



# Étude “Plafond de verre : les déterminants de l'avancement de carrière des cadres féminins”

Les femmes rencontrent encore aujourd'hui nombre de difficultés au cours de leur ascension professionnelle. Cette étude analyse les parcours professionnels de femmes ayant atteint les plus hauts niveaux de direction d'entreprises et met en exergue les déterminants de cette ascension réussie. Si ces déterminants sont connus (parcours scolaire, appropriation des normes organisationnelles, soutiens personnels et professionnels, disponibilité totale), la façon dont les femmes les mobilisent dessine un paysage de stratégies différentes, des plus traditionnellement conformes aux normes sociales et organisationnelles aux plus novatrices. Ces stratégies peuvent être porteuses de changements dans l'entreprise et la société, sans pour autant remettre directement en cause le fonctionnement organisationnel des entreprises au sein desquelles elles exercent leurs fonctions.

Dans le cadre de son programme de travail 2012, le département Travail Emploi du CAS réalise plusieurs études visant à améliorer l'état des connaissances sur des enjeux sociaux essentiels dans le monde du travail. Le CAS a ainsi financé une étude dont l'objectif était d'apporter un éclairage nouveau sur la question du “plafond de verre<sup>(1)</sup>”. Cette étude, attribuée sur appel d'offres, a été réalisée par le cabinet Plein Sens<sup>(2)</sup> et s'est déroulée entre juillet 2012 et mars 2013.

## ➤ OBJET DE L'ÉTUDE

Au-delà des freins à la progression des femmes dans les entreprises, déjà largement identifiés, le caractère innovant de cette étude réside dans l'analyse des déterminants de l'avancement de carrières de femmes ayant atteint les plus hauts niveaux hiérarchiques du secteur privé. Si cette enquête identifie les déterminants de l'avancement, le rapport décrypte surtout les stratégies mises en œuvre par ces femmes en position de direction



[1] En 1997, le Bureau international du travail a défini le plafond de verre comme “les barrières invisibles, artificielles, créées par des préjugés comportementaux et organisationnels, qui empêchent les femmes d'accéder aux plus hautes responsabilités”.

[2] Auteurs du rapport : Caroline Moriceau, Sophie Rigondaud, Anne Vincent-Bufferault.

pour mobiliser leurs ressources scolaires, professionnelles et sociales au service de leur ascension professionnelle.

### 📌 Méthodologie

Adossée à une analyse liminaire de la littérature et à deux groupes de réflexion réunissant une quinzaine de femmes dirigeantes, quarante-cinq entretiens semi-directifs ont été conduits auprès de femmes en position de direction dans le secteur privé. Les femmes interrogées relèvent de la catégorie des “cadres à forte responsabilité”, telle que la définit l'Association pour l'emploi des cadres, à savoir occupant des postes de direction opérationnelle ou fonctionnelle. Les femmes interviewées présentent des profils variés au regard du type de formation et de leur âge, du secteur d'activité, de la fonction occupée à la date de l'enquête, de la taille de l'entreprise et de son caractère international. Parmi ces femmes, certaines siègent dans les comités exécutifs (Comex) et les comités de direction (Codir), et quelques-unes ont été identifiées comme “hauts potentiels” et jugées susceptibles d'accéder à court terme à un poste de direction.

## 📌 LES PRINCIPAUX RÉSULTATS DE L'ÉTUDE

### （ Deux formes d'ascension professionnelle : “briser” ou “contourner” le plafond de verre

Toutes les femmes interrogées apparaissent au fond comme des “entrepreneures de carrière” pratiquant un réajustement permanent de leur trajectoire en fonction des opportunités offertes et de leur quête personnelle de sens et d'équilibre. Plusieurs trajectoires de carrières bien différentes se dessinent pourtant au regard des parcours de vie initiaux et des choix opérés au cours de la vie professionnelle.

#### ■ Briser le plafond de verre *via* des carrières “traditionnelles”

Dans le contexte français, un certain nombre de parcours s'inscrivent dans une logique d'excellence scolaire. Le caractère élitiste du système scolaire français conduit, de façon privilégiée, les diplômés de quelques grandes écoles à des carrières professionnelles rapides, notamment au travers des “grands corps” et de la navigation entre la fonction publique et le secteur privé. Ces parcours sont généralement empruntés, parmi les femmes interrogées, par celles qui sont issues des milieux les plus dotés socialement et culturellement. D'autres ascensions, “internes”, sont réalisées au sein d'une même entreprise, parfois depuis les niveaux les plus modestes de l'organigramme. Ces trajectoires sont fréquemment

accompagnées par une structuration des carrières relativement balisée, car encadrée par la direction des ressources humaines.

Ces parcours, plutôt caractéristiques des grandes entreprises et de celles de taille intermédiaire, sont exposés au plafond de verre, mais la force du titre scolaire dans un cas et l'adhésion aux valeurs de l'entreprise dans l'autre tendent à effacer le ressenti de ces femmes, qui semblent, en définitive, dépasser le plafond de verre.

#### ■ Contourner le plafond de verre par des trajectoires “de côté”

Deux types de trajectoires semblent plus originaux. D'une part, certains parcours sont marqués par la recherche d'une visibilité, à l'intérieur comme à l'extérieur de l'organisation, qui fait gagner en légitimité pour accéder aux postes de direction les plus élevés. La visibilité permet de contourner le plafond de verre en n'adoptant pas forcément les parcours les plus valorisés dans les organisations, mais, par exemple, en prenant le risque de diriger un projet d'envergure. D'autre part, certains parcours semblent s'inscrire dans des “chemins de traverse” : en changeant régulièrement d'entreprise, de fonction et/ou de poste, ces femmes acquièrent une forte légitimité par l'accumulation de compétences variées leur donnant une vision stratégique de l'organisation. Ces parcours sont typiques de femmes issues d'un cursus universitaire et d'origine sociale souvent plus modeste. Ils sont plus fréquents dans les activités nouvelles et les métiers émergents (type nouvelles technologies ou conseil). Ils concernent également les femmes qui ont veillé à se ménager une zone de confort pour concilier vie professionnelle et vie personnelle.

Ces deux types de parcours, plus innovants, se caractérisent par une progression moins linéaire avec des changements plus fréquents d'entreprise et/ou de poste dans l'entreprise, des passages du fonctionnel à l'opérationnel. Ces carrières plus atypiques ne concernent probablement pas davantage les femmes que les hommes. Néanmoins, les femmes qui s'y inscrivent ont plus fortement intériorisé l'existence d'un plafond de verre. En partie pour cette raison, elles adoptent alors une stratégie professionnelle différente, en vue non pas de briser mais de contourner le plafond de verre.

### （ Quatre facteurs explicatifs de l'avancement professionnel

Ces trajectoires de carrière s'inscrivent, d'après les femmes interrogées, à la croisée de quatre grands facteurs qui ont contribué à favoriser leur ascension professionnelle.

### ■ Le parcours diplômant

Un des facteurs les plus prégnants – et les plus connus – de l'avancement des femmes à des postes de direction réside dans la formation initiale. La part importante de diplômées de grandes écoles rencontrées dans le cadre de l'étude atteste du poids du diplôme d'enseignement supérieur, notamment à l'issue des grandes écoles d'ingénieurs (Polytechnique, Mines, etc.) et d'autres secteurs (ENA, ENS, Sciences Po Paris, etc.). Ces parcours scolaires s'insèrent souvent dans des trajectoires familiales et sociales déterminantes, assurant l'accès à l'information et les conditions matérielles de la poursuite des études, et procurant la confiance en soi nécessaire à la réussite professionnelle à haut niveau. Au-delà de la formation initiale, c'est le parcours diplômant de ces femmes dans son ensemble (classes préparatoires, plusieurs diplômes de grandes écoles, etc.) qui ont un effet sur leur carrière. Ces trajectoires scolaires favorisent ainsi l'accès des femmes aux postes de direction dans des marchés professionnels réservés, explicitement ou non, aux détenteurs de ces diplômes. Cet effet "titre" s'accompagne également d'un effet "réseaux d'anciens", ceux-ci étant très favorables à une ascension professionnelle rapide. Alors que les diplômées de grandes écoles ont tendance à suivre, au moins au début de leur carrière, des voies généralement balisées, les universitaires, de même que celles qui sortent d'écoles moins prestigieuses, se positionnent dans des secteurs et des métiers plus ouverts, ou adoptent des stratégies de différenciation spécifiques (voir *supra*).

### ■ La connaissance des modes de structuration des carrières dans les organisations

Pour faire carrière, les femmes interrogées sont conscientes d'un certain nombre de "passages obligés" qui peuvent leur être *a priori* défavorables dans la mesure où ils sont difficilement compatibles avec la gestion des tâches domestiques et des soins aux enfants, qui reste davantage à la charge des femmes.

Ces passages obligés peuvent être de nature différente : mobilité géographique, nationale et plus souvent internationale, changement fréquent de poste, encadrement de salariés. Si ces règles s'appliquent *a priori* de manière identique pour les femmes et pour les hommes, elles se révèlent parfois en pratique discriminantes, et les femmes interrogées en ont pleinement conscience lorsqu'elles construisent leur carrière. Ayant intériorisé ces pratiques organisationnelles, elles vont construire leur carrière en tenant compte de leurs ressources propres en termes de diplôme, de vie familiale, d'implication du conjoint, de l'existence d'un mentor... , mais aussi de

leurs ressources psychologiques (du type confiance en soi ou estime de soi). Elles choisissent alors soit de se conformer aux normes organisationnelles, soit de s'en affranchir en partie ou totalement *via* des carrières alternatives ou la création d'entreprise, ou encore le passage par des groupes anglo-saxons au sein desquels les pratiques organisationnelles sont plus souples. Dans le premier cas, elles parviennent à franchir le plafond de verre par conformité à ces normes ; dans les autres cas, elles optent plutôt pour un contournement du plafond de verre.

### ■ Les soutiens professionnels et personnels

Un facteur déterminant pour les femmes rencontrées réside dans le soutien et les encouragements qu'elles ont reçus dans l'enfance et au cours de leur ascension professionnelle. Ce soutien et ces encouragements les ont notamment aidées à "oser" : prétendre à des postes élevés, demander une augmentation, prendre des risques, etc. Ces soutiens prennent la forme d'encouragements provenant de leur entourage personnel et de bienveillance de la part de collègues, supérieurs hiérarchiques, mentors qui les aident à décrypter les codes organisationnels et leur signalent de nouvelles opportunités professionnelles. Ce réseau se construit au fil de leur parcours scolaire et professionnel. D'autres réseaux, plus formels, dont elles bénéficient des qualités (formation, profession, genre), jouent souvent une fonction d'"annuaire". Parmi ceux-là, les réseaux de femmes semblent occuper une place différente, au sens où ils contribuent plutôt à conforter les membres dans leurs ambitions *via* l'encouragement mutuel.

Sans que ce déterminant de l'avancement soit entièrement spécifique aux femmes, il reste que ces soutiens les encouragent à exiger des preuves de la reconnaissance de leur engagement, ce qu'elles font moins naturellement que les hommes. Elles ont en effet souvent tendance à attribuer leur succès moins à leurs propres qualités qu'à la chance.

### ■ La disponibilité et l'engagement total

Toutes les femmes interrogées évoquent sans ambiguïté la disponibilité temporelle totale qu'a nécessité leur carrière. Même si certaines admettent la difficulté de se rendre pleinement disponible, toutes estiment qu'il s'agit d'une condition nécessaire pour faire reconnaître leur engagement, et se conformer ainsi aux comportements attendus d'un cadre dirigeant. Elles ont donc par exemple intégré la norme organisationnelle du présentisme et s'y plient, même si certaines sont conscientes que ce n'est pas forcément nécessaire du point de vue de l'organisation du travail.

Dans ce cadre, la plupart des femmes interrogées ont fait le choix de réduire au minimum leur congé maternité afin de rendre ce temps de la maternité le moins visible possible aux yeux de l'organisation. Même si elles reconnaissent qu'une absence de trois ou quatre mois n'aurait pas eu d'effet sur l'organisation, elles sont conscientes des risques qui sont associés à ce congé en termes d'avancement, de mobilité, de salaire...

La conciliation entre vie familiale et vie professionnelle répond aux mêmes exigences : la vie familiale doit être neutralisée et surtout ne pas interférer sur le temps de travail malgré des journées extrêmement longues. Cela passe par une organisation rigoureuse de la sphère domestique qui est entièrement déléguée (soit au conjoint, soit à un parent, soit à un(e) employé(e) à domicile). Dans tous les cas, elles restent néanmoins responsables de cette délégation et de son organisation, même quand le conjoint est investi. De façon symétrique avec la situation des hommes en poste de direction, certaines femmes interrogées s'appuient sur leur conjoint lorsqu'ils sont au moins en partie en retrait du monde du travail. En ce sens, elles renversent les modèles établis.

La conciliation pour ces femmes dirigeantes ne soulève pas les mêmes enjeux que pour d'autres femmes, les questions de modes de garde ou d'investissement financier se posant peu pour les femmes rencontrées dans le cadre de cette étude.

## CONCLUSION DES PISTES POUR L'ACTION PUBLIQUE EN FAVEUR DE L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE

Il existe en France deux grands parcours pour parvenir aux plus hauts postes d'encadrement du secteur privé : d'un côté, des parcours bien balisés, dans lesquels le titre scolaire assure une certaine égalité de traitement ; de

l'autre, des trajectoires alternatives, pour les femmes dont les diplômes ne suffisent pas à garantir une ascension rapide. Pour résumer, certaines brisent le plafond de verre et d'autres le contournent, mais toutes l'ont intériorisé. Pour dépasser ce plafond de verre, ces femmes mobilisent des ressources multiples, que les politiques publiques peuvent contribuer à favoriser, notamment en luttant contre les stéréotypes de genre toujours prégnants, en développant la confiance en soi des femmes et en incitant les hommes à prendre leur place dans cette lutte pour l'égalité professionnelle. Les questions de rhétorique sont également un enjeu dans la mesure où ces femmes sont sensibles à la mixité et raisonnent peu en termes d'égalité de traitement.

L'accès des femmes aux postes de direction est certes un enjeu en soi, mais il a également un effet d'entraînement potentiel pour l'égalité professionnelle dans son ensemble, pour parvenir à des organisations du travail plus neutres par rapport au genre.

► **Mots clés** : égalité professionnelle, plafond de verre, cadres à responsabilité, entreprise, carrière.

Avril 2013




L'ESSENTIEL

Nicolas Charles et Hélène Garner,  
département Travail Emploi

**Centre  
d'analyse  
stratégique**

18, rue de Martignac  
75700 Paris SP 07  
Tél. 01 42 75 60 00

Retrouvez les dernières actualités du Centre d'analyse stratégique sur :

-  [www.strategie.gouv.fr](http://www.strategie.gouv.fr)
-  [centredanalysestrategique](https://www.facebook.com/centredanalysestrategique)
-  [@Strategie\\_Gouv](https://twitter.com/Strategie_Gouv)

Le Centre d'analyse stratégique est une institution d'expertise et d'aide à la décision placée auprès du Premier ministre. Il a pour mission d'éclairer le gouvernement dans la définition et la mise en oeuvre de ses orientations stratégiques en matière économique, sociale, environnementale et technologique. Il préfigure, à la demande du Premier ministre, les principales réformes gouvernementales. Il mène par ailleurs, de sa propre initiative, des études et analyses dans le cadre d'un programme de travail annuel. Il travaille en réseau avec les principaux conseils d'expertise et de concertation placés auprès du Premier ministre.