le mentoring, je pense que toutes ces petites initiatives mises en place sont utiles, même si elles sont un peu « tarte à la crème ». En plus, on sent une vraie volonté derrière. Je pense que Claire Pedini, qui a vraiment impulsé cette politique, est portée par une vraie conviction. Elle s'est rendu compte que le mal de Saint-Gobain, c'est d'être une boîte d'ingénieurs hommes. A un moment, ça devient presque de la consanguinité... ! Et puis, les femmes qui sont dans le réseau WIN sont vraiment sincères, on sent que le sujet leur tient vraiment à cœur. Elles ne sont pas juste là pour avoir un bon point ni pour se faire bien voir.

### **Ressentez-vous le plafond de verre ?**

Oui. Pour arriver très haut chez Saint-Gobain, aujourd'hui, j'ai l'impression qu'il faut faire des choix de vie radicaux. Les femmes que je vois autour de moi à des hauts niveaux, je ne suis pas sûre d'être prête à avoir leur vie privée... Ça demande beaucoup de sacrifices. Mais pour les hommes, c'est la même chose !

Et puis le plafond de verre c'est lié à nous, aussi. Le fait est qu'on ne peut pas tout avoir. A un moment, il faut forcément faire des concessions, des sacrifices. Moi par exemple, j'ai un bon

poste, un beau métier, mais je ne vois pas mes enfants aussi souvent que je le voudrais... Par contre, même s'il y a un plafond de verre, je trouve que Saint-Gobain joue le jeu de l'égalité de traitement, le jeu de l'égalité des salaires. La seule chose, c'est qu'une femme, si elle ne demande pas, elle ne progressera pas. Alors qu'un homme n'aura pas besoin de demander. On leur fait beaucoup plus confiance. Ce que j'ai entendu dire, c'est que les évolutions qui ont lieu vers 35 ans pour les hommes, elles ont plutôt lieu vers 40-42 ans pour les femmes. Notamment à cause des enfants.

[...] Je vois des femmes autour de moi à des hauts postes, ce n'étaient pas des femmes, c'étaient des dragons, des bulldozers, avec des caractères très agressifs ! Elles sont obligées de devenir comme ça pour se faire respecter.

### **Ressentez-vous du sexisme, parfois ?**

Non. Il y a certes une certaine vulgarité propre au secteur d'activité, au bâtiment, à la distribution... Mais je n'appelle pas ça du sexisme. Dans mon job d'avant chez Saint-Gobain, par contre, oui. Par exemple, je faisais des négociations, je les réussissais, et mon manager, qui lui n'y arrivait pas, me disait : « Si ça a marché, c'est parce que tu es une femme, c'est plus facile pour toi » ! Une autre fois, je suis allée à une convention internationale avec nos gros clients, les DG, etc... J'avais mis une robe. Et alors que j'étais en train de discuter avec une autre femme de mon équipe, j'ai vu mon patron nous prendre en photo. Sans nous demander, bien sûr, juste parce qu'il trouvait que ça faisait une jolie brochette ! Je l'ai extrêmement mal pris.

Je pense que le sexisme vient plus d'en haut que d'en bas. J'ai entendu des anecdotes, par exemple dans des comités de direction, où les femmes sont si rares qu'on se permet des réflexions, on se lâche, on fait des blagues sexistes, on tient des propos très limites... « Une femme ne peut pas avoir de bonnes idées, ni bien penser », ce genre de choses... Mais j'ai entendu ça par oui-dire, il faut se méfier un peu !

### **Selon vous, qu'est-ce que Saint-Gobain devrait faire pour améliorer sa politique d'égalité professionnelle ?**

Pour moi, il y a un vrai truc pas assumé au niveau de la flexibilité du travail. Il faut changer ça. Le télétravail de temps en temps, pour moi, ce n'est pas une vraie mesure. J'en avais parlé à mon DRH, une fois, je lui avais dit qu'avec ma charge de travail j'avais besoin de plus de flexibilité. Il m'a dit : « surtout, ne le demande pas ! Ça va te cataloguer. Arrange-toi quand tu en ressens le besoin, mais n'instaure pas quelque chose de régulier » ! C'est vraiment un présentéisme débile. J'ai beaucoup bossé à l'étranger, et j'ai bien vu que dans d'autres pays ce n'était pas pareil... Cette culture du présentéisme en France, c'est vraiment débile, on va en mourir ! Ça crée des comportements déviants, les gens s'espionnent, notamment via les calendriers partagés sur Outlook, les messageries instantanées...

Et puis il faut changer de regard sur la parentalité. Il y a un problème avec ça. Mon frère ou mon mari, dès qu'ils prennent des congés enfant malade ou qu'ils quittent une réunion parce qu'il y a un impératif avec les enfants, ils sont presque vus comme des héros. On va dire : « oh là là, il a un poste à responsabilité et pourtant il va chercher ses enfants, quel bon père ! » Alors que moi, si je fais ça, je me fais griller !

## Entretien avec une doctorante en sciences de gestion, anciennement contrôleuse de gestion

### **Pouvez-vous me présenter votre parcours ?**

Je suis entrée chez Saint-Gobain en 2007 à 24 ans en tant que contrôleuse de gestion. Quand je suis arrivée, j'étais enceinte... sans le savoir ! Heureusement je suis tombée sur un manager très humain, qui ne voyait pas du tout la grossesse comme un frein. Puis j'ai changé de chef, qui attendait de moi que je reste très tard comme les autres salariés... Je me rappelle d'ailleurs que pendant l'un de mes entretiens annuel, mon manager m'a dit « tu es confirmée au niveau de ton poste, mais tu n'es pas évolutive car tu fais le choix de mettre en avant ta vie personnelle plutôt

que ta vie professionnelle » ! Effectivement, je parlais plus tôt que les autres, mais j'essayais aussi d'être plus efficace, de ne pas faire de pause-café, de manger rapidement le midi. Le problème de cette stratégie, c'est qu'on se rend moins visible, on ne développe pas ce rôle politique dans l'organisation... J'ai fini par me réorienter au bout de quelques années, car je sentais que je ne pourrais pas évoluer, que j'étais bloquée – j'ai eu un second enfant entre temps, et j'ai commencé une thèse CIFRE sur la trajectoire des femmes dans la distribution du bâtiment. Je fais ça depuis 2016.

### **Avez-vous l'impression qu'il existe un plafond de verre chez Saint-Gobain ?**

Oui, comme partout. Mais ce n'est pas uniquement réservé aux femmes les plus haut placées dans la hiérarchie, le plafond de verre peut arriver très vite dans une carrière. C'est ce qui m'est arrivé.

### **Considérez-vous la maternité comme un frein ?**

En tout cas, les freins commencent à ce moment-là. J'ai été accompagnée pendant mes grossesses, mais uniquement pour m'aider à concilier ma vie personnelle et ma vie professionnelle, pas dans une perspective d'évolution. On est toujours dans un modèle où il faut être très présent pour « prouver » sa valeur... Encore plus quand on travaille en finance, qui est un milieu assez masculin. Mais c'est une double discrimination car les hommes sont aussi touchés. L'un de mes collègues hommes qui était jeune papa vivait très mal les réunions tard le soir, mais ce n'était pas accepté qu'il parte tôt pour s'occuper de son enfant. C'était plus accepté venant d'une femme...

### **Que pensez-vous de la politique d'égalité professionnelle de Saint-Gobain ?**

Je suis partagée. D'un côté, c'est positif, car on donne de la voix aux femmes, on les met en avant, mais d'un autre côté, cette politique est assez stéréotypée... Par exemple, les formations proposées aux femmes, les ateliers de leadership au féminin, etc., ça me donne l'impression qu'on rajoute du stéréotype au stéréotype. Ça n'a pas de sens de dire que toutes les femmes ont une seule et même façon de fonctionner, et pareil pour les hommes. Pour moi, parler de « leadership au féminin », c'est rajouter un stéréotype. Je ne pense pas que ce genre de formation soit la solution pour la promotion des femmes, mais bon, il y a tout de même une volonté de bien faire.

Le problème aussi, c'est que l'égalité professionnelle est toujours envisagée sous le prisme de la performance, de la valeur ajoutée, et pas sous celui de la justice sociale. Pourtant, l'égalité professionnelle devrait juste être une norme, car les femmes représentent la moitié de la population mondiale !

### **Comment pourrait-on améliorer cette politique d'égalité selon vous ?**

Il faudrait commencer par la valorisation des métiers, réinstaurer une égalité dans les différentes fonctions. On dit toujours que les fonctions support sont trop « féminisées », que ça participe pas au plafond de verre, mais quel est le problème ? Pourquoi ne valoriser que les filières opérationnelles, la production, la finance, etc. ? Jamais on ne voit de réflexion du type : « et si on amenait des hommes sur ces filières dites féminines, comme les RH, la communication, etc. ? ».

### **Avez-vous déjà ressenti du sexisme dans l'organisation ?**

Dans la distribution du bâtiment, oui, car c'est un univers très masculin. Dans les magasins ou dans les dépôts par exemple, on nous voit forcément comme différentes, et on entend des mots très vulgaires, à connotation sexuelle, tout le temps... Le pire, c'est qu'on finit par ne plus les entendre, par les accepter. On intègre ce sexisme, et quand on sort enfin de ce milieu, on se rend compte qu'on avait été complètement fondue dans le moule.

### **Pensez-vous que l'autocensure des femmes est une des causes du plafond de verre ?**

Je pense que le choix nous appartient, donc oui, c'est en partie une cause. Mais il ne faut pas oublier que la société a des attentes très fortes envers les femmes, notamment les mères. Il faut être très présente avec ses enfants, assurer la logistique et la gestion du foyer (on en a parlé récemment avec la fameuse « charge mentale »...)... Quelque part c'est un choix car les femmes acceptent de prendre ce rôle-là, moi-même je l'ai accepté, mais la pression sociale est aussi très forte, on ne peut pas ignorer cette forme de conditionnement.

## Résumé

Plus de cinquante ans après l'arrivée massive des femmes dans le salariat, et alors que ces dernières sont aujourd'hui plus diplômées que les hommes, les inégalités professionnelles entre hommes et femmes dans l'accès aux sommets des hiérarchies professionnelles demeurent. Ce phénomène a un nom : le plafond de verre. A mesure que l'on s'élève dans la hiérarchie, les femmes sont de plus en plus rares, et elles demeurent minoritaires dans les postes de décision et de responsabilité de haut niveau. Pourquoi, dans un contexte social *a priori* favorable à la mise en œuvre de l'égalité professionnelle, les femmes restent-elles si peu nombreuses à investir les lieux décisionnels des organisations ? Comment peut-on expliquer que, malgré la mise en œuvre par les entreprises de politiques d'égalité professionnelle semble-t-il complètes, le plafond de verre subsiste – et quelle est la mesure de ce décalage ?

C'est à ces questions que ce travail de recherche cherche à répondre, par le biais, en premier lieu, d'une analyse des fondations théoriques de l'égalité professionnelle, puis en second lieu d'une étude sur les questions du genre et de l'égalité dans l'entreprise. Il se propose également d'offrir des pistes pour atteindre enfin une parité réelle dans les lieux décisionnels des entreprises.

More than fifty years after the massive arrival of women into the workforce, and while women are now outpacing men in higher education, inequalities between men and women regarding access to jobs at higher levels of the hierarchy are still strong. This phenomenon has a name: the glass ceiling. The more you climb the corporate ladder, the scarcer women are, and they remain a minority in high-level positions. Why, in a social context that should be favorable to the implementation of full workplace equality, are women so few to invest the highest levels of companies? How can it be explained that, despite the fact that the companies seem to have full equality policies, the glass ceiling remains strong - and what is the extent of this discrepancy?

This dissertation aims to answer these questions, firstly through an analysis of the theoretical foundations of workplace equality, and secondly through a study on gender issues and equality in the workplace. It also aims at suggesting ways to finally achieve a real parity in the workplace.

## Mots-clés

Plafond de verre ; femmes ; égalité professionnelle ; égalité hommes-femmes ; discriminations ; parité ; direction.

Glass ceiling ; women ; workplace equality ; gender equality ; discriminations ; parity ; management.