



32^{ème} congrès de l'AGRH
Paris, 13-14-15 octobre 2021

**Mutations de l'environnement, mutations
des organisations, mutations de la GRH ?**

ÉGALITE PROFESSIONNELLE : QUELLE EFFICACITE DES MESURES VOLONTARISTES ? ANALYSE LONGITUDINALE DE LA DEMARCHE EGALITE D'UN CAS EXEMPLAIRE.

VUILMET Angélique¹

Résumé

Devant le constat de persistance des phénomènes inégalitaires handicapant les femmes dans leurs évolutions professionnelles, nous interrogeons dans cet article, l'efficacité des mesures prises dans le cadre de la démarche égalité d'une organisation considérée, en raison de son engagement en la matière, comme un cas exemplaire (David, 2004). Nous choisissons comme terrain d'enquête la filiale française d'un groupe international appartenant au secteur de l'ingénierie, reconnue pour son action en faveur de l'égalité. C'est dans une approche qualitative et compréhensive que nous proposons une analyse longitudinale croisant les accords égalité sur la période 2006-2018 et les rapports de situation comparée du site que nous analysons en PACA, sur la période 2008-2016. La mise en discussion de notre analyse documentaire longitudinale, avec l'analyse thématique de nos 52 entretiens semi-directifs et nos séances d'observation non participante *in situ*, nous permet de conclure à l'efficacité des mesures volontaristes quand celles-ci sont dotées de dispositifs de contrôle des décisions managériales, les managers intermédiaires jouant ici un rôle pivot dans la réussite de la démarche égalité de notre terrain.

Mots clés : égalité professionnelle ; outils de gestion ; carrières

¹ Docteure, sciences de gestion et du management, Université Aix-Marseille, LEST-CNRS (UMR 7317) – angelique.vuilmet@gmail.com

Abstract

Given the persistence of inequalities that handicap women in their professional development, this article examines the effectiveness of the measures on which is based the equality policy of an organization that is considered an exemplary case (David, 2004) because of its commitment in this area. We chose as our field of investigation the French subsidiary of an international engineering group, recognized for its action in favor of gender equality. Using a qualitative and comprehensive approach, we propose a longitudinal cross-analysis of the equality agreements over the period 2006-2018 with the comparative situation reports for the site we are analyzing in the PACA region, over the period 2008-2016. The discussion of our longitudinal documentary analysis, together with the thematic analysis of our 52 semi-structured interviews and our non-participant observation sessions on site, allows us to conclude that voluntary measures are effective when they are equipped with mechanisms for controlling managerial decisions, with middle managers playing a key role in the success of our field of investigation's equality policy.

Key words : Gender inequalities in the workplace ; management tools ; careers

Introduction

Les phénomènes inégalitaires handicapant les femmes dans leurs évolutions de carrières, mis en évidence par de nombreux travaux pluridisciplinaires appartenant au champ de la recherche féministe, persistent. En effet, si l'on se fie aux chiffres communiqués par l'INSEE en 2017², le plafond de verre est toujours présent puisque si les femmes sont en moyenne plus diplômées que les hommes (59% des masteurants), elles ne représentent que 41.6% des cadres et 23% des cadres dirigeants. La part injustifiée des écarts de salaire entre femmes et hommes est estimée à 9.6%, et selon le rapport du parlement européen de mars 2015³, la moitié des femmes actives sont concentrées dans 10 des 130 métiers répertoriés par l'OIT⁴. Ainsi, la paroi de verre persiste aussi. Selon l'état de l'art, la persistance de ces phénomènes est due notamment aux croyances socialement partagées vis-à-vis de la femme et de sa place dans la société (Guillaume et Pochic, 2009 ; Derville et Pionchon, 2005 ; Junter, 2004 ; Laufer, 2016).

Encouragées une législation se voulant de plus en plus coercitive et par une demande sociale grandissante, les organisations, tout du moins celles qui appliquent les lois (39.1% en 2016⁵), mettent en place des actions en faveur de l'égalité par le biais d'accords négociés avec les partenaires sociaux ou le cas échéant, d'un plan d'action unilatéral.

De nombreux travaux en sciences de gestion, spécifiquement en GRH, préconisent des outils de gestion qui se basent, dans l'écrasante majorité des cas, sur l'unité d'analyse qu'est le stéréotype de genre (Falcoz, 2018 ; Bruna, 2016). Sans que ne soit toutefois proposé une classification des outils mettant en avant leur rôle vis-à-vis de ceux-ci. En outre, dans cet article, nous remettons en question cette unité d'analyse et choisissons celle des représentations sociales (RS) car comme le démontrent Vuilmet et Baret (2021), l'analyse du contenu et de la structure des RS permet une meilleure prise en compte des résistances des acteurs face aux politiques organisationnelles d'égalité.

Nous réalisons ici une analyse longitudinale de la démarche égalité d'une organisation que nous considérons comme un cas exemplaire (David, 2004) et de l'efficacité dans le temps des différents types d'outils sur lesquels repose cette démarche. Pour ce faire, nous nous appuyons sur une proposition que nous faisons de classification de ces derniers en fonction de leur effet vis-à-vis des représentations sociales. Ainsi, dans une approche qualitative et compréhensive, nous avons réalisé une analyse documentaire de toutes les données brutes des rapports de situation comparée sur la période 2008-2016, de tous les accords égalité (2006-2018) ainsi que des différents écrits mentionnant la démarche égalité de l'organisation. Par ailleurs nous avons réalisé 52 entretiens semi-directifs afin de comprendre la manière dont cette politique est appréhendée par les acteurs sur le terrain et ce faisant, d'identifier d'éventuels écarts entre discours et pratique. En outre, nous avons réalisé deux séances d'observation non participante *in situ*.

Par l'analyse en profondeur de la démarche égalité de notre cas exemplaire, notre objectif a été ici, en nous appuyant sur l'état de l'art spécialisé, de discuter l'efficacité des différents outils de l'égalité sur 8 années et de comprendre les raisons des succès et échecs de ces derniers.

² Publication de l'INSEE en 2017 : « Femmes et Hommes, l'égalité en question »

³ Rapport sur l'égalité en Europe soutenu par l'Eurodéputé Marc Tarabella, voté au parlement européen en mars 2015

⁴ Organisation Internationale du Travail

⁵ Rapport DARES-CMH de mars 2018 coordonné par Sophie Pochic

1. Les outils de l'égalité professionnelle

La question de l'égalité professionnelle passionne les sciences sociales depuis plus de 40 ans et les travaux académiques en GRH sont nombreux à proposer des outils de gestion dans l'objectif d'enfin parvenir à l'égalité entre les femmes et les hommes dans les organisations. Dans cette section de l'état de l'art, après avoir défini ce que sont des outils de gestion et les typologies existantes s'agissant de l'égalité professionnelle, nous proposons une nouvelle catégorisation de ceux-ci en fonction de leur effet sur les représentations sociales qui d'après différents travaux pluridisciplinaires, sont à l'origine des phénomènes inégalitaires susmentionnés.

1.1 Quelles classifications pour les outils de l'égalité ?

Tandis que le législateur enjoint les organisations à mettre en place des actions pour atteindre l'égalité professionnelle, celles-ci mettent en place ce que la littérature appelle des outils de gestion, et plus spécifiquement dans notre cas, des outils de l'égalité.

Selon Moisdon (1997), un outil de gestion est « *un ensemble de raisonnements et de connaissances reliant de façon formelle un certain nombre de variables issues de l'organisation qu'il s'agisse de quantités, de prix, de niveau de qualité ou de tout autre paramètre, et destiné à instruire les divers actes classiques de la gestion* » (p.7). Celui-ci, d'après De Vaujany (2006), est composé de différents objets de gestions qui sont régis par des règles de gestion et qui ont pour objectif de « *faciliter l'action collective et micro-sociale* » (p.113). Or, pour Aggeri et Labatut (2010) un outil de gestion n'est pas neutre car il est source d'enjeux pour les acteurs qui vont modifier leurs usages en fonction de leurs logiques propres, s'éloignant ainsi de l'objectif prévu par les concepteurs (Martineau, 2012) et compliquant, de fait, l'action collective.

Alors que la littérature féministe désigne majoritairement les stéréotypes de genre comme étant à l'origine des inégalités professionnelles et que c'est l'unité d'analyse sur laquelle se base l'écrasante majorité des travaux en GRH pour préconiser des outils de l'égalité (Falcoz, 2018 ; Bruna, 2016), nous constatons que ceux-ci ne sont pas classés en fonction de leur action vis-à-vis des stéréotypes mais, le plus souvent, par grand thème de la GRH comme par exemple le recrutement, l'évolution professionnelle ou encore la formation (Falcoz, 2018 ; Scharnitzky, 2015 ; Cornet et Warland, 2008). Si ce type de classification est intéressant car il donne aux praticiens, notamment, un panel d'outils permettant d'agir sur un thème précis, il fait perdre de vue leur fonction intrinsèque.

Par ailleurs, certains travaux comme celui de Bender et Pigeyre (2004) inspiré de l'article de Konrad et Linnehan (1995) ou encore celui de Berthe et al. (2016), proposent des catégorisations différentes. Celle choisie par les premières, repose sur le caractère universel ou catégoriel du public visé par les outils, alors que celle de Berthe et al. (2016) s'intéresse au lien entre culpabilité et inégalités via les trois catégories suivantes: l'action sur les attentes sociales, action pour agir sur les rôles sexués, action sur les conflits travail-famille.

Si la catégorisation liée au caractère universel ou catégoriel des outils permet de mener une réflexion sur le public visé par ces derniers, et par extension sur les concepts d'égalité des chances, de droit et de traitement, elle n'éclaire pas sur l'objectif premier des outils, du point de vue du concepteur. S'agissant de la catégorisation de Berthe et al. (2016), s'il nous semble très intéressant d'appréhender les outils de l'égalité via le prisme du construit social autour des sexes, celle-ci est orientée sur la question de la culpabilité, puisque c'est l'objectif de la recherche, et les catégories ne nous paraissent pas étanches.

1.2 Proposition d'une classification basée sur les effets escomptés des outils sur les représentations sociales

Au vu de la persistance des phénomènes inégalitaires qui handicapent les femmes au niveau professionnel, et ce, malgré des évolutions sociétales en faveur de l'égalité, et la profusion d'outils proposé par la littérature, nous remettons en question l'unité d'analyse susmentionnée. Nous nous intéressons alors aux représentations sociales, désignées par plusieurs travaux pluridisciplinaires comme étant à l'origine des inégalités professionnelles (Laufer, 2016, Guillaume et Pochic, 2009 ; Derville et Pionchon, 2005), et spécifiquement à l'analyse structurale de celles-ci, matérialisée par la théorie du noyau central d'Abric (1976).

Selon Gaffié (2004), une représentation sociale (RS) « (...) se présente comme un ensemble de connaissances, croyances, schèmes d'appréhension et d'action à propos d'un objet socialement important. Elle constitue une forme particulière de connaissance de « sens commun » qui définit la réalité pour l'ensemble social qui l'a élaborée dans une visée d'action et de communication. » (p.7). Au sein de cette structure, qui selon Abric est hiérarchisée (2003), se trouvent différents types d'éléments cognitifs dont les stéréotypes de genre peuvent faire partie. Ceux-ci, selon Moliner et Vidal (2003) seront plus vraisemblablement présents dans le noyau de la RS où se trouvent les éléments indubitables les plus importants, que dans les périphéries, où se trouvent les éléments négociables qui perdent de l'importance à mesure de leur éloignement du noyau et sur lesquels on agira en premier lieu pour tenter de faire évoluer la RS (Flament, 2001). Cependant, si l'on attribue aux stéréotypes un caractère stable, cette même source précise que cette stabilité vient plus de leur place centrale, donc dans le noyau, que de leur nature même de stéréotype. En outre, comme le montrent Vuilmet et Baret (2001), il existe différents types d'éléments cognitifs dans une RS, aussi bien dans le noyau central que dans les périphéries, ce qui plaide en la faveur de la pertinence d'une approche plus globale en choisissant comme unité d'analyse la représentation sociale plutôt que le stéréotype.

A l'étude des différents travaux qui formulent des recommandations d'outils de l'égalité que nous mobilisons ici (Tableau 1a et 1b) et en nous intéressant à leur fonction, telle que pensée par les concepteurs, nous remarquons que ceux-ci, de près ou de loin, sont pensés pour avoir un effet sur les représentations sociales. Aussi, nous proposons quatre catégories. Pour illustrer cette catégorisation et ainsi clarifier nos choix, nous proposons les deux tableaux suivants, qui s'appuient sur dix articles récents. Le premier tableau (Tableau 1a) regroupe les catégories dont l'effet sur les représentations sociales est le plus évident le second (Tableau 1b) regroupe, quant à lui, les deux catégories dont l'effet est moins évident à priori.

Tableau 1a. Catégories d'outils de l'égalité dont l'effet sur les RS est évident

	Falcoz 2018, 2007	Melnik-Olive et Couprie 2017/1	Bruna 2016 Bruna et Chauvet 2013 Bruna et al. 2016	Scharnitzky 2015	Cornet et Warland 2008	Garner-Moyer 2006	Bielby 2000
Limitation des effets des RS	Transparence des procédés de recrutement Retrait du SIRH des données illégales Formations RH des managers Mixation de la hiérarchie Suivi d'un accès égal à la formation Développement de réseaux féminins Mentoring Communication sans stéréotypes de genre Travail sur la gestion des carrières : valorisation de l'expertise, refonte des attentes pour évoluer Grilles de salaires, rattrapages, recherche des causes	Transparence et circulation de l'information Décisions RH basées sur des critères objectifs Espaces d'échanges salariés/représentants Formations RH des managers Communication sur le DIF Evaluation des besoins de formation lors des entretiens professionnels	Management inclusif	Mixation des métiers, services, équipes Gestion formalisée des talents CV anonymes / Tri des CV Protocoles d'entretiens identiques	Procédés de recrutement formalisés et transparents Jurys de recrutement diverses et formés au recrutement CV anonymes, fiches de postes détaillées Mentoring/Coaching Procédés d'évolution transparents, retraits des critères subjectifs Grilles de salaire, rattrapages et recherche des causes Communication sans stéréotypes de genre	Transparence des procédés de recrutement Recherche d'innovation pour la diversité Développement du vivier de recrutement Communication interne étendue Actions spécifiques auprès des managers intermédiaires	
Evolution des RS	Formation à la réflexivité des managers : simulations, inversion des rôles, théâtralisation par l'humour Déconstruire les expressions stéréotypées individuellement Etude des perceptions des salariés et du management par questionnaire et entretiens Formations courtes par binômes mixtes Rappels à la loi		Formation à la réflexivité des managers : co-training, formation enracinée, ateliers d'échanges, working labs, creativity games fab-labs Développement de communautés de pratiques Développement de routines innovatrices	Communication externe (écoles) Communication interne : Livres de sensibilisation à l'égalité Actions extra-professionnelles sur le lieu de travail Coaching /Mentoring Mesure des stéréotypes (TAI) Sanctions et reconnaissances Déconstruction des stéréotypes individuellement Développement de réseaux féminins	Sensibilisation ciblée sur les stéréotypes, représentations et attitudes Suivi des formations Evaluation des contenus des formations	Sensibilisation et formation sur : la diversité, la gestion des conflits, la lutte contre les discriminations, promotion de l'égalité des chances	Formalisation des procédés Contrôle des décisions managériales Analyse des postes en amont de toute communication Création d'un référentiel des compétences des salariés pour les managers

1.2.1 Les outils visant la limitation des effets des RS sur les carrières féminines

Dans cette catégorie, on retrouve des outils dont la fonction est de limiter l'impact que peuvent avoir les RS à propos des femmes et de leur place dans la société, sur les carrières de celles-ci. Cette catégorie peut se diviser en deux thèmes : la prise de décision RH (recrutement, évolution, formation, rémunération) et le rattrapage de socialisation des femmes (mentoring, réseaux féminins). Le maître mot auquel renvoie le premier thème est la transparence. En effet, c'est selon Bielby (2000) une approche bureaucratique de la GRH qui permet grâce à la formalisation des pratiques et à la mise en place de contrôles des décisions managériales, de limiter l'autonomie des managers et par extension l'influence de leurs propres représentations. Ici, on insiste par exemple, sur la formation des managers aux pratiques non discriminantes (Falcoz, 2018 ; Melnik-Olive et Couprie, 2017/1), sur le retrait des critères discriminants aussi bien lors du recrutement que dans le cadre des évolutions de carrière (Cornet et Warland, 2008), sur la mise en place de procédures RH formelles (grilles de salaires, protocoles de recrutement et de promotion) (Bielby, 2000), ou encore sur la création de réseaux féminins (Falcoz, 2018).

Le premier thème de cette catégorie, s'adresse majoritairement au management intermédiaire, qui, du fait d'une généralisation du partage de la fonction RH, se voit octroyer un pouvoir de décision pouvant être influencé par les RS des personnes le détenant. Ce thème s'inscrit alors dans la veine des travaux de la fabrique stratégique, qui selon Vignal (2013) attribuent au management intermédiaire un rôle pivot en raison de sa position entre une logique descendante (top-down) et une logique ascendante (bottom-up). Aussi, dans un contexte d'implémentation d'une politique d'égalité, et donc de changement, le manager intermédiaire jouera un rôle central en raison notamment des responsabilités qui lui incombent. Pour Balogun (2003), celui-ci est garant notamment du changement d'état d'esprit au niveau personnel et au niveau de son équipe. D'où l'importance de travailler sur les résistances que les managers peuvent émettre face à l'égalité professionnelle par la compréhension de leurs représentations vis-à-vis des outils en question comme le préconise de Vaujany (2005) dans son approche appropriative des outils de gestion. Cependant, nous nous joignons aux

conclusions de Falcoz (2017) qui déplore la rareté des travaux spécialisés sur le rôle pivot du management intermédiaire dans la mise en place de politiques d'égalité professionnelle.

Le deuxième thème renvoie quant à lui, au rattrapage de socialisation des femmes. En effet, la littérature montre que celles-ci sont exclues des réseaux informels qui pourtant constituent un levier d'évolution et qu'un rattrapage est indispensable (Laufer, 2005).

C'est dans cette première catégorie que l'on trouvera les outils les plus coercitifs qui selon Moliner et Guimelli (2015) peuvent créer des résistances de la part des acteurs.

1.2.2 Les outils visant la modification des RS

La seconde catégorie rassemble les outils visant la modification des représentations sociales.

En sciences de gestion et spécifiquement sur la question de l'égalité professionnelle, à notre connaissance, rares sont les travaux s'intéressant au contenu des représentations sociales et nous n'en avons pas trouvé s'intéressant à la structure de celles-ci. En effet, les contributions fondent, dans la plupart des cas, leur réflexion sur le stéréotype de genre : « *Les stéréotypes constituent le niveau pertinent puisqu'ils se situent avant la formation des préjugés, expression plus agglomérée, négative et hiérarchisée que ces derniers.* » (Falcoz, 2018, p.207) Cependant, peu de travaux investiguent le contenu des stéréotypes de genre et rares sont ceux qui mettent en place des méthodologies répondant aux canons de la psychologie (Dellacolette et al., 2010). Celles-ci se bornent au questionnaire pouvant à l'occasion être suivi d'entretiens et plus rarement d'un test d'association implicite (TAI) dont la pertinence a été remise en question et divisée. Or, on retrouve dans cette catégorie des outils qui appellent à la déconstruction des stéréotypes, au développement d'une réflexivité des managers sur leurs pratiques via des actions de sensibilisation. Selon Moliner et Guimelli (2015) la littérature en psychologie sociale a montré que ces types d'actions n'ont pas d'effets durables sur les représentations sociales, dont les stéréotypes sont un composant. Cette observation est aussi faite par Bielby : « *The research found that while being informed about the invalidity of stereotypes reduced the propensity to stereotype by half, it did not eliminate it, nor it increase subject's reliance on individuating information (Nelson, Acker and Manis, 1996).* » (p.22). Ce qui appelle à une action globale qui s'appuie sur les quatre catégories et non uniquement sur celle-ci, et ce, malgré le rôle central tenu par les RS dans les inégalités professionnelles.

Tableau 1b. Catégories d'outils de l'égalité dont l'effet sur les RS est à priori moins évident

	Falcoz 2018, 2007	Melnik-Olive et Couprie 2017/1	Bruna 2016 Bruna et Chauvet 2013 Bruna et al. 2016	Scharnitzky 2015	Cornet et Warland 2008	Garner-Moyer 2006	Bielby 2000
Création et mise en œuvre	Diagnostic (quantitatif/qualitatif) Implication des parties prenantes Engagement fort des dirigeants	Structuration de la démarche égalité	Engagement fort de la direction Position marginale sécante de l'expert diversité Maillage des référents diversité Inclusion des valeurs de la diversité dans la culture d'entreprise Politique proche des réalités du terrain Implication de toutes les parties prenantes Engagement du management intermédiaire	Engagement des dirigeants Intégration de l'égalité aux valeurs de l'entreprise Concrétisation via des chartes et labels	Diagnostic (quantitatif/qualitatif) Plan d'action détaillé, nominatif et raisonnable Suivi des actions Engagement fort de la direction et des parties prenantes Intégration des valeurs de la diversité dans la culture d'entreprise	Engagement formel : accords d'entreprise, chartes, labels Suivi des accords Désignation d'un responsable diversité Engagement fort de la direction	Surveillance de la situation des minorités dans l'organisation Enquête de terrain sur les inégalités observées
Aide à l'équilibre des temps de vie	Formation : aménagement des horaires, proximité géographique, aide à la garde, formations courtes, elearning, délai de prévenance Conditions de travail : réunion en journée, télétravail, horaires flexibles, temps partagé, droit à la déconnexion Droits aux congés simultanés et aux congés pour parents en fin de vie Crèches interentreprise, absences prénatales, enfants malades, dispositions pour les familles monoparentales				Modes d'organisation du travail permettant la conciliation des temps de vie		

1.2.3 Les outils liés à la création et à la mise en œuvre d'une politique d'égalité

Si pour les deux premières catégories le lien avec les représentations sociales est évident, pour les deux dernières, une explication est nécessaire.

Comme on le constate dans le tableau ci-dessus, on retrouve dans la troisième catégorie, des outils qui permettent une approche contextuelle, sérieuse et structurée de l'égalité. Ceci afin de traiter les problématiques spécifiques des organisations et d'assurer un engagement de toutes les parties prenantes pour limiter la survenue d'éventuelles résistances quant à la démarche égalité. La réalisation d'un audit quantitatif et qualitatif (Falcoz, 2018 ; Cornet et Warland 2008 ; Sabeg et Charlotin, 2006) permet de coller aux plus près de la réalité des acteurs sur le terrain qui grâce au maillage des référents égalité (Bruna et Chauvet, 2013 ; Melnik-Olive et Couprie, 2017/1) pourront faire remonter leurs observations à la direction qui adaptera sa politique en conséquence. L'intégration des valeurs de l'égalité à la culture d'entreprise ou encore la formalisation d'un plan d'action détaillé, nominatif, qui fait état des moyens matériels, financiers et humains et qui assure un suivi des actions permet de donner du crédit à la démarche d'autant plus lorsque celle-ci est assorti d'un engagement fort de la direction (Cornet et Warland, 2008). C'est sur cette recherche de sérieux de la démarche et de levée des résistances par l'inclusion des différentes parties prenantes que se fonde cette catégorie. Le lien avec les représentations sociales est clair lorsque l'on s'appuie sur les travaux de Flament (2001) qui explique que l'irréversibilité des nouvelles pratiques remettant en question les représentations sociales, ici liées à la femme et à sa place dans la société, est un facteur de transformation de ces représentations.

1.2.4 Les outils liés à l'aide à l'équilibre des temps de vie

La dernière catégorie d'outils de l'égalité renvoie quant à elle à l'aide à l'équilibre des temps de vie ou plutôt au rattrapage de l'asymétrie d'implication dans la sphère domestique. En effet, selon Kergoat (2010), des rapports de sexe asymétriques, en raison d'une domination masculine « *transhistorique et universelle* » (Bidet-Mordrel et Bidet, 2010, p.16), découle une division sexuelle du travail affectant la femme, à cause de sa fonction de reproduction, à la sphère domestique. Les représentations sociales qui accompagnent et justifient cette domination et la division sexuelle du travail qu'elle a produit (Laufer, 2016), ont contribué à leur persistance.

Ce type d'outils, parce qu'il donne la possibilité aux femmes de concilier les temps de vie et théoriquement d'accéder aux mêmes opportunités que les hommes, permet de remettre en question les RS les voulant inaptés à la poursuite d'une carrière dans une organisation. En effet, selon Abric (2001) ce sont les pratiques dissonantes qui permettent de faire évoluer une représentation.

Pour conclure, une organisation qui met en place une démarche contextuelle, structurée et suivie, qui se base sur des outils répondant à ses propres problématiques, vraisemblablement issus des différentes catégories susmentionnées devrait optimiser ses chances de tendre vers l'égalité professionnelle. Cependant, au vu de la persistance des phénomènes inégalitaires décrits en introduction, malgré une évolution sociétale substantielle, nous avons souhaité étudier la démarche égalité d'une organisation considérée comme un cas exemplaire en la matière, au sens de David (2004) afin d'analyser les mécanismes sous-jacents à l'origine d'éventuelles résistances que les acteurs peuvent émettre à l'encontre de celle-ci.

Intéressons-nous à présent à la méthodologie que nous avons mise en place pour ce faire.

2. Méthodologie

Dans cette partie de notre communication nous allons présenter le cadre méthodologique que nous avons construit afin d'analyser en profondeur la démarche égalité de notre cas exemplaire.

2.1 Contexte de la recherche

L'organisation que nous avons choisi d'étudier est un groupe international appartenant au secteur de l'ingénierie dont la filiale française emploie, tous sites confondus, plus de 10 000 personnes. Notre étude porte sur le site français le plus représentatif des activités du groupe puisqu'il héberge 3 divisions (structures développant une famille de produits spécifique) sur 5 et un site de production. Celui-ci emploie plus de 2600 personnes au moment de notre étude. Alors que cette organisation évolue dans un secteur masculin (Couppié et al, 2006) particulièrement touché par la ségrégation éducative, son service RSE est proactif et se caractérise par une ferme croyance en l'intérêt économique de la mixité et une volonté de justice sociale. Nous nous intéressons ici à la population des cadres et ingénieurs. Celle-ci représente 46.8% des employés du site PACA que nous étudions, dont 24.7% de femmes. Ces chiffres sont cohérents bien que la part des femmes soit supérieure à celle de la filiale française au global ; 54.1% de cadres et ingénieurs pour 21.5% de femmes.

Nous qualifions ce cas d'exemplaire (David, 2004) après lecture de l'accord égalité courant au moment de notre enquête (2017) qui fait état d'une démarche globale de l'égalité professionnelle depuis 2006, matérialisée par la signature d'accords négociés et reposant sur un large panel de mesures issues de toutes les catégories d'outils de l'égalité que nous avons précédemment détaillées. Par ailleurs, l'autonomie d'adaptation des mesures en fonction des problématiques des différents sites ainsi que le développement en interne d'un outil de calcul des écarts de rémunération et d'évolution nous permettent de qualifier cet accord de non standard au sens de Charpenel et al. (2017).

Voyons à présent les différentes méthodes de recueil de données que nous avons mobilisées.

2.2 Les méthodes de recueil de données

C'est dans une approche qualitative et compréhensive que nous abordons cette recherche et dans l'objectif d'étudier en profondeur la démarche égalité de notre terrain, nous mettons en

place une méthodologie composée d'une analyse documentaire longitudinale, d'entretiens exploratoires et semi-directifs et de deux séances d'observation non participante.

S'agissant de l'analyse documentaire (Annexe 1), nous avons eu accès à tous les accords égalités et leurs avenants depuis 2006, tous les RSC⁶ sur la période 2008-2016 au niveau local et national, ainsi que les supports de formation à destination des managers et de communication faisant état de la démarche égalité de l'organisation. En parallèle, nous avons réalisé 5 entretiens exploratoires nous permettant de construire notre guide pour les 52 entretiens semi-directifs, d'une durée allant de 43 minutes à 2h52, que nous avons réalisés auprès d'un échantillon constitué de 24 hommes et 28 femmes issus des 3 CSP⁷ concernées par les évolutions des carrières des femmes cadres et ingénieures (cf. Tableau 2). Par ailleurs nous avons réalisé 2 séances d'observation non participante *in situ* avec comme technique de recueil, le journal de bord (Baribeau, 2005). Ces observations nous ont été utiles pour comprendre en profondeur notre terrain et nous ont permis de détecter des écarts entre faits et discours.

Tableau 2. Composition de notre échantillon par sexe et CSP

	Hommes	Femmes
Cadres non managers	7	10
Cadres managers	14	11
RH	3	7
Total /sexe	24	28

2.3 Les méthodes d'analyse des données

S'agissant de l'analyse documentaire, celle-ci s'est déroulée en deux temps. Dans un premier temps nous avons réalisé une analyse thématique des différentes mesures présentes dans les accords égalité et leurs avenants (2006-2018), que nous avons mis, dans un second temps, en discussion avec l'analyse longitudinale réalisée sur la base des données brutes issues des RSC PACA (2008-2016). Lorsque cela était possible, nous avons fait une comparaison avec les données des RSC France afin de situer notre terrain par rapport à la filiale française. Le croisement de ces méthodes nous a permis d'étudier l'efficacité dans le temps de certaines mesures présentes dans les accords. Par ailleurs, nous avons comparé ces résultats avec ceux de l'analyse thématique que nous avons réalisée de nos 52 entretiens semi-directifs, dans l'objectif d'identifier d'éventuels écarts entre les faits et les discours.

S'agissant de notre analyse thématique, nous avons retranscrit intégralement nos 52 entretiens, pour lesquels nous avons réalisé un codage à priori (Gavard-Perret et al.,2012), en suivant les grands-thèmes de notre guide, puis un codage émergent puisque certains thèmes sont apparus indépendamment de ceux listés à priori via le logiciel Nvivo12.

Voyons à présent les résultats que nous avons obtenus grâce à la mise en œuvre de notre cadre méthodologique.

3. Résultats

Dans cette partie, nous présentons nos résultats quant à l'analyse approfondie de la démarche égalité de notre cas exemplaire. Dans un premier temps, nous nous intéresserons au contenu de l'accord fondateur de 2006 puis à son évolution jusqu'en 2018. Cette analyse nous permettra de comprendre la position de l'entreprise sur la question de l'égalité

⁶ Rapport de situation comparée, aujourd'hui intégré à la base de données économique et sociale

⁷ Catégories socioprofessionnelles

professionnelle, nous utiliserons pour ce faire la catégorisation des outils de l'égalité que nous proposons dans notre revue de littérature. Dans un second temps nous proposerons une analyse longitudinale sur la période 2008-2016 des indicateurs issus des rapports de situation comparée (RSC) Paca, recueillis sous forme de données brutes, permettant l'étude des effets des mesures mises en place depuis 2006 par notre terrain pour tendre vers l'égalité professionnelle. Enfin nous nous attarderons sur les difficultés qu'une asymétrie de pouvoir entre les RH et le management, à la faveur de ce dernier, peuvent créer s'agissant de la mise en place d'une démarche égalité.

3.1 Un accord fondateur basé principalement sur des actions de sensibilisation

Tableau 3. Classification des outils mentionnés dans l'accord fondateur de 2006

Limitation des effets des RS	Evolution des RS	Création et mise en œuvre	Aide à l'équilibre des temps de vie
Objectifs de féminisation dans le recrutement Communication externe, actions écoles	Formations managériales complétées avec point sur la mixité et les stéréotypes	Création commissions de suivi de l'accord (national/local)	Enquête sur les besoins des salariés
Protocole pour les départs et retours de maternité	Programmes de coaching pour évoluer dans un environnement masculin	Création de commissions égalité national/local	Formations sur la gestion du temps de travail
Critères de recrutement théoriquement non discriminants : performance, compétence, expérience	Aide à la reconversion vers des métiers techniques masculins	Nomination de référents égalité par site	Temps partiel : adaptation des objectifs par les managers
Analyse des écarts de salaire et modalités de rattrapage	Actions théoriquement annuelles de sensibilisation sur la mixité et l'influence des stéréotypes à destination de tous les employés (conférences, publications, panneaux d'affichage)		
Objectifs de féminisation des équipes/métiers	Rappel à la loi : non-discrimination et maternité		
Monitoring des évolutions féminines lors des réunions managériales			
Accès équitable à la formation			
Programmes de mentoring			

Comme le montre la chronologie de la démarche égalité de notre terrain, en annexe 4, le premier accord égalité a été signé en 2006. A la lecture du tableau 3 ci-dessus, nous constatons que les outils sur lesquels repose la politique organisationnelle remplissent les quatre catégories que nous proposons. Indiquant une approche globale et plutôt structurée de l'égalité.

Cependant en raison de la mise en place de mesures volontaristes, correspondant à la première catégorie d'outils, sans que ne soit précisé les actions prévues pour atteindre les résultats escomptés, nous qualifions cet accord de projectif.

Par ailleurs, ce document fait état de la volonté de l'organisation de partager la fonction RH avec le management. Laissant aux RH un rôle d'accompagnement principalement administratif et de veille du respect du principe de non-discrimination. Or, l'analyse du contenu de l'accord ne met en évidence que deux mesures de contrôles des décisions managériales portant sur l'accès équitable à la formation et la répartition équitable de la notation qui impacte la rémunération. De plus, il n'est pas fait mention de dispositifs permettant le respect du principe de non-discrimination en dehors de l'application, non contrôlée, des critères théoriquement neutres que sont la performance, la compétence et l'expérience. La neutralité de ces critères étant très discutable au vu de la persistance des phénomènes inégalitaires dont nous proposons un état des lieux chiffré en introduction. En outre, un suivi des accords est réalisé lors des commissions locales et nationales sur la base des rapports de situation comparée, n'ayant pas vocation à contrôler les décisions de chaque manager. Par ailleurs, aucune vérification du contenu des formations et conférences n'est mentionnée dans ce document.

Le pouvoir de décision octroyé au management et formalisé dans cet accord en sus de la rareté des dispositifs de contrôle de leurs décisions, nous fait conclure que malgré la présence de mesures volontaristes ambitieuses (catégorie 1) la démarche égalité repose sur la coopération des managers et par extension sur les actions de sensibilisation prévues dans la seconde catégorie d'outils.

Cet accord projectif pose les jalons de la démarche égalité de notre terrain et son analyse nous permet de comprendre la stratégie qui est la sienne en la matière. Intéressons-nous à présent aux évolutions que nous constatons via l'analyse des accords et avenants signés consécutivement jusqu'au moment de notre étude.

3.2 Un renforcement des mesures volontaristes

Dès l'accord de 2008 on observe un renforcement des mesures volontaristes, attestant d'une volonté de proactivité du service RSE. Ainsi, sont ajoutées des mesures liées à des objectifs de féminisation et de rattrapage de salaires ainsi que des dispositifs d'accompagnement de la parentalité (jours enfants malades, chèques CESU) et des carrières. Un plan d'action est mis en annexe de cet accord et fait état de 16 actions dont 12 consacrées à la sensibilisation via de la communication et des formations. L'avenant de 2011 renforce les mesures volontaristes sur les écarts d'évolution et de rémunérations par la création de l'outil de comparaison développé en interne. Cet avenant se caractérise aussi par la focale mise sur le congé parental. L'organisation s'engage à étendre les droits du congé maternité/adoption au congé paternité et propose d'étudier des solutions d'aide à la garde. Un aménagement des horaires est désormais négocié au retour du congé maternité. L'accord de 2014 concatène tous les avenants, définit de nouveaux objectifs de rattrapage des salaires et s'engage sur une formation globale à la diversité pour tous ainsi que sur des actions de communication valorisant les métiers où l'on constate une sous-représentation d'un des deux sexes. Le livret « parentalité » est aussi créé.

Notre sentiment à l'analyse de ces évolutions est que malgré ce renforcement de mesures volontaristes, la démarche égalité de notre terrain repose toujours essentiellement sur des actions de sensibilisation puisqu'aucun nouveau dispositif de contrôle n'a été créé. Au final, seuls les indicateurs présents dans les RSC permettent d'évaluer l'efficacité des mesures prévues dans les accords mais pas à un niveau micro. Ces observations se confirment avec l'analyse de l'accord de 2017 (identique à celui de 2018) dans lequel apparaît une liste d'actions de sensibilisation à l'égalité professionnelle, ainsi que de nouveaux objectifs de mixité et l'ajout de « perspectives d'évolution » aux critères de recrutement. En revanche, comme point positif nous notons le réexamen du positionnement des femmes cadres et ingénieures dès les premiers niveaux de responsabilité ce qui est une avancée car jusque-là certaines formations de développement n'étaient réservées qu'aux femmes avec de hauts niveaux de responsabilité.

L'utilisation comme grille d'analyse de notre typologie des outils de l'égalité, nous a permis de comprendre la stratégie d'action de notre terrain en la matière et notamment du rôle clé que joue la sensibilisation dans sa démarche. En effet, la rareté des dispositifs de contrôles des décisions managériales et l'absence d'objectivation des managers quant à leur gestion de l'égalité font peser le poids de la réussite de cette politique, pourtant globale, sur ces actions de communication et de sensibilisation et ce malgré l'inflation des mesures volontaristes.

Voyons à présent comment l'analyse longitudinale des données brutes issues des RSC sur la période 2008-2016 croisée avec nos analyses documentaire et thématique, nous permet d'évaluer l'efficacité des principales mesures présentes dans les accords égalité.

3.3 Quelle efficacité des principales mesures en faveur de l'égalité ?

Dans cette section nous analysons les données brutes sur 8 années des indicateurs issus des RSC nous permettant d'évaluer l'effet dans le temps des mesures appartenant aux quatre axes principaux que nous distinguons dans les accords : la féminisation de la CSP cadres et ingénieurs, les évolutions de carrière, les écarts de rémunération, l'accès à la formation

Recrutements : recul de la féminisation de la CSP Cadres et Ingénieurs (2008-2016)

Dans les accords sont mentionnés différents objectifs de féminisation. Ceux visant le recrutement, reposent sur des actions de communication externes (auprès des écoles et des partenaires de recrutement) et internes (formation des recruteurs à la mixité et au principe de non-discrimination).

Tableau 4. Évolution du taux de féminisation des cadres et ingénieurs (2008-2016)

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Femmes	24.8 %	25.2%	25.9%	25.2%	25.2%	25.1%	24.7%	24.6%	24.7%
Hommes	75.2%	74.8%	74.1%	74.8%	74.8%	74.9%	75.3%	75.4%	75.3%

A la lecture de ce tableau, on constate une faible régression (-0.1%) du taux de féminisation de cette CSP signifiant que les actions de sensibilisation susmentionnées ne produisent pas de changement par rapport à la répartition des femmes et des hommes dans les effectifs. Si le pôle recrutement nous fait part de ses difficultés à attirer des profils féminins avec ces actions, la méthode de chasse de têtes, dans le cadre d'actions positives, n'est pas une option ici car elle est dédiée à des profils spécifiques et sous-traitée à des cabinets spécialisés.

S'agissant des métiers techniques faisant l'objet de mesures spécifiques basées sur des actions de communication (aide à la reconversion, shadowing), on constate une efficacité limitée. Ces métiers, considérés comme clés par l'organisation, permettent aux salariés d'atteindre des postes importants, sont très peu féminisés. Montrant la persistance du phénomène de paroi de verre.

Tableau 5. Répartition et évolution des femmes et des hommes cadres et ingénieurs dans les métiers techniques

	2016		Évolution 2008/2016	
	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes
Opération Support	4,03%	95,97%	2,13%	-2,13%
Process/ Product engineering	28,19%	71,81%	-3,10%	3,10%
Production	2,13%	97,87%	-10,64%	10,64%
Desgin & Application Dev	13,92%	86,08%	1,35%	-1,35%
Product & Test Engineering	12,60%	87,40%	2,12%	-2,12%
Desgin Support	38,46%	61,54%	5,13%	-5,13%
R&D	25%	75%	-5,26%	5,26%

Une faible efficacité de mesures de féminisation des équipes et des services :

En guise de clé de compréhension pour cette section, notre terrain a opté depuis la fin des années 1980 pour la méthode Hay de cotation des postes. Aussi, les niveaux de responsabilité sont exprimés en job grades (JG). Un jeune diplômé est embauché au JG 11, il passe au JG 12 l'année suivante, au passage au JG 15 le salarié est orienté vers le management, l'expertise ou la gestion de projets transversaux, les JG 17/18 correspondent à des postes de directeurs de service et les JG 19 et plus correspondent à des postes de direction d'organisations. Dans le tableau ci-dessous, nous présentons les conditions générales d'emploi des cadres et ingénieurs par sexe et position en pourcentages. Les positions sont imposées par la convention collective de laquelle dépend notre terrain et correspondent aux JG suivants : position 1 (JG 9 à 11), position 2 (JG 12 à 14), position 3a (JG 15), position 3b (JG 16 à 18) et position 3c (JG 19 et plus).

Tableau 6. Conditions générales d'emploi des cadres et ingénieurs par sexe et position (%)

		2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
JG 9-11	Hommes	74	72	70	73	74	76	78	76	76
Position 1	Femmes	26	28	30	27	26	24	22	24	24
JG 12-14	Hommes	71	70	70	72	71	72	73	74	74
Position 2	Femmes	29	30	30	28	29	28	27	26	26
JG 15	Hommes	80	76	75	72	73	72	70	67	67
Position 3a	Femmes	20	24	25	28	27	28	30	33	33
JG 16-18	Hommes	80	83	82	83	82	83	83	84	83
Position 3b	Femmes	20	17	18	17	18	17	17	16	17
JG 19 et +	Hommes	95	91	90	87	87	88	88	88	86
Position 3c	Femmes	5	9	10	13	13	12	12	12	14

Nous voyons ici, qu'à tous les niveaux de responsabilité il y a plus d'hommes que de femmes. Cependant sur les positions 1 et 2, on observe une baisse moyenne de 2.5% de femmes et une répartition sexuée semblable. En outre, on constate une augmentation de 13% de femmes en 3a, attestant de l'efficacité des actions de sensibilisation pour la féminisation du management. Or, au vu de la baisse de 3% de femmes en 3b, il semble que celles-ci peinent à féminiser les effectifs au-delà des premiers niveaux de management. D'ailleurs on remarque un décrochage important au passage en 3b, mais si l'on s'intéresse au nombre de femmes et non au taux, le décrochage est surtout flagrant au passage en 3c puisque de 55 femmes en 3b on passe à 5 en 3c. Au vu du peu de femmes en 3c, nous maintenons notre analyse s'agissant de la limitation de l'efficacité des mesures de féminisation. Persistent alors les phénomènes de tuyau percé et de plafond de verre dans cette organisation.

« Les femmes évoluent mais sur les premiers poste de management. Au sommet de la pyramide il y a peu de femmes. »

Cadre non manager

Ces mesures volontaristes, ayant pour vocation de limiter l'effet des RS des managers grâce à une plus grande mixité au sein des services, ne font pas l'objet de dispositifs de contrôle et reposent sur l'efficacité des actions de communication et de sensibilisation visant à modifier les représentations sociales des décideurs. Leur efficacité est globalement limitée. Cependant les efforts particuliers déployés pour féminiser les premiers niveaux de management (3a), soutenu par les RH, portent leurs fruits (+ 13%) même si des phénomènes inégalitaires persistent toujours.

Une efficacité des mesures relatives aux écarts de rémunération

Le sujet des rémunération représente le fer de lance de la démarche égalité de notre terrain qui a doté ces mesures volontaristes (analyse des écarts et rattrapages) d'un dispositif de contrôle lié à l'équité dans la notation impactant la rémunération. Les jeunes diplômés (JG 11) étant recrutés au même salaire, les JG 9 et 10 réservés aux très rares passages cadres et les données des JG19 ne figurant pas dans les RSC locaux, nous analysons les écarts des positions 2, 3a et 3b. S'agissant des positions 2 et 3a, on constate un écart moyen de -1% à la défaveur des femmes, qui témoigne de l'efficacité de la politique de rémunération qui est du ressort des services RH, non des managers, et fait l'objet de mesures volontaristes et d'un dispositif de contrôle. Pour la position 3b, l'écart moyen est de -5% à la défaveur des femmes sur la période, on note cependant une baisse conséquente entre 2014 et 2016 où l'écart est passé de -6% à -3%. Ce qui est sans doute aussi le fruit de l'efficacité des rattrapages et plus globalement de la politique salariale menée par les RH. Cependant, il est important de préciser que ces chiffres sont des moyennes et qu'il existe des cas où les écarts sont bien plus importants.

Un accès à la formation équitable depuis 2010

S'agissant de l'accès équitable à la formation professionnelle, si l'on constate un écart à la défaveur des femmes de 8.98% en 2008 et 5.49% en 2009, la situation se modifie drastiquement puisque sur la période 2010-2016 l'écart moyen n'est que de 0.30%.

Tout comme pour la rémunération, il existe un dispositif de contrôle des décisions managériales s'agissant de la formation professionnelle qui assure l'application des mesures volontaristes présentes dans l'accord. En effet, si le service RH s'occupe de l'offre de formation et de l'organisation des plannings, les demandes de formation émanent des managers. Le contrôle est lui réalisé par le service RH.

Une sensibilisation sur les stéréotypes méconnue et un management puissant

Nos entretiens nous montrent que les actions de communication et de sensibilisation susmentionnées sont méconnues des salariés. Pourtant une intervention d'un prestataire externe aurait eu lieu avant notre arrivée, pour laquelle la présence n'était pas obligatoire et aucun suivi officiel ne nous a été communiqué. Notre analyse thématique montre que 21 managers sur 28 disent ne pas connaître le contenu des accords égalité, 12 confessent avoir eu connaissance des rattrapages de salaires et 3 ne se sentent pas concernés par ces accords. Aucun des 21 managers n'a eu vent d'une quelconque conférence sur les stéréotypes organisée au sein de l'organisation. Ce qui, au vu du contenu des accords constitue un écart manifeste entre discours et pratique. La démarche égalité de notre terrain reposant sur les actions de sensibilisation, cet écart peut expliquer le peu de résultats des mesures qui ne sont pas appuyées par des dispositifs de contrôle. Si l'accord de 2006 mentionne très clairement le rôle d'accompagnement des RH par rapport aux managers, voulus autonomes par l'organisation, nos entretiens montrent qu'il existe une importante asymétrie de pouvoir entre la fonction RH et le management, abordée spontanément par 63.5% de notre échantillon, débouchant en une disparité soutenue de l'application des politiques sociales. Laissant potentiellement libre court aux RS des managers d'influencer leurs décisions.

4. Discussion

En plus de la prise de recul que nous permet cette analyse longitudinale sur les effets de la démarche égalité de notre terrain, notre travail apporte deux contributions conceptuelles majeures. La première réside dans la catégorisation des outils de l'égalité que nous proposons. En effet, alors que la littérature propose majoritairement une catégorisation basée sur les grands thèmes de la GRH (Cornet et Warland, 2008 ; Falcoz, 2018), la nôtre remet au centre de l'analyse la fonction première des outils, telle que pensée par les concepteurs, à savoir leur effet vis-à-vis des représentations sociales liées à la femme et à sa place dans la société. Les représentations sociales étant, selon Vuilmet et Baret (2021), l'unité d'analyse pertinente s'agissant de l'égalité professionnelle car elle permet un meilleur traitement des résistances des acteurs à son encontre. Cette nouvelle grille d'analyse constitue, selon nous, un apport car elle a permis de comprendre les mécanismes sous-jacents sur lesquels repose la stratégie adoptée par notre terrain pour lutter contre les inégalités. Ainsi, et c'est la seconde contribution conceptuelle, nous analysons que celui-ci, à première vue, base son action sur des mesures volontaristes, qui ont vocation à notamment limiter l'effet des RS sur la prise de décision RH. Cependant, en raison de la rareté des mesures coercitives de contrôles des décisions managériales s'agissant de ces mesures et de l'asymétrie de pouvoir entre RH et managers, à la faveur de ces derniers, la réussite de la démarche repose majoritairement sur des actions de sensibilisation (communication/formation), visant la modification des RS. Or selon Moliner et Guimelli (2015) la communication, même persuasive, n'a qu'un effet éphémère sur les représentations alors que tel n'est pas le cas, selon Flament (2001), des pratiques dissonantes. Aussi, nous constatons que les mesures les plus efficaces sont celles

liées aux rattrapages des écarts de rémunération et d'accès à la formation qui jouissent de dispositifs de contrôles spécifiques réalisés par le service RH. Ce qui va dans le sens des travaux de Bielby (2000) mais aussi de ceux de Konrad et Linnehan (1995) et d'Allemand et al. (2016) qui plaident pour plus de contrainte en matière d'égalité professionnelle. Cependant, selon Moliner et Guimelli (2015), au plus un outil est contraignant, au plus il engendrera des résistances. Au vu du rôle que jouent les représentations sociales dans la persistance des inégalités professionnelles (Laufer, 2016), il semble judicieux de travailler sur le fond. D'ailleurs s'agissant des actions de sensibilisation, si l'on regarde l'impact sur la féminisation de la CSP des cadres et ingénieurs au niveau du recrutement externe, elles ne prouvent pas leur efficacité. En revanche tel n'est pas le cas de celles visant la féminisation du management, tout du moins des premiers niveaux de management. L'implication spécifique des RH sur ce sujet ayant peut-être contribué à ce résultat. Cependant, ces actions de sensibilisation, basées sur l'unité d'analyse des stéréotypes, méconnues des salariés, ne suffisent pas à éradiquer les phénomènes de plafond de verre, de paroi de verre et de tuyau percé.

A la lumière des données issues de notre analyse longitudinale, la démarche égalité de notre terrain gagnerait à rééquilibrer les pouvoirs entre les RH et le management en mettant en place des dispositifs de contrôle des décisions managériales et en optant pour une approche permettant de mieux traiter les résistances des acteurs face aux outils de l'égalité sur lesquels repose la politique organisationnelle, notamment via l'analyse du contenu et de la structure des représentations sociales comme préconisé par Vuilmet et Baret (2021).

Conclusion

Nous nous sommes intéressés ici à la démarche égalité d'une organisation que nous considérons en amont de notre analyse comme un cas exemplaire au sens de David (2004) en raison de son engagement global envers l'égalité professionnelle depuis 2006 et du panel substantiel d'outils de l'égalité présents dans ses accords. Après une étude approfondie de cette sa démarche égalité, et aux vu de l'efficacité de sa politique salariale, de sa politique d'accès équitable à la formation professionnelle et de l'augmentation de 13% du taux de féminisation de l'encadrement de premier niveau, nous continuons de considérer ce cas comme exemplaire compte de tenu de son secteur d'activité, et ce, malgré la persistance de phénomènes inégalitaires handicapant les femmes dans leurs évolutions professionnelles. Il ressort de notre étude que les mesures les plus efficaces sont des mesures volontaristes dès lors qu'elles sont assorties de dispositifs de contrôle des décisions managériales alors que tel n'est majoritairement pas le cas des mesures basées uniquement sur des actions de sensibilisation puisque celles-ci ne sont pas ou peu mises en œuvre dans l'organisation. En sus du recul sur la démarche égalité de notre cas, permis par notre analyse longitudinale, notre article apporte deux contributions conceptuelles majeures : une catégorisation des outils de l'égalité basée sur leur effet sur les représentations sociales qui nous a servi de grille d'analyse, et la nécessité d'adosser aux mesures volontaristes des dispositifs de contrôles afin de s'assurer de la mise en œuvre de nouvelles pratiques dans l'optique de faire évoluer les RS. Si nos résultats ne peuvent être généralisés du fait de la nature même d'une monographie, la méthode utilisée peut être dupliquée notamment dans des organisations appartenant à d'autres secteurs d'activité mais faisant office de cas exemplaires.

Bibliographie

- Abric J. C. (1976), Jeux, conflits et représentations sociales, Thèse de doctorat, Université de Provence, Aix-en-Provence.
Abric J. C. (2001), Pratiques sociales, représentations sociales. Pratiques sociales et représentations, Paris, Presses universitaires de France, p.217-238.
Abric J.-C. (2003), La recherche du noyau central et de la zone muette des représentations sociales dans Abric J.-C. (Ed.), Méthodes d'étude des représentations sociales, Ramonville Saint-Agne : Erès, p.59-80.

- Aggeri F., Labatut J. (2010), La gestion au prisme de ses instruments, *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 13, n°3, p. 5-37.
- Allemand I., Bédard J., Brullebaut B. (2016), Efficacité des lois contraignantes et des lois souples pour promouvoir la diversité de genre dans les conseils d'administration: une comparaison France/Canada, *Finance Contrôle Stratégie*, n°19-4.
- Balogun J. (2003) From blaming the middle to harnessing its potential: Creating change intermediaries, *British journal of management*, vol. 14, n° 1, p. 69-83.
- Baribeau C. (2005), L'instrumentation dans la collecte de données, *Recherches qualitatives*, n° 2, p. 98-114.
- Bender A-F., Pigeure F. (2004), Gestion des ressources humaines et diversité, dans Laufer J. et Marry C. (sous la direction de), *Les cadres et ingénieurs au regard du genre*, GDR CADRES- GDR MAGE à l'IRESCO, n° 5, p. 59-75.
- Berthe B., Dumas S.M., Poilpot-Rocaboy G. (2016), Le syndrome de la «femme parfaite», *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, vol. 22, n° 54, p. 187-206.
- Bidet-Mordrel A., Bidet J. (2010), Les rapports de sexe comme rapports sociaux, *Les rapports sociaux de sexe*, Paris, Presses Universitaires de France, p.15-30.
- Bielby W. T. (2000), Minimizing workplace gender and racial bias, *Contemporary Sociology*, 29(1), p.120-129.
- Bruna M., Chauvet M. (2013), La diversité, un levier de performance: plaider pour un management innovateur et créatif, *Management International/International Management/Gestión Internaciona*, vol. 17, p. 70-84.
- Bruna M. (2016), Dynamique de changement, exercice de la réflexivité et apprentissage managérial dans la conduite d'une démarche transformationnelle de diversité, *La Revue des Sciences de Gestion*, n°281-282(5), p.121-136.
- Bruna M., Peretti J-M., Yanat Z. (2016). Les nouveaux défis de la diversité: totems à dépasser et paris à relever, *RIMHE: Revue Interdisciplinaire Management, Homme Entreprise*, n° 1, p. 68-88.
- Charpenel M., Demilly H., Pochic S. (2017), Égalité négociée, égalité standardisée ? *Travail, genre et sociétés*, (1), p.143-147.
- Cornet A., Warland P. (2008), *GRH et gestion de la diversité*, Paris, Dunod.
- Couppié T., Dupray A. et Moullet S. (2006), Les salaires des hommes et femmes en début de vie active : des sources de disparité variables selon les professions, *Formation Emploi*, n° 93, p.29-47.
- David A. (2004), Etude de cas et généralisation scientifique en sciences de gestion. 13^e conférence de l'AIMS. Normandie-vallée de Seine, AIMS.
- De Vaujany F-X. (2005), De la conception à l'usage: vers un management de l'appropriation des outils de gestion, Caen, Éditions EMS,
- De Vaujany F-X. (2006), Pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion: vers un dépassement de l'opposition conception-usage, *Management Avenir*, n° 3, p. 109-126.
- Delacollette N., Dardenne B., Dumont, M. (2010), Stéréotypes prescriptifs et avantages des groupes dominants, *L'Année psychologique*, vol. 110, no 1, p. 127-156.
- Derville G., Pionchon S. (2005), La femme invisible. Sur l'imaginaire du pouvoir politique. *Mots. Les langages du politique*, (78), p.53-64.
- Falcoz C. (2007), Le management des équipes diverses, dans *Le management de la diversité. Enjeux, fondements et pratiques*, Barth I., Falcoz C. (eds), Paris, L'harmattan, p.257-270.
- Falcoz C. (2018), *L'égalité femmes-hommes au travail: perspectives pour une égalité réelle*, Caen, Éditions EMS.
- Flament C. (2001), Pratiques sociales et dynamique des représentations, dans Moliner P. (Éd.), *La dynamique des représentations sociales*, Grenoble, Presses Universitaires de Grenoble, p.43-58.
- Gaffié B. (2004), Confrontations des représentations sociales et construction de la réalité, *Journal International sur les Représentations Sociales*, 2, 1, p.6-19.
- Garner-Moyer H. (2006), Gestion de la diversité et enjeux de GRH. *Management Avenir*, n°1, p. 23-42.
- Gavard-Perret M-L., Gotteland D., Haon C, Jolibert A. (2012), *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion, Réussir son mémoire ou sa thèse*, 2012, vol. 2.
- Guillaume C., Pochic S. (2009), What would you sacrifice? Access to top management and the work-life balance, *Gender, Work & Organization*, 16 (1), p. 14-36.
- Junter A. (2004), L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes: une exigence politique au cœur du droit du travail, *Travail, genre et sociétés*, n°2, p. 191-202.
- Kergoat D. (2010), Le rapport social de sexe de la reproduction des rapports sociaux à leur subversion dans Bidet-Mordrel A. (Ed.), *Les rapports sociaux de sexe*, Paris, Presses universitaires de France, p.60-75.
- Konrad A. M., Linnehan F. (1995), Formalized HRM structures: coordinating equal employment opportunity or concealing organizational practices?, *Academy of Management Journal*, vol. 38, n° 3, p. 787-820.
- Laufer J. (2005), La construction du plafond de verre : le cas des femmes cadres à potentiel, *Travail et Emploi*, n°102, p. 31-44.
- Laufer J. (2016), Chapitre 9. Domination, dans Maruani M. (Ed.). *Femmes, genre et sociétés, l'état des savoirs*, Paris, La découverte.
- Martineau R. (2012), Les usages-types d'un outil de gestion des risques à l'hôpital, *Management Avenir*, n° 4, p. 215-236.
- Melnik-Olive E., Couprie H. (2017), Les pratiques managériales pour réduire les inégalités professionnelles de genre? L'exemple de la promotion et de la formation en entreprise, *Formation emploi, Revue française de sciences sociales*, n°137, p. 97-117.
- Moison J-C. (1997), *Du mode d'existence des outils de gestion. Les instruments de gestion à l'épreuve de l'organisation*, Éditions Seli Arslan, Paris, 1997, 288 p.
- Moliner P., Guimelli, C. (2015), *Les représentations sociales. Fondements historiques et développements récents*, Grenoble, Presses universitaires de Grenoble.
- Moliner P., Vidal J. (2003), Stéréotype de la catégorie et noyau de la représentation sociale, *International Review of social psychology*, 16, p.157-176.
- Sabeg Y., Charlotin C. (2006), *La diversité dans l'entreprise, comment la réaliser?* Paris, Éditions Eyrolles.
- Schamitsky P. (2015), *Les stéréotypes en entreprise: les comprendre pour mieux les apprivoiser*, Paris, Éditions Eyrolles.
- Vignal J. (2013), N+ 1 et N+ 2, même combat? Vers une analyse différenciée et combinée des rôles des managers en contexte de changement, *Management Avenir*, n°8, p. 13-30.
- Vuilmet A., Baret C. (2021), Vers la construction d'un instrument de prévention des inégalités de genre: une analyse structurale des représentations sociales dans la filiale française d'une multinationale du secteur de l'ingénierie, *RIMHE: Revue Interdisciplinaire Management, Homme Entreprise*, n°2, p. 3-26.

Annexes

Annexe 1. Liste des documents fournis dans le cadre de notre analyse documentaire

Type de document	Année
Accord égalité	2006
Avenant de l'accord égalité	2008
Avenant de l'accord égalité	2009
Avenant de l'accord égalité	2011
Avenant de l'accord égalité	2012
Accord égalité	2014
Accord égalité	2017
Accord égalité	2018
Rapport de développement durable	2017
Livret Parent	2018
Rapports de situation comparée France	2007
Rapports de situation comparée France	2009
Rapports de situation comparée France	2010
Rapports de situation comparée France	2011
Rapports de situation comparée France	2012
Rapports de situation comparée France	2013
Rapports de situation comparée France	2014
Rapports de situation comparée France	2015
Rapports de situation comparée France	2016
Rapports de situation comparée PACA	2007
Rapports de situation comparée PACA	2008
Rapports de situation comparée PACA	2009
Rapports de situation comparée PACA	2010
Rapports de situation comparée PACA	2011
Rapports de situation comparée PACA	2012
Rapports de situation comparée PACA	2013
Rapports de situation comparée PACA	2014
Rapports de situation comparée PACA	2015
Rapports de situation comparée PACA	2016
Modules de formation des managers sur les carrières	2018
Modules de formation des managers sur la diversité	2018
Modules de formation des managers sur le recrutement	2018
Documents liées aux évolutions : Matrices de compétences	2018
Documents liées aux évolutions : Fiche de positionnement matrice	2018
Documents liées aux évolutions : Base entretiens individuels (IPF)	2018
Documents liés aux évolutions : Base des People Review	2018

Annexe 3 Classification des outils de l'égalité issus de l'accord 2018

Thème	Outils visant la limitation de l'impact des représentations sociales	Outils visant l'évolution des représentations sociales
Égalité aux	<p>Critères de sélection sur (compétence/expérience/nature des diplômes/perspectives d'évolutions.</p> <p>Objectifs de féminisation (30% ingénieurs et cadres seniors et 35% juniors) pour tous les contrats dont stages et alternances</p> <p>Mise en place d'un objectif "planche" d'1 point sur 3 ans par rapport à 2016</p> <p>Mixité des organisations et des emplois via : mixité dans les comités de mobilité, d'évaluation des postes, et des membres des People Review.</p> <p>Accompagnement sur 3 ans pour 30 volontaires vers métiers techniques</p> <p>Neutralisation de la notation pendant 2 ans en cas de reconversion</p> <p>Faire un communication adaptée sur les processus d'évolution pour rappeler les rôles de chacun</p> <p>Présenter les filières et le nombre des opportunités en interne</p> <p>Communication Management/RH pour proposer aux candidats quelque soit leur sexe des promotions</p> <p>Dés JG 16 et dans les 3 ans suivant la promotion, organisation d'un entretien de carrière</p> <p>Réexamination du positionnement des femmes des JG 13 à 18 sur la période de l'accord</p> <p>Appliquer les promotions validées avant le départ en congé maternité, adoption, paternité</p> <p>Organisation d'un groupe de travail sur l'égalité</p> <p>Salaires identique à l'embauche et proportionnel au temps plein pour les temps partiel</p> <p>Neutralisation de l'impact du congé maternité (augmentation annuelle moyenne, adaptation des objectifs sur la période travaillée)</p> <p>Compensation d'une perte de rémunération en cas de changement de service au retour de maternité</p> <p>Création du "profil référent" outil de calcul des différences de salaire entre femmes et hommes</p> <p>Correction immédiate des écarts en cas de constat</p> <p>Suivi spécifique des organisations ayant un écart de notation F/H de 5%</p> <p>Communication sur l'outil auprès des managers, RH et OS</p> <p>Réaliser l'entretien annuel avant le départ en congé maternité ou adoption</p> <p>Planifier un entretien avec le Manager avant le retour de ce congé.</p> <p>Maintien de salaire étendu pour congé paternité (1 an d'ancienneté)</p> <p>Ancienneté et CPF à taux plein pendant absence</p> <p>Entretien suite à un congé parental pour organiser le retour (poste, formation, reconversion)</p> <p>Abonnement à 200% du CPF pour reconversion vers un métier technique</p> <p>Possibilité de rester en lien avec l'organisation pendant le congé</p> <p>Formation d'une journée au retour de plus d'1 an de congé</p> <p>Formaliser les modalités de continuité des missions des salariés 3 mois avant leur départ pour faciliter la réorganisation (remplacement)</p>	<p>Communication externe :</p> <p>Mixité communication visuelle</p> <p>Mixité sur les forum et formations</p> <p>Objectif de mixité communiqués aux prestataires recrutement</p> <p>Communiquer politique mixité dans les écoles et autres centres de formation</p> <p>Développement d'action de féminisation des formations scientifiques et techniques (Capital filles... etc.)</p> <p>Communication interne</p> <p>Communication de l'accord lors des réunions d'équipes</p> <p>Actions en collaboration avec le service RSE : journée annuelle, conférences, groupes d'échange</p> <p>Programmes spécifiques pour les femmes : "vis ma vie"/"Women in leadership"/"Rôles modèles"</p> <p>Rappel de la politique égalité lors des réunion managériales, intégrer le critères d'exemplarité des managers dans les formations (HR Managers Kit, Leadership en pratique)</p> <p>Mention (F/H) sur les offres d'emploi</p> <p>Communiquer sur les métiers peu féminisés</p> <p>Communication Management/RH pour proposer aux candidats quel que soit leur sexe des promotions</p>

Annexe 4 : Chronologie de la démarche égalité de notre terrain

Type de document	Année
Accord égalité	2006
Avenant de l'accord égalité	2008
Avenant de l'accord égalité	2009
Avenant de l'accord égalité	2011
Avenant de l'accord égalité	2012
Accord égalité	2014
Accord égalité	2017
Accord égalité	2018