

Étude réalisée par Plein Sens pour le  
Centre d'analyse stratégique

Plafond de verre : les déterminants  
de l'avancement de carrière des  
cadres féminins

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

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

Cette étude a été pilotée conjointement par Véronique Deprez-Boudier et Nicolas Charles du Centre d'analyse stratégique<sup>1</sup>.

L'enquête n'a pu être réalisée qu'avec le concours des femmes dirigeantes qui ont accueilli avec intérêt nos sollicitations et ont su se rendre disponibles pour apporter leur témoignage. Que chacune d'entre elles en soit chaleureusement remerciée.

Les réflexions menées ont également bénéficié des éclairages de personnalités rencontrées et de qualités citées en annexe, auxquelles nous souhaitons ici exprimer notre gratitude.

Les *Études* du Centre d'analyse stratégique (CAS) sont des travaux de recherche commandés par le Centre à un organisme extérieur. Elles n'engagent que leurs auteurs et ne reflètent pas nécessairement les positions du CAS. L'objet de leur diffusion est de susciter le débat et d'appeler des commentaires et critiques.

---

<sup>1</sup>Christel Gilles en a initialement rédigé le cahier des charges.

<b>Résumé .....</b>	<b>5</b>
<b>Introduction .....</b>	<b>8</b>
<b>1 – Récits de carrière.....</b>	<b>11</b>
• 1.1. Quand des femmes dirigeantes se racontent.....	11
> Trois grandes manières de répondre .....	11
> Un degré de réflexivité qui influence la part dévoilée de l'intime.....	12
• 1.2. Évocations et perceptions du plafond de verre : des ressentis très différents .....	13
<b>2 – Dynamiques de carrière.....</b>	<b>16</b>
• 2.1 – De quelles carrières parle-t-on ?.....	16
> Des trajectoires variées .....	16
> L'existence et la gestion des pauses.....	20
> Des plans de carrière non pensés comme tels.....	23
• 2.2. Quatre grands types de carrières .....	24
> Remarques préalables.....	24
> Les parcours d'excellence fléchés .....	27
> Les parcours internes réussis .....	28
> Les percées par la visibilité .....	29
> Les « spirales ascendantes » .....	31
<b>3. Les variables explicatives de la carrière .....</b>	<b>32</b>
• 3.1. Les années de formation, un élément différenciant .....	32
> Des voies très inégalement tracées.....	33
> Des parcours différenciés par la formation initiale.....	35
• 3.2. La structuration des carrières par l'organisation .....	41
> Des déroulements de carrière balisés ? .....	42
> L'importance des premiers postes .....	45
> Les choix « alternatifs » .....	47
• 3.3 La visibilité.....	54
> Atouts et risques d'une visibilité par les projets .....	55
> Savoir exiger les preuves de la reconnaissance .....	56
> Appartenir à un réseau.....	58
• 3.4. La disponibilité et l'engagement .....	60
> Une disponibilité temporelle nécessaire.....	61
> Une organisation imparable de la sphère domestique .....	63
> Repenser la conciliation .....	64
<b>Conclusion.....</b>	<b>67</b>
<b>ANNEXES : .....</b>	<b>71</b>

# Résumé

C'est au travers l'examen de quarante-cinq parcours de vie, professionnel et personnel, relatés dans le cadre d'entretiens longs menés auprès de femmes dirigeantes en entreprise de tous secteurs, que le CAS a souhaité voir analyser de manière qualitative les déterminants d'avancement de carrière de ces femmes « ayant atteint les plus hauts niveaux hiérarchiques » de leur organisation. Il convenait donc de repérer et d'analyser les facteurs susceptibles d'influer la dynamique de carrière, pour mettre en relief ceux qui s'étaient avérés, en situation, les plus efficaces.

Au dire même des femmes rencontrées, leur réussite ne peut résulter que d'une combinaison de facteurs, au rang desquels sont souvent citées la chance, l'opportunité dès lors qu'on sait ou ose la saisir, mais aussi la capacité à quitter un environnement qui bloque une évolution ; en ce sens, les femmes récusent globalement l'idée d'avoir constitué un plan de carrière. Elles font plutôt figures d'« entrepreneures de carrière », pratiquant un ré/ajustement permanent de leur trajectoire en fonction des opportunités et de leur quête de sens et d'équilibre.

De l'analyse des parcours tracés, et par-delà leur singularité, ressortent *in fine* quatre déterminants particulièrement structurants.

**L'étude vient en premier lieu et sans surprise confirmer l'importance de la socialisation primaire et du parcours de formation, qui influencent très nettement les stratégies de progression mises en œuvre.**

Les choix d'études influencés par des préférences induites liées au genre sont prégnantes : la faible part de femmes issues des filières scientifiques et techniques pèse sur les évolutions de carrière dans de nombreux secteurs. Est rappelée plus généralement la force des titres et diplômes, notamment ceux venant sanctionner des parcours scolaires d'excellence, qui restent des clés d'accès privilégié tant aux organisations, aux postes à responsabilité occupés précocement qu'aux réseaux qui jouent comme des facilitateurs tout au long des carrières ; ces parcours sont pour partie encore conditionnés par le milieu d'origine et les facilités qu'il procure en termes d'accès à l'information sur les orientations possibles, de conditions matérielles de poursuite des études, mais également de confiance en soi. Pour autant, des parcours de formation moins prestigieux conduisent également les femmes aux postes de direction dès lors qu'elles parviennent à se distinguer, à jouer de la différence en acceptant par exemple des prises de risque sur des fonctions en création ou sur des projets transverses à forte visibilité ; leurs cheminements ne sont alors ni balisés ni protégés.

**Les modes de structuration des carrières induits par les organisations (sélection sur diplômes, carrière balisée, etc.) suscitent souvent chez les femmes, pour lesquelles ils s'avèrent plutôt défavorables, des postures de contournement.**

Trouver l'environnement qui convient et permet l'ascension dépend en effet de facteurs très variables, dès lors que l'on ne s'inscrit pas dans les voies tracées : le choix d'entrer dans une entreprise de taille moyenne où sont moins prégnants les « droits d'entrée » comme les effets de réseaux et où l'on peut accéder plus rapidement aux postes stratégiques, quitte à conquérir

des postes au plus haut niveau dans les grandes organisations dans un second temps ; le choix d'une activité émergente qui offre des opportunités de progression rapide ; l'acceptation d'un poste où tout est à inventer en sont des exemples. Toutes ces stratégies tendent à prouver que les parcours balisés dans les organisations demeurent des obstacles à contourner, car fondés sur des règles apparemment neutres mais bâties sur le modèle de carrière au masculin.

### **La recherche de visibilité et l'affirmation d'une ambition sont à l'évidence des leviers pour avancer.**

Si l'attachement aux titres, aux intitulés de postes, a semblé plutôt faible chez les dirigeantes rencontrées, un grand nombre ont su construire leur carrière en adoptant des trajectoires « de côté » par rapport aux modes de fonctionnement traditionnels de l'entreprise, en saisissant notamment les opportunités qu'offrait le développement du mode de management par projet. Toutes, ou presque, ont aussi rapidement compris que rien ne leur serait « donné » et qu'il fallait oser : oser prétendre à des postes pour lesquels « on » ne pense pas spontanément à elles, oser demander une augmentation – d'autant plus qu'elles prennent conscience qu'elles sont moins rémunérées que leurs homologues masculins et qu'elles sont toutes plutôt sûres de leur technicité et de leur maîtrise des dossiers, donc de leur légitimité –, oser également prendre des risques au sens par exemple d'aller sur des champs de compétences nouveaux. Pour cela, elles s'accordent à dire qu'il faut avoir suffisamment confiance en soi pour dépasser le comportement attendu des femmes.

Toutes entretiennent leur réseau, c'est-à-dire avant tout le maillage de relations de confiance d'anciens collègues ou supérieurs hiérarchiques auprès desquels trouver conseils, services, et qui signalent à l'occasion des opportunités de poste. L'appartenance parfois à des réseaux de femmes relève d'une autre attente et vise d'abord à conforter leurs membres dans leurs ambitions par l'encouragement mutuel.

### **La disponibilité au travail et l'engagement sont apparus comme deux déterminants essentiels et qui demeurent difficilement négociables.**

Malgré l'autonomie gagnée sur la gestion de l'agenda au fur et à mesure de leur ascension, les femmes dirigeantes connaissent des journées de travail longues et extensives. La disponibilité temporelle doit donc être forte : elle est à la fois une conséquence de leur réussite et ce qui a permis leur ascension. Par-delà les arbitrages personnels réalisés (au premier rang desquels la mise en place d'une organisation domestique robuste), c'est au fond la question d'une alternative à un modèle de surinvestissement qui est posée. Le temps de présence efficace et nécessaire sur le champ professionnel d'une part et l'acceptation par les hommes d'une nouvelle donne de ce point de vue d'autre part permettraient *in fine* de repenser la notion de conciliation qui pèse jusqu'ici essentiellement sur les femmes. Il s'agit donc aussi de favoriser la place des pères. Les femmes rencontrées aimeraient faire admettre le principe d'une flexibilité des horaires – et, sur le temps long de la carrière, la possibilité de s'aménager des temps de pauses ou des paliers – compatible avec engagement et efficacité, critère auquel il est encore difficile de faire adhérer les organisations pour les postes de dirigeants ou pour les « hauts potentiels ». C'est par ailleurs en faisant la démonstration au sens propre de cette capacité à limiter leur temps de travail sans pour autant réduire leur investissement professionnel que ces femmes dirigeantes peuvent être des modèles – pour leurs collègues femmes mais aussi hommes, ceux-ci étant eux-mêmes en quelque sorte prisonniers d'un modèle historique.

Un enseignement fort de cette enquête est au fond que la réussite des femmes n'est pas une question de « qualités féminines » dont il suffirait d'encourager l'expression. La notion est d'ailleurs loin d'être partagée dans les discours entendus. Elle repose en effet sur la notion de

complémentarité des sexes qui, en tout cas par le passé, a toujours infériorisé les femmes. Les femmes entendues refusent l'idée d'un leadership féminin, c'est-à-dire d'une alternative soi-disant salvatrice mais qui les piégerait.

L'identification des quatre grands déterminants de la réussite ainsi que la précédente remarque permettent de faciliter le repérage d'éventuels leviers d'intervention pour les acteurs publics, ou au contraire de mettre en garde contre des solutions qui ne permettraient pas de parvenir *in fine* à l'égalité professionnelle. Les avis des femmes rencontrées sur les politiques d'égalité, qu'elles soient initiées par la puissance publique ou par les entreprises, révèlent une attente forte – toutes considèrent qu'il y a nécessité à agir en particulier au moyen des quotas –, mais aussi une certaine méfiance envers des mesures ambivalentes. Le travail à faire serait finalement plutôt du côté des hommes ou sur les fonctionnements de l'entreprise en général, sans distinguer les salariés par leur genre.

# Introduction

L'étude commandée par le Centre d'analyse stratégique au printemps 2012 est d'abord motivée par le constat statistique de la faible présence des femmes aux « sommets des hiérarchies professionnelles et organisationnelles ». Quelques chiffres issus de la statistique nationale illustrent en effet de manière globale cet état de fait :

- en 2009, les femmes représentaient 46% des salariés du secteur privé, mais n'occupaient qu'un cinquième des postes de cadres dirigeants du secteur<sup>2</sup> ;
- en 2010, l'APEC recensait de son côté, dans la population totale des cadres 34% de femmes, dont 11% occupant des postes « à forte responsabilité »<sup>3</sup> ;
- on comptait enfin moins de 20% de femmes dirigeantes à la tête des entreprises françaises<sup>4</sup>.

Ces phénomènes de décrochage sont généralement décrits et caractérisés sous l'expression générique de « plafond de verre »<sup>5</sup>, et leur mesure et analyse donnent lieu à une abondante littérature. Ils sont d'autant plus fortement soulignés et interrogés qu'ils s'observent et persistent alors même que les femmes ont désormais largement investi l'enseignement supérieur et en sortent actuellement plus diplômées que les hommes<sup>6</sup>.

Le Centre d'analyse stratégique a souhaité, dans une ambition plus opérationnelle que descriptive, voir adopter un angle d'analyse original consistant à s'intéresser à la frange de femmes « ayant atteint les plus hauts niveaux hiérarchiques » de l'entreprise pour identifier les « déterminants » de leur progression<sup>7</sup>. Il s'agissait, par la réalisation d'une série d'entretiens biographiques, de comprendre – mais aussi d'entendre de l'analyse même des femmes interrogées – quels avaient été les éléments décisifs de leur évolution de carrière, avec une interrogation spécifique sur la manière dont elles avaient conjugué développement professionnel et vie personnelle. Cette enquête devait pouvoir s'appuyer sur une revue préalable de la littérature afférente au sujet afin d'y puiser des hypothèses à tester quant aux déterminants recherchés.

Une finalité sous-jacente (non formulée cependant dans la commande) pouvait être de comprendre dans quelle mesure et de quelles manières d'une part le parcours de ces femmes pouvait être « modélisant » pour les autres femmes, d'autre part en quoi les femmes aujourd'hui en position de dirigeantes pouvaient avoir un effet d'entraînement et aider à la promotion des femmes dans les entreprises de manière générale<sup>8</sup>.

---

<sup>2</sup> INSEE, *Regards sur la parité*, 2012.

<sup>3</sup> APEC, *Femmes cadres et hommes cadres : des inégalités professionnelles qui persistent*, mars 2011.

<sup>4</sup> Environ 30% d'entreprises sont chaque année créées par des femmes (INSEE, SINE 2009).

<sup>5</sup> Le phénomène identifié depuis les années 1980 en tant que « plafond de verre » est défini comme les « barrières artificielles, créées par des préjugés d'ordre comportemental ou organisationnel qui empêchent les individus qualifiés d'avancer dans leur organisation ».

<sup>6</sup> 27,1% des femmes de la tranche d'âge 25-34 ans sont diplômées de l'enseignement supérieur contre 22,3% des hommes ; pour la tranche d'âge des 55-64 ans, on observait respectivement 8,6 et 12,1% (INSEE, *Enquête Emploi*, 2010). Il est toutefois important de signaler ici que de nombreuses filières de l'enseignement supérieur demeurent encore peu mixtes, au premier rang desquelles les formations d'ingénieurs où on trouve moins d'un tiers de filles<sup>6</sup> alors que ces écoles constituent pourtant l'un des principaux viviers de recrutement des cadres.

<sup>7</sup> L'expression semble directement reprise du titre d'un article fondateur sur le sujet : Belghiti-Mahut S., « Les déterminants de l'avancement hiérarchique des femmes cadres », in *Revue française de gestion*, 2004, n°151.

<sup>8</sup> On soulignera simplement ici que les travaux conduits pour la présente étude ont été concomitants d'une actualité politique sur le sujet de l'égalité professionnelle hommes-femmes. On citera notamment la mise à l'ordre du jour de l'égalité professionnelle lors de la Conférence sociale en juillet 2012 ; les rencontres organisées par la ministre des Droits des femmes fin août 2012 avec une quinzaine de directeurs des ressources humaines de grandes entreprises françaises et internationales afin de débattre de leurs « bonnes pratiques » sur le sujet, la question de la place des femmes dans les comités de direction et comité exécutifs des grandes entreprises étant alors explicitement posée comme un objet de progrès ; enfin, au mois de novembre, une communication du Comité interministériel aux droits des femmes et à l'égalité entre les femmes et les hommes (*une troisième génération des droits des femmes : vers une société de l'égalité réelle*) ouvre dès 2013 un certain nombre de chantiers au rang desquels une lutte explicite contre le plafond de verre, à travers notamment la sensibilisation des grandes entreprises à l'intérêt d'accroître de manière plus volontariste la place des femmes dans les instances dirigeantes que sont comités de direction et comités exécutifs.

- **Nos partis pris méthodologiques : une analyse fine des dynamiques de carrière<sup>9</sup> pour mettre au jour et en perspective les éléments facilitants**

L'expression même de « déterminants » de l'avancement de carrière mérite explicitation préalable car elle recèle une part de la difficulté de l'enquête. Nous avons pris le parti de retenir le terme dans son acception neutre et littérale de « ce qui est décisif ». Il s'agit en d'autres termes de repérer et d'analyser un ensemble *hétérogène* de facteurs susceptibles d'influer la *dynamique* de carrière, pour mettre en relief ceux qui se sont avérés, *en situation*, les plus efficaces.

Une analyse de la littérature<sup>10</sup>, destinée à fournir une première grille de lecture de ce que pouvaient être ces déterminants, a conduit à distinguer en première approche trois grands ensembles de facteurs : des caractéristiques personnelles issues de la socialisation primaire et du parcours de formation (une forme de capital dont les femmes sont munies à leur entrée dans la vie professionnelle) ; des leviers d'action (ou des freins) liés aux choix et aux arbitrages réalisés au cours de la carrière et en fonction de la vie personnelle ; enfin des éléments qui leur seraient extérieurs, attachés à l'environnement professionnel dans lequel elles évoluent (pratiques de gestion des ressources humaines, codes attachés à un secteur ou une profession).

C'est bien de l'ensemble de ces conditions de la carrière dont il convient d'analyser l'efficacité relative dans des histoires nécessairement singulières, c'est-à-dire, historiquement situées dans des secteurs d'activité particuliers. La méthodologie d'enquête par entretiens biographiques prescrite par le Centre d'analyse stratégique s'est avérée de ce point de vue particulièrement pertinente pour saisir l'importance de ces facteurs dans une dynamique de moyen terme conjuguant vie professionnelle et vie privée ; il est rapidement apparu en effet dans nos travaux que c'était en combinatoire plus qu'isolés que les facteurs observés devenaient déterminants.

- **Définition opérationnelle du champ de l'enquête<sup>11</sup>**

Les femmes cadres « ayant atteint les plus hauts niveaux hiérarchiques » de l'entreprise telles qu'évoquées par le cahier des charges de l'étude ne constituent pas une catégorie clairement définie en tant que telle, et ce d'autant que l'entreprise, considérée ici dans toute sa diversité en termes de taille et d'organisation, renvoie nécessairement à des niveaux de développement d'organigramme et de contenus de poste extrêmement variables d'un établissement à l'autre.

Pour autant, et parce qu'il était nécessaire de circonscrire *a priori* un périmètre d'étude et de le référer en première approche aux situations décrites par la statistique nationale, nous avons considéré que les femmes à enquêter appartenaient à la catégorie des « cadres à forte responsabilité » telle que la définit l'APEC. Ont ainsi été ciblées des femmes en postes de direction opérationnelle ou fonctionnelle, réparties dans l'ensemble des secteurs d'activité ; il a par ailleurs été choisi de rencontrer, par l'intermédiaire des femmes dirigeantes contactées, un petit nombre de femmes identifiées comme « hauts potentiels » et donc jugées susceptibles d'accéder à court terme à un poste de direction.

---

<sup>9</sup> L'expression « dynamique de carrière » est employée ici de préférence à celle de trajectoire professionnelle en ce qu'elle ajoute à l'idée d'orientation et de cheminement, celle d'impulsion, de vitesse qui nous paraît particulièrement importante ici.

<sup>10</sup> Cette revue de littérature a fait l'objet d'une note indépendante.

<sup>11</sup> L'ensemble des définitions et considérations méthodologiques ayant présidé à la définition du périmètre enquêté puis à la construction de l'échantillon des femmes rencontrées est détaillé en annexe de ce rapport.

L'étape centrale de notre étude a donc consisté à rencontrer en entretiens longs (de 1h30 à 4 heures)<sup>12</sup> des femmes présentant des profils *a priori* variés au regard de quelques critères assurant la diversité de l'échantillon telle que souhaitée par le Centre d'analyse stratégique ; les critères de sélection retenus étaient le secteur d'activité, la fonction occupée à la date de l'enquête, des caractéristiques de l'entreprise telles que sa taille et son ouverture à l'international, enfin le type de formation et l'âge des femmes dirigeantes. Les caractéristiques du groupe des 45 femmes effectivement rencontrées sont détaillées en annexe.

Les femmes dirigeantes ayant accepté le principe de l'entretien ont été entendues à la fois sur le récit de leur parcours – il était indispensable d'ancrer les analyses dans le factuel, le récit du contenu des postes, des orientations, des arbitrages réalisés, la description des environnements professionnels –, et comme étant à même de porter une analyse sur les raisons de leur réussite. Le travail proposé se place donc à l'intersection de leurs représentations – sans doute essentielles pour renouveler le questionnement du plafond de verre –, et d'une analyse factuelle mais nécessairement incomplète des parcours (difficulté à reconstituer chaque fois les contextes organisationnels précis des entreprises traversées et les dynamiques économiques spécifiques aux secteurs).

Le matériau recueilli à l'occasion de ces entretiens est extrêmement riche et éclaire de manière significative les conditions d'une carrière ascensionnelle<sup>13</sup>. Il convient pour autant de signaler deux limites à nos yeux de l'exercice particulier ici proposé. La première est évidente et tient à l'absence de représentation de ce qu'ont pu être les parcours des hommes placés dans des situations similaires. La seconde est inhérente à la construction d'un échantillon visant à embrasser la diversité des profils et des secteurs ; la largeur du périmètre ainsi défini s'est confrontée à une pluralité de variables dont les effets individualisés ne sont pas mesurables.

Les résultats et analyses issus de l'enquête sont exposés ci-dessous selon une logique qui cherche à rendre compte de la manière la plus juste possible à la fois de la complexité observée et de la spécificité du mode d'investigation retenu (l'entretien biographique) : après que le discours porté par les femmes sur leur parcours et leur perception du plafond de verre aura été analysé de manière générale (partie 1), on s'attachera à examiner de manière fine les trajectoires évoquées afin d'en comprendre les profils et les rythmes et d'en déduire des « manières de franchir le plafond de verre » (partie 2) ; c'est à partir des types de carrière ainsi esquissés que seront exposés et mis en perspective les facteurs ayant joué de façon déterminante (partie 3).

---

<sup>12</sup> Les entretiens réalisés n'ont pas été enregistrés ; les échanges ont été l'objet d'une prise de notes aussi complète que possible, attentive à recueillir les faits, la chronologie mais également des *verbatim* jugés significatifs et éclairants. Les analyses proposées ne reposent donc en aucun cas sur une analyse systématique de discours retranscrits.

<sup>13</sup> Un tel matériau aurait d'ailleurs probablement pu être analysé dans une approche plus psychologique ou psychosociologique, ce dont nous nous sommes gardées ici.

# 1 – Récits de carrière

*Le choix de l'entretien biographique, quelque peu réduit ici toutefois à celui de récit de vie professionnelle, avait pour vocation de permettre de recueillir, pour pouvoir les analyser sans les induire par le questionnement, les éléments explicatifs de carrières considérées comme abouties – au sens où elles avaient porté les femmes rencontrées à des fonctions de direction.*

*Cette approche invite pour chacune d'elle à un exercice de mémoire et de reconstruction a posteriori du sens de la carrière et des choix. La personne qui s'exprime au moment de l'entretien n'est plus tout à fait celle qui a opéré les arbitrages aux moments clés de sa carrière. La personne entendue est donc déjà en position d'expert et d'analyste par rapport à son propre parcours et au regard du questionnement posé par l'étude, mettant en valeur consciemment ou non ce qui lui semble important et laissant a contrario sous silence ce que l'enquêteur ne pourra deviner et venir questionner.*

*Parce que les discours produits dans le cadre des entretiens, aussi nourris soient-ils de faits précis et situés, sont aussi fortement empreints de la subjectivité de chacune des femmes rencontrées, il nous paraît essentiel de relater ici de manière générale l'écho rencontré chez elles par un questionnement sur les déterminants de carrière.*

## ■ 1.1. Quand des femmes dirigeantes se racontent

Les femmes dirigeantes que nous avons rencontrées, après qu'elles ont accepté le principe de l'entretien, en connaissaient le thème, les enjeux et les modalités. Autrement dit, elles étaient, voire s'étaient, préparées à livrer tout à la fois le récit de leur carrière et une réflexion personnelle déjà plus ou moins engagée ou concomitante de l'entretien sur ce qui avait selon elles contribué à les conduire au poste qu'elles occupaient alors.

Pour autant, leurs manières de se raconter a différé de l'une à l'autre, malgré des règles du jeu identiques, et de manière assez indépendante de l'interlocutrice qui leur faisait face. Il n'y a pas ici à juger de ces différences, mais simplement à en prendre conscience pour ce que cela implique en termes d'informations délivrées.

### > Trois grandes manières de répondre

Les manières évoquées ci-dessous renvoient à la tonalité générale des récits, mais ne sont pas exclusives l'une de l'autre, chaque interlocutrice combinant plus ou moins les postures selon les différents temps de l'entretien.

Il est d'abord une manière simple de répondre à notre invitation, en déroulant un *curriculum vitae* comme, souvent, elles ont eu à le faire dans d'autres contextes. Les discours sont alors assez difficiles à interrompre ou déconstruire. Ils sont très ancrés – cela faisait partie de la commande – sur le fonctionnement et les péripéties des organisations traversées, sur le contenu technique des postes occupés et des missions accomplies, charge aux enquêtrices de faire l'analyse de ce riche matériau brut et du parcours ainsi tracé. Cette approche très technique est aussi apparue comme une forme de pudeur, une manière de moins parler de soi en campant sur une posture très professionnelle ancrée sur des enjeux techniques ; l'articulation avec la vie personnelle y est souvent plus difficile à percevoir.

Mais les femmes rencontrées ont bien évidemment une réflexivité sur leur propre parcours, relu pour la circonstance au prisme du franchissement du plafond de verre. Certaines nous livrent ainsi un discours construit de manière à répondre très directement aux enjeux de l'étude – typiquement en ouvrant leurs propos sur les facteurs clés de leur réussite, avant tout récit de carrière. Elles pointent d'elles-mêmes et décrivent les moments de ressenti et/ou de franchissement du plafond de verre, et interrogent l'avenir et ce qu'il leur reste à prouver. De tels discours, distanciés par rapport à un récit de carrière plus factuel, nourrissent immédiatement la réflexion mais laissent moins la possibilité d'une analyse fondée sur les faits. On est d'emblée dans les représentations que les femmes ont des conditions de leur réussite. La part de l'intime dévoilé est aussi plus aléatoire – ou très intégrée dans un discours assez démonstratif. D'autres profitent de l'occasion pour avoir ce temps de réflexivité qui surgit spontanément au cours de l'entretien et les satisfait.

Enfin, nous avons rencontré un certain nombre de femmes ayant une réflexion avancée, voire militante, sur la promotion des femmes en entreprise, et dont la tendance naturelle dans le discours est de parler au nom du groupe, au nom des femmes (utilisation du « on » ou du « nous » plutôt que du « je »). *« Nous voulons être solidaires dans les bons et les mauvais moments. Et que cette solidarité nous permette de fissurer ou de faire voler en éclat le plafond de verre »*. Ce « on » ou ce « nous » renvoie selon les cas à une génération de femmes, à un groupe de femmes constitué au sein de l'entreprise pour promouvoir les femmes aux postes de direction et aider les plus jeunes, à un groupe de femmes réunies par une formation commune, etc. La préparation de ces femmes à l'entretien proposé est donc sensiblement différente : plusieurs ont préparé des chiffres clés sur la présence des femmes dans leur entreprise et proposent une grille d'analyse des difficultés rencontrées. On assiste ainsi dans les discours à une objectivation du plafond de verre dans les organisations concernées ; sont aussi évoquées les mesures en faveur de l'égalité hommes/femmes. Le discours est alors sensiblement déporté du parcours individuel vers l'action en faveur des femmes.

## > Un degré de réflexivité qui influence la part dévoilée de l'intime

Il était clairement établi dans notre approche initiale que nous chercherions à comprendre – c'était là la demande du Centre d'analyse stratégique – la manière dont s'intriquaient vie personnelle et choix professionnels. La revue de littérature avait en effet mis en avant l'importance de certaines variables personnelles, individuelles, dans les parcours de réussite. Pour autant, ces aspects sont très inégalement abordés par les femmes dirigeantes.

La place des parents et de la famille (les fratries) est volontiers évoquée au moment de l'orientation scolaire ; leurs professions, les traditions familiales (être polytechnicien, être énarque, faire Sciences Po, être entrepreneur...), leur familiarité plus ou moins grande avec les possibilités offertes par l'enseignement supérieur, les moyens financiers dont ils disposaient pour financer les études de leurs enfants, leur attitude générale à l'égard des ambitions féminines – et donc leurs encouragements le cas échéant – sont presque systématiquement mis en avant. Les femmes rencontrées se remémorent leurs impressions et aspirations d'enfance – *« je voulais faire du transport », « je voulais être ingénieur », « je voulais être directeur général comme mon père »* –, et ce d'autant plus que leur ambition s'est réalisée. Elles racontent également leurs représentations d'alors, perçues comme ayant pu avoir une influence – *« j'ai grandi en ayant l'impression que les hommes gagnaient et que les femmes perdaient »* nous confiera l'une d'elle.

La propension à parler des années de formation, des choix d'études, des réussites et des difficultés rencontrées durant cette période, est très inégale. Elle paraît sensiblement plus importante chez celles passées par les grandes écoles. Elles racontent leurs choix, leurs motivations, les impressions d'alors (déceptions, difficultés, mais aussi premiers challenges et manière de les relever). Cette importance accordée des années plus tard aux années de formation peut être interprétée à la fois comme le signe de l'importance donnée aux titres et diplômes (en cohérence avec les manières entrevues de recruter et de promouvoir), ou comme une façon de dire les ambitions de départ assises sur les épreuves initiales que sont la classe préparatoire et la réussite aux concours.

Plus variable, plus verrouillée aussi, est la part du récit qui touche réellement à l'intime – vie de couple, maternité, problèmes de santé. Les femmes en couple évoquent assez spontanément leur situation pour raconter par exemple le temps de la mise en couple et ce qu'il a impliqué sur les choix professionnels, ou la place de leur conjoint dans les choix de poste. Les autres évoquent peu ou pas la question. Il en est de même avec les enfants, celles qui n'en n'ont pas expliquant simplement d'emblée qu'il n'y a pas de sujet (la question étant bien évidemment attendue !).

Au final, les femmes dirigeantes esquissent volontiers un portrait d'elles-mêmes, au regard de leur pugnacité au travail et de leur manière d'y être, au regard de ce qu'elles ont vécu comme une évolution personnelle. Plusieurs reconnaissent sans détour ne rien lâcher, avoir un caractère forgé pour la réussite et pas vraiment dans les stéréotypes féminins. Ce sont des femmes battantes, qui ont appris avec l'expérience à s'adoucir. D'autres ont un jour pris de l'assurance (l'idée de « déclic » évoqué à plusieurs reprises et qui renvoie surtout à la prise de conscience d'une possibilité à faire) et ont alors osé réclamer un poste ou une augmentation. D'autres (dont les plus jeunes), en posture plus réservée, reconnaissent pourtant une autorité réelle et une capacité affirmée à demander, décider, trancher. Ce dévoilement dans le discours se fait aussi par des mises en scène de soi au travers d'anecdotes professionnelles.

## ■ 1.2. Évocations et perceptions du plafond de verre : des ressentis très différents

Quoi que le plafond de verre ne soit pas à proprement l'objet de l'étude, les échanges ne pouvaient manquer de « tourner autour », puisque l'étude portait implicitement du principe de son existence.

De manière d'abord surprenante lors des discussions préparatoires menées en groupe d'expression<sup>14</sup>, les femmes invitées car supposées l'avoir franchi n'en avaient pas toutes la même perception : certaines ne l'avaient pas (encore) vu, d'autres évoquaient un franchissement précaire, voire sans cesse renouvelé, d'autres enfin en avaient, malgré la position occupée, fait la violente expérience. Ces différences de ressenti ont été pleinement confirmées lors de l'enquête, et ne peuvent être simplement corrélées à des différences d'âge et donc d'avancée dans la carrière. Elles renvoient également à la manière dont les femmes projettent leur avenir ou s'interrogent, à leur volonté d'en découdre encore et de poursuivre l'ascension, ou bien à celle de rester dans une zone jugée de confort, qui correspond à un équilibre personnel qu'elles ne souhaitent pas remettre en cause. Ces écarts

---

<sup>14</sup> Des éléments sur ces groupes d'expression figurent en annexe.

méritent attention en tant que tels et pour la manière dont ils peuvent influencer les représentations de ce qui est véritablement déterminant dans une carrière selon que l'on a plus ou moins l'impression d'une lutte inégale et ardue.

Pour autant, toutes ont bien à l'esprit les manifestations d'une inégalité hommes-femmes dans la sphère professionnelle dont elles se sont pour certaines plus ou moins affranchies à titre individuel : les normes masculines au travail – présentisme (« *ce besoin d'être au bureau pour occuper le terrain, c'est très masculin* »), formes de sociabilité en soirée dont elles se sentent exclues, réflexions déplacées ou ambivalentes parfois teintées de paternalisme à l'égard des plus jeunes ; l'inégalité salariale est un sujet de revendication fréquent et réitérée ; une moindre vitesse d'avancement est parfois signalée (« *j'ai progressé mais à la traîne ; j'ai toujours l'impression de devoir en faire plus pour avoir autant* ») ; un certain sentiment de solitude aussi, de raréfaction des femmes (« *toutes les autres femmes se sont faites virer* »).

L'expérience du plafond de verre renvoie à un ou des moments où les femmes rencontrées ont pu se sentir freinées dans leur évolution ou injustement traitées. L'exercice d'anamnèse qu'est l'entretien a pu amener certaines d'entre elles à pointer des souvenirs désagréables, plutôt en début de carrière, et donc plutôt liés à des inégalités de traitement et à l'expression de stéréotypes : deux stagiaires de même qualification et même âge, fille et garçon, bénéficiant par exemple dans une même organisation l'un d'une mobilité l'autre non, alors que c'est la fille qui avait émis le souhait d'évoluer ; un sentiment de plafond (ou plutôt de paroi) de verre lié à la détention d'un diplôme différent dans un univers où l'on ne recrute que des diplômés de telle ou telle école ; une difficulté à se faire reconnaître en réunion comme responsable, femme et jeune, face à des interlocuteurs qui spontanément se tournent vers l'adjoint, homme et plus âgé ; un soupçon toujours du supérieur hiérarchique lors de différends avec des clients, chose qui ne se produisait pas avec un collègue homme ; une jeune cheffe de projet travaillant en binôme avec une autre jeune femme se voyant adjoindre en cours de projet un homme diplômé d'une grande école pour les superviser. Dans ces expériences précoces se mêlent toutefois différentes variables – sexe mais aussi âge et profil en termes de formation ; l'une nous dira à ce sujet, consciente des difficultés à interpréter ces premiers signes d'inégalité « *mais ces choses ont tendance à se reproduire...* ».

Les plus jeunes des femmes rencontrées (hauts potentiels ou ayant déjà percé) ont des perceptions très inégales de ce risque de plafond de verre. Elles ne l'ont pas rencontré, notamment celles qui mènent une carrière de type « fast track » et qui cherchent à le dépasser en choisissant de demander ouvertement des fonctions y préparant sans avoir jusque-là essuyé de refus. L'une d'entre elles a atteint, à moins de 40 ans, un poste fonctionnel de haut niveau sans avoir jusque-là ressenti de freins – elle est repérée par l'organisation comme un talent pour les plans de succession – ; le signe incontestable du franchissement sera la nomination à un poste opérationnel à forte visibilité. Pour une autre, 34 ans, qui progresse au sein du même établissement depuis dix ans et est aujourd'hui identifiée comme « cadre à hautes responsabilités », l'ascension s'est faite à l'en croire presque malgré elle, sur propositions successives de postes où elle a fait chaque fois ses preuves et a été reconnue pour cela. Pour cette autre toutefois, qui à 33 ans a déjà exercé d'importantes responsabilités dans l'entreprise où elle évolue depuis huit ans, la crainte du plafond de verre est perceptible et l'on peut y voir sans doute un effet possible de la mise en visibilité de la notion (elle participe par ailleurs à un groupe de femmes)<sup>15</sup>. Cette jeune femme témoigne

---

<sup>15</sup> Une femme DRH exprimera à cet égard un refus explicite de la notion de plafond de verre, pour ce qu'elle provoque : « *je récuse le terme de plafond de verre et de carrière* » ; « *énoncer, c'est aussi créer une réalité* ».

d'une représentation de ce que doit être sa carrière, ses composantes, son rythme : « *Si je dois avoir un poste de direction, il faut que j'y arrive à 35 ans ; c'est ce que j'observe* ». Aussi est-elle dans une forme d'inconfort, à la fois très intéressée par le poste qu'elle occupe et inquiète de ne pas encore être en position hiérarchique.

Pour d'autres, le récit de difficultés ou de péripéties professionnelles n'est pas spontanément mis en relation avec la notion de plafond de verre ; il peut être difficile en effet de conduire pour soi-même l'analyse des moments de fragilisation traversés à l'occasion notamment de réorganisation/restructuration/fusion qui peuvent se traduire *a minima* par des redécoupages de périmètre. Ainsi, cette femme plutôt en fin de carrière, il est vrai aujourd'hui au Comex de son organisation, racontera comment par deux fois son périmètre et son équipe se seront trouvés réduits. De la deuxième péripétie elle conclura à une forme de « *descente en plateau* » d'une carrière jusque-là ascendante, sans pour autant le référer à un plafond de verre et en expliquant que les autres ont été traités de la même manière. Telle autre, qui aura pourtant, de par ses fonctions un temps en ressources humaines, eu une connaissance objectivée d'inégalités, qui aura relaté dans son parcours personnel des épisodes où clairement ont joué des formes de discrimination, dira *in fine* « *ne pas avoir le sentiment d'avoir eu des plafonds de verre* », ne pas l'avoir vécu.

D'autres enfin relateront des expériences éprouvées violemment, des déceptions ou frustrations liées au sentiment d'un plafond de verre perpétuellement rétabli, d'une lutte permanente. Des cas de figure emblématiques de ces épreuves sont la non obtention du poste qui aurait dû logiquement leur échoir après le travail mené sur un projet (absence de reconnaissance du travail effectué et récupération des fruits du succès par un autre, généralement homme), ou encore le refus d'entrée au Comex alors qu'elles y siégeaient auparavant, dans une autre organisation. D'aucunes ont également l'impression, tout en siégeant au Comex, de n'être pas « *arrivées* », de ne pas faire encore partie du « *cercle* ».

Quelle que soit l'expérience déjà traversée, il apparaît assez clairement que la perception du plafond de verre a aussi à voir avec la manière dont les femmes envisagent leur avenir. Un certain nombre de celles que nous avons rencontrées ne souhaitent simplement plus aller plus haut dans la hiérarchie. Elles font état parfois d'une période de réflexion personnelle, d'une maturité et d'une lucidité nouvelles sur les équilibres à tenir, les choix les plus opportuns, le prix à payer pour poursuivre l'ascension. Elles interrogent pour certaines la possibilité de voies alternatives à la progression linéaire. D'autres au contraire ont bien l'intention d'aller au bout et d'entrer par exemple au Comex de leur organisation (en profitant le cas échéant de mesures en ce sens inscrites dans le plan d'égalité hommes-femmes de l'entreprise) ; d'aucune parle de « *rage* » d'y arriver.

Ces différences de position sont à l'évidence à prendre en considération dans l'interprétation des récits de carrière entendus lors des entretiens. Elles renvoient directement à la question de la quête de sens qui émerge à certains infléchissements de la trajectoire et n'est pas contradictoire avec la volonté de progresser. Cette quête n'est probablement pas spécifique aux femmes, mais elle prend peut-être plus d'acuité pour les femmes qui souhaitent parvenir à concilier ambition et image de soi valorisante, y compris comme mères. Il peut être difficile pour une femme d'affirmer son goût du pouvoir, ses désirs de domination, son goût de gagner de l'argent. C'est pourquoi, après avoir exercé le pouvoir, certaines souhaitent consacrer la fin de leur carrière à une mission davantage en accord avec leurs valeurs. Ce n'est pas tant une stratégie de repli qu'une capacité à opérer des choix et franchir le pas pour avoir une vie qui vous convienne.

## 2 – Dynamiques de carrière

Il a d'emblée paru évident que l'on ne pouvait, pour comprendre et démêler l'ensemble des facteurs ayant permis aux femmes dirigeantes leur ascension, faire l'économie d'une description des trajectoires, des étapes et des circonstances de ces parcours. C'est cette approche qui a motivé les conduites d'entretiens biographiques ; ce sont donc les carrières entrevues qu'il faut commencer par qualifier. L'interprétation – qu'elle soit leur ou nôtre – devait impérativement s'ancrer dans des faits tangibles et relativiser, sans l'occulter, l'influence de la personnalité des femmes rencontrées. Les considérations plus générales que l'on a pu tirer, ou qu'elles ont bien voulu partager, n'ont de sens que parce qu'elles entrent en résonance avec les faits. Alors seulement pourront être proposés de premiers éléments d'analyse et, pour en donner peut-être une meilleure lisibilité, une tentative de typologie des carrières étudiées.

### ■ 2.1 – De quelles carrières parle-t-on ?

La « carrière » n'est pas seulement ici<sup>16</sup> une série d'emplois occupés, ou d'étapes traversées<sup>17</sup>, par une personne au cours de sa vie professionnelle et/ou active ; elle ajoute à l'idée de cheminement celles de progression et d'impulsion particulièrement décisives dans notre étude. C'est ce qu'ont connu, en général<sup>18</sup>, les femmes cadres dirigeantes dans l'enchaînement des postes qu'elles ont occupés. Si nous avons considéré, en les recrutant, qu'elles avaient toutes connu une ascension professionnelle – jusqu'au dépassement du plafond de verre –, les carrières vécues *in fine* présentent une grande diversité d'étapes et de bifurcations, dont la succession n'est, semble-t-il, jamais entièrement pronostiquée et/ou maîtrisée.

#### > Des trajectoires variées

##### ■ Des carrières de longueurs inégales, à replacer dans leur contexte

Les plus jeunes des femmes rencontrées dans le cadre de l'étude ont une trentaine d'années ; les plus âgées ont plus de 55 ans. De fait, si la durée de carrière « moyenne » de l'échantillon est de 22 ans, ce sont en fait des parcours très variés qui ont été étudiés : certains encore relativement courts – cinq ont duré moins de 10 ans –, d'autres au contraire beaucoup plus complets – huit femmes interrogées ont derrière elles plus de 30 ans d'expérience professionnelle. Si la durée impacte le déroulement des carrières, ce n'est finalement pas tant sur la variété des postes occupés, des entreprises traversées<sup>19</sup>, voire même sur la fonction actuelle<sup>20</sup>, que sur le contexte, économique mais aussi « socio-culturel », dans lequel ces carrières se sont déroulées.

La grande majorité des femmes rencontrées ont débuté leur carrière dans les années 1990 ; certaines ont commencé à travailler beaucoup plus tôt, dans les années 1980 voire 1970, ou,

---

<sup>16</sup> La notion de « carrière » est également utilisée, au-delà du seul domaine du travail, par exemple par les chercheurs de l'École de Chicago et en particulier Howard Becker (avec les carrières déviantes).

<sup>17</sup> Nous considérons que les pauses, les moments d'absence du monde du travail font partie intégrante de la trajectoire et participent à la compréhension de la carrière.

<sup>18</sup> La notion de progression relève cependant d'une vision souvent très subjective (cf. *infra*).

<sup>19</sup> La durée de la carrière influence seulement très légèrement le nombre de changements (cf. *infra*).

<sup>20</sup> Cf. 1.2. Le fait de considérer qu'on a « dépassé » le plafond de verre n'est pas lié à l'âge et à l'ancienneté.

au contraire, un peu plus tard, dans les années 2000. Transparaissent ainsi à travers les récits des éléments propres à chacune de ces décennies. La situation économique et les événements propres aux secteurs d'activité concernés<sup>21</sup>, plus ou moins explicités lors des entretiens, ont pu affecter, parfois de manière non négligeable, les parcours professionnels. L'état des rapports entre les femmes et les hommes au moment où se déroule la carrière est aussi un élément de contexte essentiel. Depuis les années 1970, les femmes ont massivement investi le marché du travail<sup>22</sup> et la formation supérieure. Lister ici l'ensemble des réformes intervenues serait fastidieux mais il a été nécessaire de replacer les carrières au regard de ces évolutions. S'il serait inexact de parler ici d'une différence strictement « générationnelle »<sup>23</sup>, il est en revanche possible de distinguer, sans préjuger de la nature de leur parcours, plusieurs « catégories » de femmes parmi lesquelles les « pionnières » sont sans doute les plus faciles à définir.

Ayant débuté une carrière dans la fin des années 1970, souvent issues des premières promotions mixtes des grandes écoles, et notamment d'écoles d'ingénieurs, elles ont été confrontées, en début de carrière, à la « solitude », étant la seule femme parmi des effectifs masculins, dans des entreprises ou des secteurs marqués par une culture très masculine (le BTP, le transport...). Quelle que soit leur perception du plafond de verre – car celle-ci varie –, elles considèrent avant tout le travail comme un moyen « pour être indépendante ».

Parmi les plus jeunes, on observe au contraire des femmes plus « égalitaires » pour qui l'inégalité entre les femmes et les hommes est quasiment dépassée, les différences, notamment vis-à-vis du travail, tendent à disparaître, et qui partagent avec leur conjoint, ou externalisent très largement, les tâches domestiques.

Ces différences sont liées à l'âge du récit. L'analyse de la carrière, et en particulier des premiers postes occupés, ne peut être menée qu'en connaissance du contexte dans lequel elle s'est déroulée. Pour parvenir à poser des constats partagés sur les parcours professionnels des femmes dirigeantes rencontrées, il s'est agi non pas de neutraliser ces éléments de contexte – toute tentative pour sortir une carrière de son cadre aurait été infructueuse pour l'analyse – mais de justement en tenir compte pour mieux distinguer les éléments les plus transversaux.

#### ▪ Des carrières marquées par des changements fréquents.

Les carrières étudiées sont – pour les trois-quarts des femmes interrogées et quel que soit leur âge – rythmées par des changements fréquents, qu'il s'agisse de changement de poste<sup>24</sup>, de métier, d'entreprise, voire de secteur d'activité. Dans l'échantillon, les femmes interrogées ont changé en moyenne 7 fois de poste, 4 fois d'entreprise et 2 à 3 fois de secteur d'activité, et la durée de la carrière influence seulement très légèrement le nombre de changements<sup>25</sup>. Elles occupent donc le même poste entre 3 à 5 ans. Certaines changent encore plus fréquemment, tous les ans, voire plusieurs fois par an<sup>26</sup>. Le rythme de changement ne reflète-

---

<sup>21</sup> Les changements de *business model* de certains secteurs, l'apparition de nouveaux métiers, la révolution du numérique, etc.

<sup>22</sup> INSEE, ALBOUY V., DJIDER Z., MAINGUENE A., *Activité, emploi, salaires et retraites : la convergence des situations entre hommes et femmes s'opère, mais parfois bien lentement*, 2012. Ces vingt dernières années, l'emploi féminin a augmenté d'un quart sur le marché du travail. Les femmes représentaient 39% des effectifs de cadres en 2010 contre 30% en 1990. Cette progression a toutefois lieu alors que la part des cadres progresse dans l'emploi total ; elle n'a donc pas suivi l'augmentation globale.

<sup>23</sup> DEVRIESE M., « Approche sociologique de la génération », in *Vingtième siècle*, 1989, volume 22, n°22, p. 11-16. Dans notre échantillon, les femmes d'une même génération – au sens démographique – n'ont pas toujours été confrontées à la même réalité. Or, la notion de génération, en sociologie, correspond à un groupe d'individus proches par l'âge, d'une part, et, d'autre part, confrontés à une expérience ou un environnement fabricant un vécu collectif.

<sup>24</sup> Entendu ici comme un changement de place dans l'organigramme d'une même entreprise, en gardant ou pas le même « métier » : par exemple, une chargée de recrutement qui devient directrice des ressources humaines de la même entreprise.

<sup>25</sup> Si on considère les seules carrières de plus de 22 ans, moyenne de notre échantillon, les résultats sur la fréquence moyenne de changement sont les mêmes que ceux de l'échantillon complet.

<sup>26</sup> C'est notamment le cas de celles qui ont évolué dans des secteurs où l'on progresse depuis des niveaux hiérarchiques relativement bas et très opérationnels vers les postes de direction.

t-il pas la norme dans les organisations, notamment en début de carrière? Il est difficile de faire la part de l'initiative individuelle et d'une adéquation aux « normes » de l'entreprise, et il semble que les femmes changent de postes autant que les hommes et que les plus mobiles sont les diplômées de moins de quarante ans<sup>27</sup>. D'autres femmes, moins nombreuses, ont peu changé d'environnement de travail. L'ancienneté moyenne dans l'entreprise est de 11 ans ; une des femmes rencontrées occupe le même poste, dans la même entreprise, depuis une quinzaine d'années.

Dans l'enchaînement précis des postes, des métiers et des secteurs, les similitudes restent rares entre les carrières étudiées, et les étapes varient selon le métier, l'organisation, les « préférences », les occasions, etc. Des points communs peuvent se dégager entre deux ou trois trajectoires, rarement plus. Un changement peut relever d'une stratégie délibérée ou de ce que les femmes interviewées considèrent comme la capacité à saisir des opportunités – être chassée ou recommandée, suivre un supérieur apprécié – et/ou peut-être motivé par la nécessité, perçue de manière aiguë, de changer d'environnement – en particulier en cas de désaccord ou de conflit –, mais elles ne changent pas toujours quand elles le veulent<sup>28</sup>. La succession de postes peut respecter, sciemment, les « règles », définies, souvent de manière implicite, par le secteur, l'entreprise, et/ou le métier – souvent par les trois réunis. Si ces règles régissent *a priori* les carrières, il ne faut pas exclure que certaines trajectoires ne se construisent toutefois pas toujours selon les parcours les plus « classiques » et/ou valorisés officiellement. Les changements s'accompagnent alors d'une prise de risque. C'est le cas notamment des femmes – moins de cinq dans notre échantillon – qui ont choisi de passer de postes dit « fonctionnels » à l'opérationnel.

Une des femmes rencontrées raconte qu'issue de la finance elle est passée aux opérations, alors que pour son entreprise la finance est le métier noble et représente les plus gros salaires. Elle se « retrouve à manager plus de 1000 personnes de tous niveaux et de cultures différentes », « il s'agit d'avoir une vision, une stratégie, de savoir communiquer » ; « avant, c'était le challenge intellectuel, les chiffres, l'analyse ; dans les opérations, je passe à autre chose. ». Une autre a, elle, réussi un « passage impossible » : « des ressources humaines, je suis passée à l'opérationnel, c'est exceptionnel ».

Dans ces changements, le risque peut également venir de postes ou secteurs particulièrement instables. Il arrive par exemple que l'on propose un poste au périmètre peu défini ou en devenir. Il s'agit alors d'évaluer les opportunités ou les risques. Car ce poste peut être un propulseur de carrière ou au contraire se révéler une voie de garage ou un projet ingérable.

Il existe enfin des changements de missions sans qu'il y ait changement officiel de poste. Ce cas de figure se retrouve notamment lorsque l'entreprise fonctionne par projet ou qu'un nouveau chef arrive. Cela est aussi parfois lié à de nouveaux enjeux dans le secteur ou l'entreprise.

C'est plutôt la « forme » de la carrière, les caractéristiques générales des changements et la stratégie qui leur est associée qui permettent de distinguer des types de carrières, nous y reviendrons. L'analyse des raisons et des conditions des changements donne quant à elle des éléments nécessaires à la compréhension des trajectoires et de leurs leviers.

---

<sup>27</sup> Selon l'enquête de l'APEC *Cadroscope*.

<sup>28</sup> Les changements peuvent par exemple avoir lieu du fait d'un supérieur.

▪ **Des accélérations de carrière dont les moments et les modalités peuvent varier.**

Il est apparu impossible de remettre les accélérations de carrière en face d'un âge moyen ou d'une caractérisation moyenne du poste occupé à ce moment précis. Cependant, les femmes rencontrées ont pu identifier un certain nombre d'événements qui ont pu, d'après elles, marquer ou être décisifs dans le déroulement de leur carrière.

Tout d'abord sans doute faut-il souligner que les changements évoqués sont, le plus souvent, associés à la « progression », dont la mesure est aussi variable. Le secteur et/ou la fonction sont ici particulièrement importants puisqu'ils peuvent en soi imposer ou permettre un rythme de progression « classique ». Un décalage par rapport à ce rythme peut alors signaler une accélération de carrière<sup>29</sup>. La comparaison aux autres permet aussi de qualifier son propre parcours.

C'est le cas par exemple dans le secteur du conseil ou de l'audit où des passages de « grade » (consultant junior, consultant, consultant senior, manager, senior manager, etc.) plus rapides que la moyenne – *« un an au lieu de deux ; j'ai progressé de manière exponentielle, en passant les étapes plus vite que les autres »* pour une des femmes rencontrées – matérialisent l'accélération.

Lorsqu'elles « grillent » ainsi les étapes du parcours « normal », les femmes savent que leur carrière est en train de décoller. Le contexte économique du secteur dans lequel elles évoluent peut également jouer un rôle dans cette progression. La croissance de l'activité, à laquelle certaines femmes ont activement participé, impactent alors directement la carrière : la progression est liée aux résultats économiques, la carrière est une conséquence du chiffre d'affaires généré.

Une des femmes raconte que, juste avant de se faire chasser, elle a obtenu les meilleurs résultats dans l'unité dont elle avait la direction, résultats jamais égalés depuis.

Il n'est pas surprenant que des femmes aujourd'hui arrivées en position de direction aient évolué en se distinguant de la « moyenne » et étant particulièrement performante dans leurs missions. Ces facteurs d'accélération sont naturellement les plus souvent partagés. D'autres facteurs reviennent ensuite mais rarement de la même façon dans les carrières étudiées : une formation prestigieuse qui ouvre un « droit à » accéder à certains postes, un passage en start-up ou dans une petite entreprise qui challenge et fait monter en compétences, une mobilité internationale, un parcours encadré « haut potentiel », etc. Enfin, quelques-unes des femmes interrogées expliquent qu'elles ont, dans leur progression, su profiter des effets des politiques en faveur de l'égalité, mises en œuvre dans les entreprises qu'elles ont traversées, pour obtenir des postes. L'une raconte : *« Ça m'a toujours servi d'être une femme : dans cette entreprise, j'ai été recrutée parce que j'étais une femme ; dans les deux suivantes également »*. Si le sujet est parfois difficile à évoquer, elles assument ainsi parfois d'être une « femme quota » car elles se savent légitimes dans leur fonction.

Si la perception des sauts de carrière et des accélérations varie, c'est sans doute que l'« échelle », l'« étalon », qui permet à chacune de mesurer ces progressions change également. Certaines retiennent un critère très objectif comme l'augmentation du salaire ; c'est lui qui signale ici très concrètement les sauts mais il reste pourtant difficile à négocier. La progression peut également se mesurer en fonction de la taille de l'entreprise dans laquelle on évolue et/ou de l'équipe dont on a la responsabilité.

C'est notamment le cas pour certaines fonctions comme les ressources humaines, le marketing ou la communication, où l'importance du poste est directement liée à la taille de l'entité. Pour

---

<sup>29</sup> BASTID F., BRAVO B., « Réussir sa carrière une approche conceptuelle » in *Comportement organisationnel* (sous la direction d'EL AKREMI A., GUERRERO S., NEVEU J.-P.), 2006, volume 2. Les auteurs, en faisant une synthèse de la littérature sur le sujet distinguent les critères objectifs de la réussite de carrière (relatifs au salaire, à la position hiérarchique, à l'autonomie et l'étendue du pouvoir, nombre de collaborateurs, nombres de postes offerts) et les critères subjectifs (satisfaction vis-à-vis de la carrière, intérêt du travail, acquisition de connaissance).

les postes de management, la « bascule » pourrait être matérialisée par le passage à une situation où on ne connaît plus individuellement l'ensemble de ses collaborateurs – autour de 100 personnes environ.

La progression peut également s'évaluer au regard de critères plus subjectifs comme la sphère d'influence. Une des femmes rencontrées expliquera ainsi qu'elle « n'[a] pas gravi les échelons » mais qu'elle a « étendu [sa] sphère d'influence ». Cette influence ne s'accompagne d'ailleurs pas nécessairement d'une compétence managériale ou d'un budget important : il peut s'agir d'un poste « intellectuel » pur, souvent auprès de la direction générale<sup>30</sup>. Un grand nombre de femmes rencontrées signalent enfin que la principale mesure de leur progression réside avant tout dans l'intérêt qu'elles portent aux postes occupés, l'apprentissage et l'expertise qui peut ainsi être acquise.

## > L'existence et la gestion des pauses

Un tiers<sup>31</sup> des parcours étudiés comprend des pauses et/ou des ruptures dans les trajectoires professionnelles. S'ils sont souvent imperceptibles, ces « breaks » peuvent prendre la forme de véritable coupure où les femmes arrêtent de travailler, ou de recul/décrochage lorsqu'ils se traduisent par la prise d'un poste à moindres responsabilités. Les raisons de ces pauses professionnelles sont diverses. Certaines femmes choisissent de suivre leur conjoint lors d'une mobilité ; certaines de privilégier pendant un temps leur vie de famille ; quelques-unes enfin ont dû/choisi de s'arrêter après un licenciement négocié ou un poste trop éprouvant, voire un *burn out*. Quelle(s) que soient la (ou les) cause(s) de ces pauses, la grande majorité des femmes parviennent à en tirer parti pour revenir dans la vie professionnelle dans des conditions qui leur conviennent.

### ▪ Des pauses liées à une gestion de la double carrière

Les femmes qui font carrière seules témoignent d'un dévouement complet et constant au travail. Pour les autres, le silence sur la vie de couple ne signifie pas l'absence de partenaire, mais parfois simplement qu'il n'interfère pas dans la carrière. La vie de couple fait partie du récit lorsqu'elle a eu une conséquence directe sur la carrière de l'un et/ou de l'autre, en provoquant par exemple une mobilité à l'international, un changement de poste, une baisse de régime voire une pause.

C'est souvent le cas des couples lancés dans des doubles carrières, c'est-à-dire lorsque chacun des partenaires occupent un poste à responsabilité<sup>32</sup>. L'enjeu est alors de mener les deux carrières de concert, tout en faisant coexister la vie professionnelle et la vie personnelle : la carrière, l'entreprise, le couple et, souvent, la famille. Parmi les femmes rencontrées, les plus « chanceuses » ou les plus prévoyantes ne sont pas confrontées à cette problématique, soit qu'elles parviennent à mener en couple deux carrières « françaises », et le plus souvent parisiennes, ou bien deux carrières internationales mais avec des postes basés à Paris, soit que leur compagnon affiche moins d'ambition professionnelle ou occupe un métier plus flexible<sup>33</sup>. Pour les autres<sup>34</sup>, les négociations avec le conjoint sont plus ou moins

---

<sup>30</sup> Ces éléments remettent par ailleurs en cause les définitions proposées par l'INSEE ou l'APEC.

<sup>31</sup> Un tiers de l'échantillon avec une grande diversité d'âge, de métier et de secteur.

<sup>32</sup> CHALLIOL-JEANBLANC H., « Famille et carrière chez les couples à double carrière », in *Comportement organisationnel* (sous la direction d'EL AKREMI A., GUERRERO S., NEVEU J-P.), 2006, volume 2. L'auteur insiste sur les sources de conflit et les sources de satisfaction dans la gestion de la double carrière. Les conflits sont résolus par une redéfinition des rôles sexuels traditionnels. Les sources de satisfaction sont les bénéfices en termes économiques et d'estime de soi ainsi que le renforcement du soutien entre conjoint.

<sup>33</sup> Cette flexibilité consiste notamment en une grande liberté dans la gestion des horaires de travail et la possibilité de travailler depuis le domicile (cf. *Infra* « Repenser la conciliation »). Il s'agit par exemple des métiers de la presse et des médias, de la recherche, des professions artistiques, et, plus généralement, toutes les professions pouvant être exercées sous le statut d'indépendant, dans le cadre de contrats ou missions temporaires, de « piges », etc. (conseil, coaching...).

après. Certaines acceptent des concessions en début de carrière et s'adaptent à la mobilité du mari ou/et conjuguent pour commencer leur carrière avec le temps des enfants en prenant un congé parental puis un temps partiel. L'investissement dans la carrière vient alors plus tard, lorsqu'il y a moins de contraintes. À l'inverse, pour d'autres, c'est le conjoint qui accepte de suivre, même si cela signifie de faire des « sacrifices » pendant un temps. Enfin, les dernières essaient de faire réellement coexister les deux carrières en mettant en œuvre différentes stratégies qui dépendent essentiellement des métiers et des opportunités de chacun.

Parfois, c'est chacun son tour : l'une des femmes rencontrées raconte qu'après avoir suivi plusieurs fois son conjoint lors de mobilités internationales, « *c'était [son] tour* ». L'équilibre est parfois incertain lorsque l'un mène et que l'autre suit et s'adapte. D'autres couples, plus ou moins jeunes, avec plus ou moins d'enfants, acceptent le principe d'une séparation temporaire (décohabitation), plus ou moins complète – pour une partie de la semaine ou dans le cadre d'absence de longue durée, à l'étranger par exemple.

Quelle que soit la stratégie retenue<sup>35</sup>, se dessinent dans les récits les impacts d'une gestion double sur les carrières des femmes interrogées – ou sur celles de leur partenaire – et notamment des ruptures, ou des pauses, lors de mobilités « subies », qui exigent de « *reconstruire les choses à chaque fois* ». Certaines femmes – et certains hommes – peuvent aussi retourner « *par facilité* », chez un ancien employeur qu'elles/ils avaient pourtant décidé de quitter ou accepter des postes plus précaires, parfois très temporaires.

La gestion de la double carrière implique quelquefois des concurrences difficiles à gérer entre les conjoints – dans le même métier, voire la même entreprise. Une des femmes rencontrées s'est retrouvée par un jeu de fusion dans la même entreprise que son mari, à plusieurs niveaux hiérarchiques au-dessus ; elle a très vite décidé de partir. Lorsque les deux font carrière, le salaire peut également être un sujet de conflit : il n'est pas forcément facile pour un homme que sa femme gagne plus que lui<sup>36</sup>.

## ▪ Le temps de la maternité

La possibilité d'une maternité et le fait d'avoir des enfants sont deux paramètres qui restent encore aujourd'hui au cœur des préoccupations dans le cadre du recrutement des femmes à des postes à responsabilité<sup>37</sup>. Les stratégies des femmes rencontrées divergent quant au moment de faire des enfants et à la gestion de leur congé de maternité.

Il s'agit souvent de ne pas s'absenter trop longtemps. Partant du principe qu'il ne vaut mieux pas se faire remplacer – voire du principe qu'on est irremplaçable –, un grand nombre de femmes ne prennent pas ou écornent leur congé de maternité, surtout pour la période avant l'accouchement. L'une d'elle raconte : « *mes congés de maternité ont été des petits formats, je ne me suis jamais arrêtée avant* ». Revient souvent la théorie selon laquelle « *la nature a horreur du vide* » mais aussi qu'il s'agit de prendre en compte l'intérêt de l'entreprise. Parfois, les femmes rencontrées n'ont pas trop eu le choix.

Telle a été nommée directrice générale par le Président de son entreprise alors qu'elle était visiblement enceinte, signe que sa maternité n'a pas du tout été considérée comme un obstacle ; mais de fait s'exerce ainsi une forme de pression assez forte durant le congé maternité. « *On ne dit pas non à une nomination* ». « *Ma maternité n'a jamais été un sujet* ». Elle a

---

<sup>34</sup> Il s'agit d'une très petite partie de notre échantillon (environ un dixième).

<sup>35</sup> Celle-ci relevant aussi pour partie de l'intime (une stratégie de couple), il est ici complexe d'aller plus avant dans l'analyse des conditions des arbitrages finaux.

<sup>36</sup> Traditionnellement, c'est l'homme qui est le « *breadwinner* », pourvoyeur de revenu, la femme fournissant un revenu d'appoint. (MEURS D., PAILHÉ A., PONTHEUX S., « Enfants, interruptions d'activité des femmes et écart de salaire entre les sexes », in Revue de l'OFCE, Presses de Sciences Po, 2010/3, n°114, p.113-13.)

<sup>37</sup> Le fait de ne pas avoir d'enfants mais d'être « en âge d'en avoir » semble rester un facteur discriminant pour les recruteurs ; le fait d'avoir des enfants, pour ne pas influencer la progression de carrière, ne doit changer en rien la façon de s'investir dans son travail.

du coup totalement assumé cette promotion en temps de grossesse en revenant très vite de congés maternité. « *Je ne me suis même pas dit dans ma tête que je devais faire un break ; je ne pouvais pas montrer la différence. Je me sentais obligée d'être avec mes équipes* ».

Lorsqu'elles le doivent, elles préparent leur remplacement provisoire : les adjoints peuvent alors utilement intervenir, mais elles préfèrent l'éviter le plus possible en assurant la continuité du service malgré le congé de maternité. Un grand nombre de femmes, qui ne pouvaient ou ne voulaient pas être remplacées, ont dû mettre en place une organisation entre domicile et travail pour assurer la continuité de gestion des dossiers durant leur absence.

Lorsqu'elles partent, elles veillent à préparer leur retour, notamment en changeant de poste.

L'une d'elle a ainsi profité de son premier congé maternité pour préparer son retour vers l'opérationnel ; elle avait réfléchi un projet à soumettre à son supérieur. Elle a, à son retour, trouvé carte blanche et les moyens nécessaires à la mise en œuvre d'un Business Unit.

Préparer son retour, c'est aussi montrer que rien n'a changé et donc se préparer à reprendre son travail de la même façon. Les temps partiels obtenus au retour de congés maternité sont d'ailleurs rarement effectifs et ne durent pas.

Celles qui ont fait le choix de profiter pleinement de leur congé maternité en ont fait éventuellement un temps de prise de distance, de réflexion sur l'avenir.

#### ▪ **Les effets des pauses : comment revient-on dans l'entreprise ?**

Lorsque les carrières sont étudiées globalement, et non par segment, il n'y a pas d'influence réellement perceptible des pauses sur la place occupée *in fine*, souvent parce que la majorité des femmes parviennent aussi à tirer parti de ces moments.

Certaines prennent le temps de savoir ce qu'elles veulent, ce à quoi elles aspirent, et de retrouver ensuite un travail qui réponde à ces nouvelles conditions. C'est en particulier le cas d'une des femmes rencontrées qui, après une première pause, renouvellera ensuite ces moments de réflexion et de développement personnel entre différents postes. Certaines en profitent pour se former et/ou préparer un rebond : l'une d'elle débutera, suite à une pause, une carrière ascensionnelle.

Pour d'autres, les pauses ne sont pas bénéfiques : elles peuvent être vécues comme des périodes de latences ou de creux de carrière. Quelques femmes ont ainsi eu l'impression d'être exclues du jeu et ont eu des difficultés à revenir dans le monde professionnel.

La maternité peut constituer un frein en termes d'avancement, de mobilité et de rémunération. L'absence due au congé de maternité, même réduit à son minimum, génère naturellement un retard par rapport aux collègues. Pourtant, et la plupart des femmes rencontrées l'affirment : « *trois mois, ce n'est rien dans la vie d'une entreprise* ». Le congé de maternité peut également, on l'a vu, être l'occasion de changements de poste ; si certaines s'en servent habilement, ce n'est pas le cas de toutes.

Une des femmes rencontrées explique qu'à son retour de congé maternité, elle est mutée en interne dans un poste « *moins stratégique* » dans « *un environnement de travail plus tranquille, classique* ». Une autre se fait dire lorsqu'elle annonce sa grossesse qu'elle devra partir de l'entreprise à son retour de congé de maternité.

Les conséquences sont également bien réelles sur la rémunération : la plupart du temps, le congé de maternité tend à favoriser les inégalités de salaires.

Une des dirigeantes interrogées raconte qu'à son retour de congé de maternité ses patrons lui expliquent : « *vous avez été absente pendant 6 mois, donc pas de bonus cette année* ». Une autre a son premier enfant alors qu'elle a déjà effectué une ascension considérable dans sa carrière ; mais lorsqu'une augmentation de salaire réclamée – et constituant un simple rattrapage par rapport aux diplômés de grandes écoles payés 20% de plus – tarde à venir ; elle

démisionne. Parfois toutefois, certaines femmes ont de bonnes surprises : à l'issue de sa maternité, une des femmes rencontrées verra son salaire augmenter fortement par ses supérieurs inquiets quant à son retour.

*In fine*, il n'y a pas, dans les faits, de différences substantielles entre les trajectoires professionnelles des femmes en « solo » et des autres, ni de celles ayant fait des pauses et des autres, en ce qu'elles aboutissent toutes à un poste de dirigeante.

## > Des plans de carrière non pensés comme tels

- **Les femmes interrogées récusent l'idée qu'elles aient pu constituer à un moment donné un plan de carrière.**

« Il n'y a pas/plus de plans de carrière ». Cette affirmation qui peut surprendre est partagée par toutes les femmes interrogées. Partant du constat que les entreprises ne sont pas/plus en mesure de faire de promesses de carrière – en parlant de toutes les entreprises, petites et grandes, une des femmes rencontrées affirme : « *on ne peut construire de carrière nulle part* » – elles disent ainsi ne rien planifier. Ce refus de prévoir se traduit dans les faits, en particulier en début de carrière, par l'absence de demandes et souvent l'absence de refus lorsqu'une proposition est faite, comme s'il ne fallait rien demander et rien refuser.

Un grand nombre de femmes sont ainsi très claires sur leur positionnement. L'une explique qu'elle « *ne [s]'occupe ni de [sa] carrière ni de [son] salaire* », qu'elle « *ne négocie jamais rien* » ; une autre que « *tout prévoir, ça ne marche pas* » et elle le constate bien puisque « *l'essentiel de [sa] carrière s'est fait avec des bonnes rencontres* ». Une dernière raconte son positionnement au début : « *je n'avais aucune espérance quant à ma carrière ; si j'avais eu un plan de carrière, je n'aurais jamais eu tout ça* ».

Ainsi, un leitmotiv majeur des récits entendus est l'évocation de la chance. Signe d'abord de modestie plus ou moins réelle dans la manière de se raconter, le motif de la chance renvoie tout aussi bien à des opportunités (le *kairos*) qu'à des rencontres déterminantes : un poste qui se libère au bon moment, des remplacements de congés de maternité qui offrent des conditions intéressantes de début de carrière, une personne croisée qui saura relayer une envie de changement, une intuition stratégique sur un produit, etc. Cette évocation de la chance est tout à fait cohérente avec l'idée qu'il n'y a pas chez les femmes rencontrées de plan de carrière, au sens de projet mûri *a priori* d'une trajectoire possible, avec des passages prédéfinis et un cadencement planifié. Elle ne doit certainement pas être confondue avec un manque d'ambition ou une forme de passivité. L'évocation réfère ainsi plutôt à une attitude : l'envie d'être reconnue pour ce que l'on fait, une acuité sur le sens des propositions faites mais pas de démarchage intensif : « *être moteur, mais ne pas faire de caprice* ».

- **Les femmes interrogées sont des « entrepreneures de leur carrière ».**

Le premier moteur de leur carrière est généralement la quête de l'environnement qui convient, la quête du sens dans leur métier. Elles sont aussi poussées par l'envie d'apprendre, de progresser. Si elles n'expriment pas de souhait précis quant à leur parcours professionnel, elles mentionnent clairement en revanche des envies qui cherchent à s'incarner dans un poste, quitte à devoir parfois changer complètement.

L'une a ainsi cherché, à 30 ans à peine, le secteur d'activité qui lui permettrait de conjuguer son besoin d'opérationnel à une réelle ambition dans le projet. Elle recommence tout, sur un poste très différent et qui n'a quasiment rien à voir avec ses compétences. Une autre s'ennuie, avant même ses 30 ans, elle « *cherche ce qui bouge* » et candidate « *au culot* » dans un secteur qui n'a rien à voir avec celui de ses premières expériences professionnelles.

La majorité des femmes rencontrées sont donc des « entrepreneurs de leur carrière », pratiquant une navigation à vue, parfois risquée. Si elles se prennent en charge pour construire une carrière, le parcours, et notamment son début, est marqué par des opportunités créées, sciemment ou non, et/ou accueillies, qui prennent différentes formes. L'une d'elles affirme : « *je suis opportuniste, mais ce n'est pas un mauvais mot ; quand j'ai des opportunités, je les saisis, tant que c'est en accord avec moi* ». Lorsqu'on ne les crée pas, il faut en effet être capable de les repérer et de les saisir, et accepter les opportunités, c'est aussi souvent faire confiance : « *chaque fois qu'on m'a tendu la main, j'ai pris* ». Enfin, il ne faut pas exclure que certaines ont quand même demandé tôt des promotions et cherché des postes. Ce positionnement proactif se développe toutefois avec l'expérience, lorsque l'on comprend mieux les règles du jeu<sup>38</sup>.

Au final, deux manières d'évoluer se distinguent et chacune des femmes rencontrées a su et sait encore mobiliser, dans le cadre de sa carrière, l'une ou l'autre : ainsi il s'agit de savoir répondre positivement aux sollicitations, des relations et des chasseurs de tête ; mais aussi, lorsque cela devient nécessaire, d'être soi-même proactive en demandant un changement, en réclamant, en négociant voire en démissionnant. La constante, quelle que soit la manière de faire, est la part de risque, consubstantielle sans doute à la construction d'une carrière de cadre dirigeant. Il ne faut « *pas hésiter à aller sur des terrains moins connus* », pour monter et continuer à apprendre.

Une des femmes interrogées, ayant un parcours particulièrement remarqué, résume bien : « *j'ai su dire oui et su dire non. Je voulais avancer sur les questions qui m'intéressaient. Je ne me suis pas projetée dans une carrière. J'ai refusé des postes où il fallait cumuler deux postes et ne rien faire de bien. J'ai aussi provoqué des opportunités. Il y a des moments où mon CV est à jour. Je n'aime pas la monotonie. À 40-45 ans on sait où on en est. J'ai toujours entretenu des réseaux.* ».

Ces premiers éléments – la longueur, les changements, les pauses et les moteurs des carrières étudiées – alimentent en partie la construction d'une typologie des carrières selon les trajectoires et les rythmes observés.

## ■ 2.2. Quatre grands types de carrières

*Tout en gardant à l'esprit la diversité des trajectoires entrevues, il nous a semblé nécessaire d'aller au-delà de la singularité des parcours et de donner de la lisibilité à l'ensemble en recherchant des régularités, des éléments structurants communs à des groupes de carrières/profils entrevus et permettant d'esquisser une typologie des progressions de carrière. La prudence toutefois s'impose étant donné notamment la variété des caractéristiques sectorielles et organisationnelles inhérentes aux principes d'échantillonnage retenus.*

### > Remarques préalables

Avant d'explicitier chacun des types de trajectoire, il semble nécessaire de revenir sur le cheminement qui a conduit vers la typologie proposée ici.

---

<sup>38</sup> PIGEYRE F., « Les carrières des femmes cadres. Vers une gestion des ressources humaines sexuées ? », in *Revue Française de Gestion*, n°126, novembre-décembre 1999, p.47-55. Comme le signale Frédérique Pigeyre, les carrières des femmes qui atteignent les plus hautes fonctions sont vues d'une part « comme un compromis à la fois fragile et audacieux et comme un compromis en marge des règles de gestion ».

## ▪ Notre positionnement par rapport aux typologies déjà proposées dans la littérature

Nous n'avons pas retenu les typologies fondées sur l'emploi des femmes cadres conçues dans les années 80 car s'y manifestent des logiques de retrait ou d'engagement limité, liées au cantonnement des femmes dans un rôle féminin qui ne concerne que très marginalement notre échantillon de femmes aux postes à forte responsabilité<sup>39</sup>. En effet pendant longtemps une grande partie des femmes cadres se sont cantonnées dans des rôles féminins au travail<sup>40</sup>, tandis que les hommes demeuraient les *breadwinners*, très engagés dans leur carrière. Les témoignages que nous avons recueillis ne sont assurément plus de cette nature.

D'autres typologies, plus récentes, ont pu retenir notre attention et alimenter notre réflexion. Elles présentent toutefois des limites qui peuvent se résumer ainsi : soit la typologie reflète un modèle lié à une organisation dans un secteur particulier<sup>41</sup>, soit elle porte un discours en faveur du « nomadisme » comme nouveau paradigme de la théorie des carrières et s'appuie surtout sur l'étude d'entreprises relevant de la nouvelle économie de la connaissance<sup>42</sup>. Le problème est que ces dernières observations qualitatives ne coïncident pas avec les données statistiques disponibles actuellement et se révèlent de ce fait plus normatives que vérifiables<sup>43</sup>. Néanmoins, il est intéressant de noter que les « carrières nomades » sont considérées comme offrant davantage d'opportunités de faire carrière pour les femmes – car les discontinuités sont possibles plus que pour les carrières linéaires. Le débat entre les deux approches reflète des positions différentes entre les sociologues du travail, universitaires, et les théoriciens des ressources humaines – souvent professeurs d'école de commerce – tout comme les terrains d'étude qui portent sur des organisations peu comparables. Son principal intérêt est d'attirer l'attention sur le fait qu'il demeure délicat, mais peut-être pas insurmontable<sup>44</sup>, de procéder à une hiérarchisation lors de la construction de cette typologie. Dans notre typologie, aucun type de carrière présenté n'apparaît véritablement comme plus efficace pour franchir le plafond de verre. Ce débat nous confirme aussi l'intérêt de prendre en compte la dynamique des secteurs d'activité et des types d'organisations concernées dans l'analyse.

Notre typologie prend ainsi en compte les évolutions qu'a connues le monde du travail ces dernières années sans considérer toutefois que l'entreprise serait vouée à disparaître en tant qu'organisation où l'on peut faire carrière. Il n'y a guère d'intérêt à opposer les deux grands types de carrières – traditionnelles et « nomades » – si l'objectif est de percevoir finement la dynamique des progressions féminines. Plusieurs types de trajectoires de carrière permettent de réussir<sup>45</sup>.

---

<sup>39</sup> LAUFER J. & PARADEISE C., « Pour une nouvelle stratégie d'analyses des carrières de cadres », in *Sociologie du travail*, vol. 4, 1982, p.473-478.

<sup>40</sup> C'est-à-dire dans des postes administratifs et d'assistance aux directions générales censées correspondre à leurs contraintes et aspirations de femmes et de mères.

<sup>41</sup> Une grande organisation de type bureaucratique en mutation pour POCHIC S., GUILLAUME C., et PERRIN A., « Le plafond de verre : d'une vision statique à une vision dynamique », in DEGENNE A., MARRY C., MOULIN S. et GRELET Y., *Les catégories sociales et leurs frontières*, Presses de l'Université de Laval, 2011.

<sup>42</sup> CADIN L. et alii. *Carrières nomades, les enseignements d'une comparaison internationale*, Vuibert, 2003. Le courant des « carrières nomades » se place dans la perspective d'une entreprise ouverte en interdépendance avec un marché du travail considéré comme un « réservoir de compétences » (Cadin, Bender, de Saint-Giniez, Pringle, 2000, p.94).

<sup>43</sup> BOUFFARTIGUE P. et POCHIC S., « "Cadres nomades" : mythe et réalités. À propos des recompositions des marchés du travail des cadres. » [halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/05/29/13/.../cadresnomades.doc](http://halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/05/29/13/.../cadresnomades.doc)

<sup>44</sup> Dans son article « La qualité des carrières des cadres français : diversification ou hétérogénéisation des trajectoires ? » (publié en septembre 2012), Jean Pralong, enseignant-chercheur à la Rouen Business School, affirme même que « les cadres qui réussissent sont ceux qui restent longtemps dans une même entreprise, et non ceux qui sont très mobiles ». Toutefois, il tire ces résultats d'une étude réalisée auprès de la catégorie des « cadres » – la définition retenue des cadres n'est pas précisée dans la publication mais il semble à la lecture que la catégorie retenue soit celle de l'INSEE, très large par rapport à notre cible d'étude – et vise à mesurer la « qualité » des carrières dont la définition ne prend pas en compte le niveau hiérarchique du poste occupé.

<sup>45</sup> Pris dans le sens de « accéder aux fonctions les plus élevées de l'entreprise ».

Dans les organisations où des carrières internes réussies existent, celles-ci sont par ailleurs aussi en évolution. On observe par exemple que l'importance des réseaux informels s'accroît et que de nouveaux postes sont ouverts qui offrent des opportunités de progression inédites à des cadres supérieurs qui n'ont pas la même formation que ceux des parcours valorisés traditionnellement. Les « carrières nomades » se développent sans qu'on puisse leur attribuer une valeur prémonitoire. Dans les entreprises par projets, où elles trouvent toute leur place, apparaissent aussi des formes de stabilisation par l'adoption de nouvelles règles dans la gestion des ressources humaines. La mobilisation de différentes études permet de relativiser les discours dominants qui érigent la mobilité en valeur. Selon l'enquête de l'APEC<sup>46</sup>, les « changements au sein de l'entreprise » – de fonction, de service, ou, le cas échéant, d'établissement – se situent en permanence à un niveau plus élevé que les changements d'entreprise et la mobilité interne permet une progression salariale plus assurée que le changement d'employeur.

Il est intéressant de noter ici que les femmes les plus âgées de notre échantillon sont entrées sur le marché du travail lorsque les organisations proposaient encore des déroulements de carrière et se sont adaptées à la nouvelle donne. En revanche les plus jeunes ont intégré dès leurs études l'idée qu'elles changeraient de métier et d'entreprise plusieurs fois dans leur vie. Néanmoins, les jeunes – et les moins jeunes – femmes savent bien quels sont les postes et les entreprises les plus convoités pour démarrer une carrière et il s'agit encore des entreprises où les stades de progression sont relativement formalisés.

#### ▪ La typologie proposée<sup>47</sup>

Dans l'étape de l'analyse, il importait de trouver des régularités pour illustrer à la fois les modalités de progression et l'évolution actuelle des manières de faire carrière. Ces carrières sont déterminées par les choix – plus ou moins – volontaires et les réponses apportées à ce que proposent les organisations dans le cadre d'une carrière. Les caractéristiques de ces carrières relèvent parfois des éléments descriptifs évoqués *supra*, d'autres, relevant plus de l'analyse, seront approfondis par la suite<sup>48</sup>.

Pour la clarté de l'exposition nous présentons ici la typologie adoptée qui sera explicitée par la suite :

- ❖ Les parcours d'excellence fléchés
- ❖ Les parcours internes réussis
- ❖ Les percées par la visibilité
- ❖ Les spirales ascendantes

Certaines des caractéristiques participant à la définition d'une catégorie ont été mises en rapport avec les déterminants, en particulier la formation initiale et les formes d'organisation (secteur, taille). Même si n'existe plus véritablement de plan de carrière, il demeure encore des voies royales, des passages obligés et des évolutions progressives. Les « parcours d'excellence fléchés » et les « parcours internes réussis » semblent ainsi appartenir à un type de carrière sans doute plus « classique ». Au contraire, les deux suivantes : « les percées par la visibilité » et « les spirales ascendantes » apparaissent plus innovantes, ayant pour

---

<sup>46</sup> APEC, *La mobilité professionnelle des cadres*, édition 2010 et 2011. En effet le changement d'employeur inclue les cadres qui sont passés par une période de chômage et qui ne voient pas leur rémunération augmenter. Voir aussi APEC, *Mobilité professionnelle des cadres : Les écarts entre hommes et femmes*. Mars 2012. Les taux de mobilité, interne et externe, des femmes sont comparables à ceux des hommes. Pour autant, les cadres ne sont pas tous logés à la même enseigne selon leur genre. Autre source d'inégalité, elles conservent moins souvent leurs responsabilités après une mobilité professionnelle. En outre, lorsqu'elles quittent leur entreprise directement pour une autre, elles sont moins souvent augmentées que les hommes cadres. Enfin, moins confiantes en l'avenir, les femmes cadres « mobiles » ressentent davantage la menace du chômage.

<sup>47</sup> La construction de cette typologie s'appuie sur l'ensemble des parcours analysés dans le cadre de l'étude ; les carrières des femmes créatrices d'entreprises, avant le moment de la création, y sont incluses. La décision de création est analysée *infra* (p.46).

<sup>48</sup> Cf. Partie 3.

caractéristiques majeures une progression moins linéaire avec des changements plus fréquents d'entreprises et/ou de poste dans l'entreprise, des passages du fonctionnel à l'opérationnel, etc. Néanmoins l'opposition tradition/innovation ne suffit pas à qualifier les parcours : les carrières fonctionnelles requièrent de changer d'entreprise, des parcours de carrière dans les secteurs émergents peuvent se formaliser<sup>49</sup>... C'est pourquoi nous tenterons d'affiner l'approche dans la description de cette typologie.

Les frontières entre chaque catégorie peuvent être poreuses. Pour les « percées par la visibilité » et les « spirales ascendantes », elles sont parfois difficiles à établir notamment lorsque c'est le contexte qui permet de définir la nature exacte des critères ; la visibilité est parfois inhérente à la nature du poste et les postes d'influence n'attirent pas forcément les projecteurs.

L'exercice a été particulièrement complexe pour les hauts potentiels pour lesquels nous ne disposons par définition pas de carrière complète. Dans le cas des « parcours internes réussis » par exemple, certaines cadres « haut potentiel »<sup>50</sup> poursuivent une première partie de carrière dans une seule entreprise où elles font leurs preuves et sont repérées comme en ascension rapide selon un parcours relativement balisé même s'il nécessite des choix de projets ou de missions. Ces carrières sont, puisqu'elles sont encore « incomplètes » difficiles à caractériser compte-tenu qu'il est impossible de prévoir quelle sera *in fine* la trajectoire poursuivie. Enfin, les femmes actuellement créatrices, sorties des organisations pour créer la leur, ont été incluses dans cette typologie au regard de leur parcours avant création<sup>51</sup>.

## > Les parcours d'excellence fléchés

Les parcours d'excellence fléchés représentent un cinquième de notre échantillon. Ces parcours sont directement liés à l'accès aux grandes écoles de premier rang et à des études de sciences politiques. En revanche, nous n'y trouvons pas de femme issue des grandes écoles de commerce ni d'universitaire. Elles sont souvent filles d'anciens de ces grandes écoles, de professeur d'université et disposent, par leur socialisation primaire, d'un capital culturel et social élevé.

Ces parcours sont fréquemment associés à une carrière publique et privée avec des passages d'un secteur à l'autre. Être, en plus, issue des grands corps y destine donc particulièrement. S'y trouvent également des anciennes élèves de l'École Normale Supérieure (Lettres et Sciences), mais qui se trouvent dans un parcours un peu moins sûr car l'engagement premier dans la recherche dessine un profil d'intellectuel qui n'est pas reconnu dans la sélection des élites dirigeantes. Ce phénomène est souvent compensé par l'admission parallèle aux corps des Mines ou des Ponts pour les normaliennes scientifiques. D'autres formations initiales destinent à servir l'État, à traiter ensemble des enjeux économiques et politiques, au moins dans une première partie de la carrière.

Les carrières dans les grands corps permettent des bifurcations vers le privé de manière plus ou moins précoce. Rompre avec le statut de fonctionnaire (qu'il est possible de prolonger de plusieurs manières : disponibilité ou détachement) relève d'un choix fort, d'un véritable carrefour de carrière et d'une prise de risque : les règles du jeu ne sont plus identiques même si les postes sont « réservés » aux anciens des grandes écoles ; la compétition se joue différemment, les aléas organisationnels peuvent provoquer des réductions de périmètre (comme de ne plus demeurer au Comex ou voir se voir amputer une partie de ses prérogatives).

---

<sup>49</sup> C'est le cas du conseil et notamment des sociétés de services en ingénierie informatique.

<sup>50</sup> Nous reviendrons ultérieurement sur la définition de ce terme.

<sup>51</sup> Ils n'appartiennent par ailleurs pas au même type de carrière. L'analyse de la création d'entreprise figure dans un cadre *infra*.

Ces femmes ayant fait de brillantes études ont souvent des ascensions rapides, faites d'une succession de postes convoités et à forte responsabilité qui leur sont spécifiquement dévolus<sup>52</sup> : « *Le corps des Mines est une voie privilégiée : on est tout de suite intégré dans la fonction publique et on nous propose très jeune des postes à responsabilité* ». Les voies sont ouvertes et riches de possibilité, les portes s'ouvrent dès la sortie de l'école avec des postes bien identifiés, et qui se renouvellent en moyenne tous les trois ans. Quand les postes ne sont pas réservés, l'annuaire de l'école permet d'entrer par le haut. Le choix d'entreprises parapubliques ou de collectivités locales est alors une manière pour celles qui n'appartiennent pas aux grands corps de se familiariser avec les compétences propres à la sphère publique, ce qui importera pour la suite de leur carrière. Elles encadrent jeunes des équipes relativement étoffées et se font reconnaître pour leur compétence et la qualité de leur travail. Mener un projet qui leur a permis de mettre en relation des cercles sociaux distants (par exemple la recherche et l'entreprise ou la fonction publique et le conseil) a pu être un propulseur de carrière pour les hauts potentiels.

Elles savent précisément les postes qu'elles visent et qu'elles méritent et se sentent sur un pied d'égalité avec leurs homologues masculins. Même si les équipes s'attendent à être dirigées par un diplômé d'une grande école particulière quel que soit son genre, les « pionnières » disent néanmoins avoir essuyé la jalousie des hommes, moins ou aussi diplômés qu'elles, ce qui a pu freiner leur progression dans la deuxième moitié de leurs carrières. Elles tiennent à rester fair-play sans se faire d'illusion sur les jeux de pouvoir.

La conciliation ne pose pas véritablement de problèmes, si ce n'est que leurs époux sont souvent dans des carrières prestigieuses et que les mutations à l'international et en province impliquent souvent des vies séparées pendant la semaine avec des systèmes de garde d'enfants sophistiqués mais rendus possibles grâce aux avantages liés à leur statut (appartement de fonction, nourrice fournie par une grande organisation internationale). Les congés maternités ne posent pas de problème avec la hiérarchie. L'organisation de la vie domestique reposait exclusivement sur les épaules des pionnières tandis que les plus jeunes sont souvent dans des logiques de répartition plus égalitaires.

En dehors de ces carrières entre public et privé, il nous a paru possible de classer dans la même catégorie les parcours d'excellence dans les métiers du conseil : les parcours y sont lisibles, les « hauts potentiels » passent plus rapidement de grade en grade et l'accès à l'association, par son processus même, signale que la personne réussit l'épreuve formalisée de l'*affectio societatis*. Le rôle du diplôme initial des grandes écoles de premier rang est également déterminant pour accéder à ces parcours.

## > Les parcours internes réussis

Les « parcours internes réussis » (un quart environ de notre échantillon) ont des profils universitaires et/ou d'écoles et de facultés déjà spécialisées (médecine, journalisme, hôtellerie), quelques écoles de commerce, et, pour les hauts potentiels, d'écoles d'ingénieurs.

La continuité d'une carrière dans une même entreprise et dans le même secteur apparaît toujours comme un axe structurant pour différencier les trajectoires. Les femmes qui font toute leur carrière dans la même entreprise ou des entreprises similaires du même secteur, sans changer considérablement, font la preuve que les carrières longues dans les entreprises sont encore possibles. L'importance des changements qui ont marqué leurs entreprises depuis le début de leur carrière leur a, par ailleurs, offert de multiples occasions de faire

---

<sup>52</sup> Les diplômés d'une grande école précise (Mines, Pont, ENA) ont accès à une liste de postes réservés à la sortie de leur formation.

preuve de leur capacité d'adaptation et de satisfaire celles qui avaient le goût du changement.

Les caractéristiques communes de ces parcours ascensionnels internes apparaissent d'évidence. L'accès au pouvoir est souvent l'aboutissement d'une logique ascensionnelle où les problématiques de conquête, de rivalité ou de conflit sont peu présentes au profit d'une logique, certes régie par la gestion des ressources humaines, mais où la loyauté envers une entreprise ou envers un dirigeant est essentielle. Ce sont en effet dans les parcours internes réussis qu'on distingue le plus aisément les passages obligés et l'importance des processus d'évaluation encadrés par les ressources humaines. Le parcours de carrière est plus progressif que pour les « parcours d'excellence fléchés » par exemple et passe par un élargissement des compétences et des résultats (apports de chiffre d'affaires, projets réussis, innovation dans les processus, etc.) qui assurent la légitimité et étendent la sphère d'influence.

Les carrières dans une même entreprise concernent des groupes de taille moyenne ou des grands groupes très identifiés à un métier. Pour les femmes ayant fait carrière dans des entreprises de taille moyenne, être à l'origine de la création d'une activité permet des parcours ascensionnels. Gravier un à un les échelons jusqu'à la direction générale, faire un parcours d'expert dans une industrie et se voir confier des responsabilités de direction constituent leur forme de réussite. Pour ces femmes, la question du plafond de verre semble peu pertinente. Les parcours organisationnels dans les grands groupes s'accompagnent souvent de mobilités, à l'international lorsque le secteur le présuppose. C'est cette mobilité qui permet des perspectives variées et peut conduire à faire le choix de rester dans la même entreprise. Les femmes font/ont l'impression de faire une carrière au mérite avec une forte conscience professionnelle et des résultats à la hauteur.

Le goût de faire progresser leurs équipes semble également une forte motivation dans leur vie professionnelle. Leurs qualités de manager de proximité sont très développées et reconnues. Très attachées aux valeurs de l'entreprise et à son bon développement, elles s'entendent également bien avec leurs supérieurs. De ce point de vue les « pionnières » insistent sur l'importance de ces relations un peu paternalistes ou filiales et sur l'importance de prendre son autonomie un jour ou l'autre. Elles n'ont pas l'impression d'avoir été choisies parce qu'elles étaient des femmes mais semblent se féliciter d'avoir participé à une évolution.

Pour celles qui y sont confrontées, elles semblent mener assez bien la conciliation entre vie privée et vie professionnelle dans la mesure où elles travaillent dans un environnement connu où on leur fait confiance pour être présentes quand elles sont indispensables. Elles considèrent souvent qu'il n'est pas possible de demander des conditions de travail particulières quand on est mère mais poussent beaucoup les femmes autour d'elles à progresser.

## > Les percées par la visibilité

Les femmes dont on qualifie le parcours de « percée par la visibilité » représentent environ un tiers de notre échantillon. La formation y est plus diversifiée, avec une dominance des écoles d'ingénieurs et de commerce, des sciences politiques et du CELSA (les deux tiers). On y trouve quelques universitaires, avec souvent des passages par le public qui leur confèrent une légitimité et permettent de se faire embaucher malgré les grilles.

Pour se distinguer de ses homologues, hommes ou femmes, il convient d'accroître sa notoriété interne et externe. La conduite d'un grand projet visible et innovant, qui vous donne une réputation au-delà de l'entreprise est une occasion à saisir. Réaliser un programme de grande ampleur, créer le site internet du groupe à un moment stratégique ou

encore prendre un poste pour défendre une marque au niveau européen en sont des illustrations. Il s'agit de projets à enjeux économiques forts et dont la réussite requiert de remporter un certain nombre d'épreuves reconnues par les dirigeants de l'entreprise et par leurs pairs (négociation difficile, création ex nihilo, etc.). La percée par la visibilité change le regard que vos collègues et supérieurs portent sur vous. Elle requiert par ailleurs souvent la présence d'un sponsor avec lequel une alliance a été tissée et qui a confié le projet ou le poste décisif. Cette percée peut également être le résultat d'une succession de postes qui donnent une bonne connaissance du groupe et permet de se révéler indispensable au Comex. Il peut être enfin question d'une carrière fonctionnelle avec une belle expérience opérationnelle. Cette réalisation qui est l'épreuve qui permet d'accéder aux postes de direction peut survenir plus ou moins précocement dans la carrière : c'est un propulseur à mi-carrière ou un bâton de maréchal.

Si l'effet *kairos* peut jouer, la visibilité est une stratégie, car cette problématique apparaît en creux dans les autres profils : certaines femmes ont participé à des projets qui auraient pu les rendre visibles mais qui ont mis d'autres – un collègue ou un supérieur - qu'elles en lumière. Il semble que des secteurs féminisés fonctionnent de cette manière : les femmes sont éventuellement puissantes mais peu/pas visibles.

Néanmoins visibilité ne signifie pas simplement communication ou publicité sur ses projets. Bien souvent les femmes rencontrées travaillent beaucoup sur le fond, sur les dossiers et récoltent les fruits de leurs efforts en remportant un succès incontestable. Leur objectif n'est pas de se rendre visible en soi mais de défricher de nouveaux terrains souvent en prenant des risques de carrière. Accéder à la lumière réclame parfois un passage par l'ombre qui permet de consolider une légitimité dans toutes les activités du groupe et de construire des alliances. Les parcours ne sont ici pas balisés et reposent sur un certain flair : des postes émergents, des secteurs peu fréquentés par les plus diplômés des grandes écoles de premier rang, des innovations technologiques qui bouleversent le *business model*, des fonctions qui deviennent stratégiques en période de fusion-acquisition, un nouveau projet qui convainc la direction générale.

Les femmes qui ont ainsi progressé tiennent plus que les autres un discours volontariste. Ce sont les profils qui affichent le plus délibérément leur envie d'avoir de l'influence voire du pouvoir qu'elles rattachent à un goût affirmé pour leur métier ou pour faire avancer certains sujets. Très engagées dans leur travail, plusieurs d'entre elles affirment leur capacité à prendre de la distance, à se remettre en cause, à sortir du rôle de la bonne élève et à surprendre leurs homologues masculins. Pour celles qui ont dépassé 45 ans, ces capacités réflexives sont nées de la confrontation avec le réel. Certaines avouent avoir un caractère très affirmé, très compétitif, et pas toujours facile même si elles ont appris à modifier leur comportement trop direct. Celles qui sont moins frontales avouent ne rien lâcher et aimer les défis sans craindre les dossiers très techniques. Elles accèdent parfois au Comex ou avouent y penser sérieusement et ne sont pas gênées de s'appuyer sur la promotion des femmes dans les équipes de direction tant elles ne doutent pas de leur valeur. Certaines combinent un profil d'entrepreneur, au sens propre du terme, et l'accès aux fonctions dirigeantes dans les groupes. D'autres en parlent comme une possibilité, une hypothèse qu'elles ont commencé à élaborer.

La plupart affirme avoir dépassé le plafond de verre par des stratégies que les hommes n'auraient pas adoptées, empruntant un parcours avec une prise de risque liée au fait même de changer, d'accepter des postes non balisés, d'élargir leur spectre de compétences par goût de l'action et des problèmes complexes.

On y retrouve notamment celles qui ont le plus préparé la double carrière en bâtissant un projet commun pour passer l'obstacle de la mobilité, mettent en place des organisations

familiales sans faille et refusent explicitement la culpabilisation des mères qui travaillent beaucoup. On y trouve des ménages où le compagnon s'occupe davantage des enfants, par accord tacite, quitte à freiner ou à interrompre sa carrière.

### > Les « spirales ascendantes »

Les femmes rencontrées ayant une carrière en « spirale ascendante » (environ un quart de notre échantillon) sont davantage universitaires ou diplômées d'école de commerce de province, ou de sciences politiques.

Elles traversent plusieurs secteurs, passant de l'opérationnel au conseil, où elles parviennent à faire reconnaître leurs doubles compétences. Elles se trouvent souvent dans les métiers émergents dans leurs activités qui ont pu faire office de tremplin. Elles ont souvent un parcours atypique – universitaires dans un monde d'ingénieurs par exemple – et se révèlent par leur sens du développement et leur capacité à proposer de nouvelles règles du jeu. Elles ont souvent un rôle de marginal sécant<sup>53</sup> qui fait communiquer différents univers et se trouvent de ce fait insuffler le changement voulu par la direction sans brusquer les choses, en se faisant admettre par leurs succès. Elles savent se faire apprécier et sont ainsi souvent cooptées par leurs pairs. Parfois jeunes en position de management, elles se font reconnaître en prenant part au travail de leurs collaborateurs. Le développement des qualités de management appuyées sur une solide organisation et une grande efficacité sont des facteurs de progression.

Il apparaît que certains parcours sont en quelque sorte aspirés par l'opportunité qu'offrent des secteurs ou des métiers émergents. La voie n'était pas tracée d'avance. Certains parcours de fonctionnels (marketing, communication, DRH, Développement) requièrent pour progresser de changer d'entreprises, la progression n'est pas gagnée d'avance car il n'est pas évident de se distinguer de ses homologues : l'ascension nécessite souvent d'évoluer dans des entreprises de taille différente. La réputation se construit souvent autour de réseaux professionnels qui trouvent écho auprès des chasseurs de tête. Les parcours transversaux, avec les risques pris déjà signalés de ne plus être identifiable, imposent la nécessité parfois de retourner dans des trajectoires plus balisées.

Par rapport aux « percées par la visibilité », elles adoptent une posture moins volontariste. Elles vivent leur carrière – tout aussi prestigieuse – de manière moins « sensationnelle ». Elles cherchent moins le pouvoir que la reconnaissance de leurs compétences. Certaines – parmi les pionnières et les plus diplômées – y trouvent l'occasion d'une carrière qui les laisse dans une zone de confort pour concilier vie professionnelle et vie personnelle surtout parmi les mères de deux enfants et plus. Elles ont parfois à coordonner leur carrière en accord avec leur compagnon, en acceptant alternativement de mettre un frein à leurs ambitions pendant quelques années.

Chez les femmes d'origine plus modeste, un regard distancié sur l'exercice du pouvoir dans les entreprises est perceptible – une forme de gêne par rapport à la posture de domination – même si elles sont intéressées par la participation aux choix stratégiques.

Lorsqu'elles évoquent le plafond de verre, ces femmes témoignent d'expériences variées : pour les « atypiques », les obstacles sont d'abord liés à leur profil en général, plutôt qu'à leur genre ; celles qui évoluent dans des secteurs innovants ou occupent des métiers nouveaux ne ressentent au contraire la pression d'aucune règle puisque tout est à construire. Plus globalement, leur posture moins volontariste leur permet d'éviter les confrontations violentes avec les obstacles bien qu'elles les perçoivent.

---

<sup>53</sup> Notion empruntée à Crozier M., Friedberg E., *L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective*, Paris, seuil, 1981.

### 3. Les variables explicatives de la carrière

La description par le menu de ces brillantes carrières avait pour objectif d'identifier, et si possible de hiérarchiser, les ingrédients de la réussite. Il s'agissait d'abord d'un exercice de validation : vérifier que des facteurs mis en évidence dans la littérature sur le plafond de verre, et, plus généralement, sur les carrières, étaient vérifiés pour cette catégorie particulière des femmes parvenues aux postes de direction. Mais l'hypothèse était aussi d'une éventuelle solution de continuité entre ce qui permettait de faire carrière de manière générale et ce qui pouvait hisser les femmes aux plus hauts niveaux d'une organisation.

Des dires mêmes des femmes rencontrées, leur réussite ne peut résulter que d'une « combinatoire » de facteurs, au rang desquels on l'a vu elles citent volontiers la chance, l'opportunité dès lors qu'on sait/ose la saisir, le *kairos*. Pour autant, et pour donner de la lisibilité à ce faisceau de facteurs, il nous a semblé nécessaire de distinguer quatre déterminants particulièrement structurants :

- la formation, au sens large, incluant socialisation primaire et formation scolaire et supérieure ;
- le positionnement vis-à-vis des carrières proposées par l'organisation ;
- la visibilité ;
- la disponibilité et l'engagement.

Ces déterminants sont mobilisés et impactent selon des modalités différentes les quatre familles de carrière évoquées supra. C'est aussi le rôle de cette distinction de faciliter l'identification d'éventuels leviers d'intervention pour les acteurs publics.

#### ■ 3.1. Les années de formation, un élément différenciant

Des analyses récentes menées sur la base de grandes enquêtes nationales ont confirmé l'impact déjà largement documenté de l'influence de l'origine sociale tant sur le niveau d'études des enfants que sur leur accès au monde du travail<sup>54</sup>. Ainsi a-t-on montré qu'à diplôme égal, le destin des individus n'était pas le même selon le statut de leurs parents, le fait d'avoir des parents cadres étant très nettement un facteur facilitant pour les enfants. Il semblerait que sur les générations les plus récemment étudiées (analyse des résultats de l'enquête Génération 98) s'observe un phénomène de rééquilibrage en faveur des filles, les effets de l'origine sociale sur le niveau d'études s'exprimant moins à l'avantage des garçons. Il est surtout confirmé par ces travaux un niveau de performance scolaire des filles supérieur à celui des garçons à origine sociale identique<sup>55</sup>.

Les femmes dirigeantes que nous avons rencontrées au titre de leur position professionnelle ont par définition toutes réussi, y compris celles pour lesquelles l'origine sociale pouvait paraître *a priori* moins favorable si l'on en croit les données nationales. Elles ont en effet grandi à des époques et dans des contextes familiaux extrêmement variés, dans lesquels la

---

<sup>54</sup> Pour une vision globale des effets en chaîne des inégalités sociales de départ, voir Amadieu (2013), op.cit. ; OKBA M., « Métiers des pères et des descendants d'immigrés : une mobilité sociale davantage liée à l'origine sociale qu'à l'origine géographique », DARES, *Analyses*, n°058, septembre 2012 ; LEMISTRE P., « Égalité des chances ou des résultats : l'influence du genre », *Formation emploi*, 93, 2006, p. 67-77.

<sup>55</sup> Rappelons ici que les filles sont depuis quelques années davantage diplômées que leurs homologues masculins. La part des femmes varie cependant fortement selon la discipline. Elles sont tout de même systématiquement majoritaires en cursus licence et en master (excepté en sciences fondamentales et en application et en STAPS), mais minoritaires en doctorat (Éducation Nationale, *Filles et garçons sur le chemin de l'égalité de l'école à l'enseignement supérieur*, 2012).

place donnée aux études et à l'ambition professionnelle allait plus ou moins de soi, dans lesquels les voies d'avenir et les possibles étaient très inégalement dessinés.

L'intérêt de l'analyse conduite sur un échantillon aussi diversifié est d'entendre et de comprendre ce que chacune, en fonction des éléments de sa propre histoire, retient d'éléments facilitants ou au contraire handicapants, et la manière dont elle en a joué pour progresser professionnellement parlant.

Nous avons choisi ici, sous l'expression « années de formation », d'examiner dans un même mouvement le poids de la formation *stricto sensu* dans le déroulement des carrières et l'ensemble des éléments dits de socialisation primaire qui construisent les représentations des possibles, pèsent sur les choix d'orientation et participent de la construction de la confiance en soi. Alors que les profils de formation sont des données relativement objectivables et bien identifiées sur notre échantillon, les éléments plus sensibles, relevant de l'intime, participant de la socialisation primaire sont moins systématiquement connus et souvent évoqués à titre d'argument et insérés dans une réflexion personnelle sur les facteurs de la réussite. Aussi resterons-nous prudentes sur l'interprétation de leurs effets et de leur poids relatif.

## > Des voies très inégalement tracées

Lorsqu'elles évoquent, au prisme des conditions de leur réussite professionnelle, leurs années d'enfance, les femmes dirigeantes, quelles que soient leurs origines sociales et la configuration familiale dans laquelle elles ont été élevées, en retiennent généralement 3 à 4 aspects, ayant joué comme des évidences, des freins ou au contraire comme des *stimuli* remarquables.

- **La valeur accordée dans la famille aux études et au travail, et l'encouragement à s'y investir** est apparue de manière immédiate de façon assez inégale. C'est sans doute chez les femmes issues des milieux les plus modestes que le trait est le plus souligné, accompagné d'une forme de foi en la méritocratie, en la capacité des études à permettre l'ascension sociale. Lorsque ce ne sont pas directement les parents qui ont l'ambition pour leur fille, ce peut être un parent ou un enseignant. L'une d'elles dira combien sa mère croyait aux études et a poussé en ce sens ses cinq enfants<sup>56</sup> ; une autre expliquera comment elle s'est très tôt dit qu'elle ne voulait pas avoir la vie de ses parents, par trop en difficultés économiques. La notion de revanche sociale est bien présente dans certains discours et apparaît comme une vraie raison d'aller de l'avant. Les parcours de ces femmes sont également marqués pour certains d'entre eux par une forme de responsabilisation précoce, une nécessité de jouer un rôle moteur/protecteur à l'égard des frères et sœurs, voire même des parents, qui participe probablement de la construction de la confiance en soi. On signalera à cet égard que le rôle de la fratrie et de la place occupée en son sein, s'il a souvent été évoqué dans les entretiens, semble jouer de manière extrêmement variable selon les cas : motivation d'une aînée qui montre la voie et/ou assume des responsabilités pour la fratrie, challenge pour une puînée qui veut/doit faire aussi bien que ses aînés, liberté laissée à une dernière-née, etc. La variété des milieux sociaux rencontrés empêchent probablement ici d'observer de quelconques régularités dans le rôle dévolu à/joué par une fille brillante au sein d'une famille.

---

<sup>56</sup> Lors des entretiens, la situation de la mère, et notamment son activité professionnelle, a été régulièrement évoquée mais, considérant la diversité et la singularité des situations, nous ne pouvons en tirer des conclusions satisfaisantes. La plupart des mères ont travaillé mais peu d'entre elles ont accédé à des postes à forte responsabilité ce qui relève sans doute d'un effet de génération.

Chez les femmes pour lesquelles la poursuite d'études supérieures allait davantage de soi, étant donné les pratiques et antécédents familiaux, le sujet n'est au fond guère évoqué<sup>57</sup> : elles ont suivi la voie élitiste attendue, parfois malgré leurs envies, ou bien alors ont poursuivi « sans trop de pression » un cursus leur semblant « assez naturel » et accessible.

- Pour les femmes issues de milieux modestes (instituteurs, artisans, ouvriers etc.), ayant souvent grandi en province, **la question des moyens financiers de poursuivre les études**, par-delà la question de l'information sur les voies possibles, apparaît très nettement comme un obstacle, une raison de s'autocensurer sur ses ambitions. Ainsi ne paraît-il par exemple pas possible d'envisager une classe préparatoire, une école de commerce dont la scolarité est payante. Les voies plus courtes, celles qui permettent de travailler pendant ses études, celles qui permettent d'éviter de coûteuses études parisiennes sont alors privilégiées. Ces femmes trouveront d'autres moyens de se distinguer dans leurs premiers postes et de compenser ce faisant si nécessaire le fait « de n'avoir pas fait la bonne école ».
- **La maîtrise des codes**, donnée ou non par les parents et leur entourage, est un élément perçu comme essentiel à la réussite, dont les femmes font rapidement l'expérience de l'efficace ou au contraire du manque, souvent dès les études supérieures. Les femmes issues de familles modestes seront ainsi plusieurs à dire qu'elles n'avaient pas les codes « de tout cela » nécessaires à leur bonne intégration, qui dans une classe préparatoire parisienne, qui dans une école de commerce. Ne pas avoir les codes, c'est ne pas connaître, ne pas avoir fréquenté, ne pas pouvoir se comporter comme le groupe dominant ; c'est aussi très concrètement ne pas avoir les moyens de suivre les camarades dans certaines sorties, et donc peiner à s'intégrer et par là même à acquérir ces codes. Une femme issue d'un milieu très aisé dira *a contrario* combien cette imprégnation des manières propres aux sphères dirigeantes lui a servi dans sa vie professionnelle et comment elle l'a entretenue en fréquentant jeune les lieux les plus chics afin d'être en mesure d'apparaître toujours comme il est attendu d'elle, en d'autres termes d'être toujours « à sa place » dans les sphères professionnelles traversées. La maîtrise des codes est très liée au sentiment de légitimité dans un milieu, et donc à la confiance en soi. Elle est plus ou moins donnée au départ, conférant à ceux qui la maîtrisent du fait de leur naissance un avantage certain à compétences égales ; elle se construit sinon par l'expérience.
- **La confiance en soi** constitue en effet un élément majeur, un déterminant de la carrière sur lequel on reviendra, qui peut trouver ou non ses fondements dans les premiers apprentissages et le regard porté par/sur les parents. Les encouragements reçus, les attentes perçues, les modèles offerts (un père qui explique toujours que tout est possible, un père qui réussit en ménageant sa famille, une mère féministe, etc.), les responsabilités tôt accordées, participent de cette construction.

Par-delà ces éléments à la fois constants dans les discours et éminemment variables dans leurs manifestations et délicats d'interprétation sur un si faible nombre de témoignages, l'effet immédiat et tangible des conditions de socialisation primaire porte sur l'orientation

---

<sup>57</sup> Cela ne signifie pas pour autant que ce déterminant ne joue pas, mais il n'est que marginalement considéré comme un facteur important par les femmes interrogées.

retenue pour la formation initiale, qui est en soi un élément différenciant pour la suite de la carrière.

## > Des parcours différenciés par la formation initiale

Quoi que les filles réussissent mieux désormais leur parcours de formation que les garçons, leur inégale répartition dans les filières de formation impacte directement leurs possibilités de carrière. Les filles sont en effet majoritairement concentrées dans les filières littéraires ou de sciences sociales. Les écoles de commerce et de sciences politiques ont également des effectifs en majorité féminins. Mais dans les écoles d'ingénieurs – et notamment des grandes écoles qui demeurent un vivier privilégié de recrutement des cadres dirigeants pour certaines grandes entreprises –, les effectifs sont encore, et très largement, masculins. De fait, si HEC s'est ouvert en même temps que Polytechnique, l'évolution y est très différente<sup>58</sup>. Les femmes rencontrées dans le cadre de notre étude suivent la tendance nationale : un peu plus d'un quart seulement des femmes de l'échantillon ont une formation scientifique ; les autres ont été formées en sciences sociales, en lettres et/ou en économie. On observe également, et sans surprise<sup>59</sup>, une part importante de diplômées des grandes écoles<sup>60</sup> alors même que la diversité sur le profil de formation avait été expressément recherchée.

Le différentiel constaté entre la population de femmes cadres et la part des femmes parmi les cadres aux postes « à haute responsabilité » bat en brèche la théorie d'un rattrapage « naturel » du fait d'une présence accrue, et progressant encore, des femmes dans les viviers de recrutement. Par ailleurs, la question de la ségrégation éducative liée au genre (par la filière de formation et/ou le type ou la notoriété du diplôme) – mais aussi au milieu social – et de ces impacts sur la vie professionnelle a déjà fait l'objet d'un certain nombre de travaux<sup>61</sup>.

L'étude telle qu'elle a été menée ne permet pas d'aller au-delà des constats déjà posés. Aussi considérons-nous que, si la formation peut être ici utilement évoquée, c'est plutôt pour mieux comprendre, d'une part, dans quelles conditions les femmes rencontrées ont pu choisir – ou non – leur formation initiale et, d'autre part, comment – et pourquoi – le diplôme a pu, une fois acquis, jouer sur leur carrière – non pas qu'il ait été directement « déterminant » mais en ce qu'il a influencé la stratégie qu'elles ont mise en œuvre dans son déroulement.

### ▪ Des conditions d'orientation dépendantes des origines sociales

Dans les récits des femmes rencontrées, il n'a jamais été question, au moins pour le parcours en primaire et secondaire, de difficultés scolaires, bien au contraire. « *J'étais, comme beaucoup, bonne dans toutes les matières* » est une phrase qu'on retrouve souvent ; certaines ont même une voire deux années d'avance, d'où un bac souvent précocement obtenu. Ce décalage leur permet par ailleurs, sans pour autant prendre (trop) de retard, soit de multiplier les diplômes<sup>62</sup>, soit de faire une césure en cours de formation afin d'acquérir une expérience qui se révèle parfois immédiatement bénéfique – « *la césure n'était pas*

---

<sup>58</sup> L'admission des femmes à Polytechnique est autorisée depuis 1972. Dès cette année, sept femmes intègrent, dont la major de promotion, Anne Chopinet. Un an plus tard, le concours d'entrée d'HEC est ouvert aux filles (l'école de Haut enseignement commercial pour les jeunes filles disparaît) et 27 filles réussissent le concours. Ces dernières années, les filles représentent entre 40 et 50% des effectifs d'HEC et entre 10% et 20% à Polytechnique.

<sup>59</sup> Les grandes écoles demeurent un vivier de recrutement et un critère de sélection des cadres dirigeants en France. En 2007, parmi les patrons opérationnels du CAC 40, 29 étaient diplômés d'une grande école (et parmi les autres 3 étaient des héritiers). Cf. DUDOUET F.-X., JOLY H., « Les dirigeants français du CAC 40 : entre élitisme scolaire et passage par l'État », in *Sociologies pratiques*, n°21/2010, p.35-47.

<sup>60</sup> Plus de la moitié de l'échantillon (et parmi elles un tiers en écoles d'ingénieurs).

<sup>61</sup> Par exemple : COUPPIE T., EPIPHANE D., « Des bancs de l'école aux postes de travail... Chronique d'une ségrégation annoncée », *Nef (publication du Céreq)*, n°6, 2004.

<sup>62</sup> On compte un tiers de « double-diplômées » dans l'échantillon.

obligatoire. *Moi, j'avais un an d'avance. Ce n'était pas du temps perdu* » nous expliquera l'une d'elle qui se verra offrir son premier poste dans une des entreprises où elle a effectué un stage avant même d'être diplômée.

Alors même que leur réussite scolaire pourrait leur ouvrir tout le champ des possibles en termes de formation supérieure, les modalités d'orientation post-baccalauréat paraissent pourtant plus ou moins contrôlées. Le parcours est parfois « mécanique » ; « *j'étais la typique élève douée de province ; [...] je ne posais pas de question* ». Les plus douées en mathématiques s'orientent ainsi vers les classes préparatoires scientifiques ou économiques et commerciales ; celles qui ont peu d'appétence pour les sciences préfèrent les études littéraires ; à l'issue des prépas, « *il y a le jeu des concours qui choisissent pour vous* » ; etc. Pour certaines, le chemin n'est pas forcément bien tracé et les orientations pas totalement choisies : lorsque ce sont les parents qui prescrivent la formation - « *mes parents voulaient que je sois professeur agrégée de lettres* » explique l'une qui, après une classe préparatoire lettres, intégrera finalement une école de commerce -, ou, au contraire parce que les parents et l'entourage ignorent les formations accessibles<sup>63</sup> ; d'où des abandons et des réorientations en cours de route - « *j'ai abandonné la prépa pour faire une petite école spécialisée dans le secteur qui m'intéressait* », expliquera l'une.

### Réussite scolaire et « syndrome de la bonne élève »

Le « syndrome du bon élève » ou « de la bonne élève » pourrait se caractériser par l'attention particulière portée à la qualité – la perfection ? – du travail réalisé et des résultats obtenus en vue d'en obtenir une reconnaissance, de la part des supérieurs et collaborateurs. Les femmes chercheraient à exceller dans leur fonction sans pour autant valoriser par la suite « publiquement » ce travail et s'en servir pour se « promouvoir » soi-même. Alors même qu'elles sont amenées à travailler plus, elles ne se rendent pas visibles elles-mêmes et attendraient que leurs supérieurs les « voient ». Cette posture se retrouve lorsqu'il est question de négociation : les femmes n'oseraient pas demander une augmentation de salaire, ni un poste d'un niveau supérieur, attendant que ces signes de confiance et de réussite viennent « naturellement ». De façon connexe, la façon de parler de son travail semblerait diverger : les femmes se concentrant sur les échecs et les enseignements tirés, les points d'amélioration, etc., les hommes sur les réussites et les projets. L'influence de l'éducation, par les parents mais aussi à l'école, pourrait être primordiale sur ces comportements.

Cette hypothèse, identifiée comme un frein dans l'avancement de carrière, a été rapidement évacuée. Les femmes que nous avons rencontrées ne sont plus seulement des perfectionnistes. Même si elles sont beaucoup dans le « faire » et se comparent aux hommes, elles nous sont apparues comme des entrepreneures de leur carrière qui, dès qu'elles le peuvent, font des choix et décident de là où elles veulent aller.

La méconnaissance des formations, et notamment des cursus élitistes, ainsi que des conditions à remplir pour y accéder, est souvent évoquée par les femmes ayant grandi en province et/ou dont la scolarité secondaire s'est déroulée en ZEP, qui semblent, sur ce point, s'opposer à des « produits » du modèle élitiste français<sup>64</sup> conjuguant « capital social » et

<sup>63</sup> Au contraire, pour certaines, les parents jouent un rôle majeur soit qu'ils soient, par leur profession, familiers des formations : « *c'était naturel pour moi, tout cela était connu ; mes parents parlaient souvent de l'ENS, j'avais donc déjà tôt visé cette école* », soit qu'ils aient eux-mêmes étudié dans ces établissements : « *mon père avait fait Sciences Po, c'était mythique* ».

<sup>64</sup> MARTIN V. « Une approche critique de la diversité au regard du genre », in *Revue Française de Gestion*, Lavoisier, 2010, vol. 36, n°202, p.47-60.

« accès à une grande école »<sup>65</sup>. L'excellence scolaire ne semble pas suffisante pour accéder aux formations les plus prestigieuses et reconnues et le *cursus honorum* scolaire ne se révèle donc pas primordial pour mener une carrière.

Telle, d'origine modeste, avec un baccalauréat précoce et un très bon parcours scolaire, n'entend pas parler des grandes écoles et entre à l'université. Telle autre, provinciale, commence, pour les mêmes raisons, une formation en IUT. Une dernière, fille d'entrepreneurs en province, relève : « moi la prépa, les grandes écoles, j'y connaissais rien ».

Certaines sont orientées par leur entourage et tentent leur chance, elles réussissent alors sans peine à intégrer des formations prestigieuses - l'une, fille d'instituteur de province ignorant ce qu'était HEC, intègre ainsi une classe préparatoire d'un grand lycée parisien suite aux conseils d'amis plus âgés. Néanmoins, pour ces femmes – et des fois pour les autres –, l'image de la « grande école » et des possibilités qu'elle offre en termes de carrière demeure souvent très vague : « dans ma tête ça voulait dire un diplôme prestigieux avec une ouverture sur un peu tout ; je ne savais pas en quoi ça consistait exactement » ; et ce même parfois en cours de formation : « je ne savais pas que je faisais une grande école » explique l'une des femmes rencontrées.

Lorsqu'elles ont accès à l'information, des formes d'autocensure peuvent également s'exercer : du fait de leur milieu d'origine, elles ne se sentent pas légitimes à postuler à ces formations prestigieuses et/ou craignent de ne pas avoir le niveau.

En parlant de Sciences Po Paris, l'une, fille de notables de province, raconte : « je ne connaissais que peu cette école ; en sortant du bac, je ne pensais pas que je pouvais y prétendre » ; elle intégrera finalement l'IEP parisien après une licence, qui lui a permis de gagner en crédibilité et donc en confiance en soi.

Cette confiance, qu'elle ait été acquise grâce aux parents ou à la famille en général, ou dans le cadre de l'enseignement primaire et secondaire, a donc un rôle dès ce premier choix de formation.

Quelques-unes ont dû abandonner l'idée ou, du moins, connu des difficultés à mener des études supérieures longues (3 ans et plus) du fait du coût qu'elles engendrent, notamment lorsqu'elles impliquent un éloignement géographique<sup>66</sup> ou qu'il s'agit d'une formation payante. Les écoles de commerce demandent en particulier un investissement financier important. Dans certains cas, le coût ne peut tout simplement pas être supporté par les parents, dans d'autres – quand on a des frères et des sœurs –, il est difficile de le demander. L'absence d'internat de filles pour les classes préparatoires fut par exemple un véritable handicap pour les « pionnières ». Lorsqu'il était possible de le payer, se retrouver seule dans une chambre de bonne n'était en plus pas des plus confortables pour passer les concours.

Concernant le choix de formation, on relève effectivement une différence générationnelle. L'ouverture de certaines grandes écoles jusqu'alors réservées aux garçons a ainsi frappé plusieurs des femmes rencontrées. L'une choisit d'intégrer Polytechnique plutôt que l'ENS comme une forme de défi<sup>67</sup>. La sociologue Catherine Marry, à propos des femmes ingénieurs, parle ainsi de « transgression discrète » lorsqu'il s'agit d'investir des postes prestigieux et traditionnellement masculins. Pour les femmes les plus jeunes, cet effet ne semble plus se produire. Le rôle du milieu d'origine, en revanche, ne semble pas changer selon l'âge des femmes rencontrées.

---

<sup>65</sup> Selon une étude de la Conférence des Grandes Écoles publiée en 2005, 62% des élèves des grandes écoles déclarent que leur père appartient à la catégorie socioprofessionnelle cadres supérieurs et professions libérales ; 10% aux professions intermédiaires. Cependant, le « capital social » ne garantit en aucun la réussite ; certaines des femmes interrogées en bénéficiant ont en effet raté les concours.

<sup>66</sup> D'autres ont fait une grande école « parce qu'[elle] habitait à côté ».

<sup>67</sup> À l'époque, on reprochait aux premières femmes X de prendre le travail des hommes.

Le milieu dans lequel on a grandi a un véritable impact sur le choix de la formation que les services d'orientation et/ou les personnels de l'Éducation Nationale n'ont pas toujours permis de compenser. Ils ont même parfois freiné les ambitions.

Telle, fille d'enseignants du secondaire en province, avec des résultats scolaires brillants, se voit proposer par la conseillère d'orientation de devenir infirmière (mais pas médecin) ou assistante sociale. Telle autre, qui vient d'une petite ville près de Lyon explique que, dans son établissement, « *le proviseur pensait que pour les filles, c'était déjà bien d'arriver en BTS* ». Au contraire, c'est parfois seulement grâce à un professeur « *annonciateur* » que l'horizon s'est ouvert.

S'il faut replacer ces expériences dans leur contexte historique<sup>68</sup>, des progrès sont sans doute encore possibles dans la sphère éducative – et ce quel que soit le niveau concerné (meilleure information sur les possibles au niveau des lycées, valorisation des formations scientifiques auprès des filles etc.)<sup>69</sup>.

### ▪ **L'importance du parcours académique dans la carrière**

Selon une étude récente de l'APEC<sup>70</sup>, 8 cadres inscrits sur un réseau social professionnel sur 10 disent avoir mentionné leur diplôme sur leur profil. Ce pourcentage décroît avec l'âge mais est encore de 73% chez les plus de 50 ans. Les cadres détenteurs d'un diplôme de niveau égal ou supérieur à bac + 5 sont eux plus de 90% à mentionner leur diplôme. Témoignant ainsi de l'importance accordée au diplôme, l'étude ne précise pas dans quels objectifs les cadres le mentionnent : garantie réelle – et symbolique – de leur niveau de compétences ? Signe de reconnaissance dans un réseau d'anciens ?

Dans notre étude, si l'accès à la formation joue un rôle dans le déroulement de la carrière, ce n'est pas tant qu'il détermine le niveau de hiérarchie occupé ou la « *qualité* » du parcours – quoiqu'il joue dans certains secteurs et/ou organisations comme « *ticket d'entrée* » – qu'il influence fondamentalement le rapport qu'aura chacune à son travail et à sa carrière. Selon qu'on a poursuivi sa scolarité à l'université, dans une grande école ou dans une école plus modeste, le parcours académique impacte le déroulement de la carrière. La diversité de la formation initiale, retenue comme critère dans la constitution de l'échantillon des femmes interrogées<sup>71</sup> ainsi que la variété des secteurs et organisations – même regardés d'assez loin – ont permis d'en distinguer les différentes modalités d'expression.

Le système français d'éducation reste largement dominé par les grandes écoles et c'est l'une de ses particularités<sup>72</sup>. Si elles ne sont pas le vivier exclusif de recrutement des cadres supérieurs pour les grandes entreprises, elles en sont le premier<sup>73</sup>. Au-delà du prestige qui lui est associé, le passage dans une grande école constitue un critère de sélection pour les ressources humaines dans certains secteurs puisqu'il constitue une forme d'assurance de certaines « *qualités* » recherchées par les entreprises, en plus de compétences techniques : il

---

<sup>68</sup> D'une part, les écoles et établissements sont devenus mixtes dans les années 1970 ; depuis 2000, deux conventions interministérielles pour l'égalité entre les filles et les garçons et les femmes et les hommes dans le système éducatif, ont mis en œuvre une politique d'égalité commune à plusieurs ministères ; la convention 2012-2017, en cours d'élaboration, réaffirme la nécessité de développer une approche globale dans la démarche éducative, notamment dans le cadre de l'orientation et de l'éducation à l'égalité des sexes. D'autre part, on observe depuis le début des années 2000, la multiplication des dispositifs visant à favoriser l'ouverture sociale des grandes écoles.

<sup>69</sup> On signalera simplement ici que les femmes rencontrées ont précédé par exemple la mise en place des dispositifs d'accès aux classes préparatoires en faveur des élèves de quartiers défavorisés.

<sup>70</sup> APEC, *Les cadres et les réseaux sociaux*, novembre 2012. Les résultats présentés ne différencient ni le genre ni le niveau hiérarchique des cadres étudiés.

<sup>71</sup> Dans notre échantillon, un peu plus de la moitié des femmes ont fait une grande école. Un peu plus d'un tiers ont suivi une formation universitaire. Les autres ont fait une école moins prestigieuse.

<sup>72</sup> Il existe certes des établissements prestigieux à l'étranger (la Ivy League aux États-Unis par exemple) mais ils ne semblent pas structurer de la même façon les directions des entreprises (et l'administration). Les grandes écoles françaises ont de plus la particularité d'être particulièrement peu visibles dans le système universitaire international (le classement de Shanghai en 2011 plaçait la France en 8<sup>ème</sup> place, les grandes écoles rentrant peu dans les critères de classement).

<sup>73</sup> Les plus anciennes ayant d'ailleurs bien été créées pour fournir à l'industrie française ses cadres dirigeants.

garantit une capacité de travail – souvent éprouvée en classes préparatoires –, et les étudiants des grandes écoles bénéficient fréquemment d'une expérience à l'international<sup>74</sup>.

Dans certaines grandes organisations, une formation universitaire ou dans une école moins prestigieuse est un réel obstacle à l'accession à certains postes et/ou à la progression : « *le diplôme de grande école, c'est la condition sine qua non* ». Le plafond de verre s'exprimerait alors par/dès le diplôme. Plus qu'un niveau de formation (quasiment systématiquement au moins égal à un Bac+5), c'est parfois la nature du diplôme obtenu qui donne un droit d'entrée : telle, travaillant dans la communication, raconte qu'elle a quitté une des entreprises de télécoms dans laquelle elle a travaillé parce qu'elle avait « *compris que pour travailler dans la haute technologie, il faut être ingénieur* » ; telle autre explique que dans la première entreprise où elle est passée « *le titre d'ingénieur [était] sacré* ». Dans certaines entreprises bancaires, ne pas « *être HEC* » est perçu comme un premier plafond de verre. Les employeurs choisissent les écoles, voire les élèves : « *j'ai demandé à faire un stage, on m'a répondu qu'on ne prenait que des Sup de Co Paris* ». Souvent, c'est purement et simplement l'opposition « grandes écoles » / universités qui joue : l'une explique que dans l'une des entreprises qu'elle a traversées « *en tant qu'universitaire, vous ne faites pas partie des hauts potentiels qui sont surveillés par la DRH* ». La grande école est aussi un critère de recrutement dans le secteur du conseil bien qu'il y ait, selon une ancienne DRH d'une société de conseil, « *une petite ouverture sur les diplômés universitaires* » ; elle ajoute toutefois « *ça reste marginal, le système français est comme ça* ».

Parce qu'il témoigne de la réussite dans un premier processus de sélection difficile, le passage dans une grande école confère aussi une forme de confiance – « *je suis rentrée dans cette école pleine de fierté personnelle. Cette école a permis une mise en confiance professionnelle* ». Souvent, le seul fait d'appartenir à une grande école ouvre d'emblée des perspectives : « *quand on voyait les entreprises qui proposaient des stages ou là où on nous orientait, tout devenait naturel et attendu* » –, qui influencent les espérances vis-à-vis du futur parcours via notamment un « droit à » certaines fonctions et à un certain niveau de responsabilité. Le passage dans une grande école peut également participer au maintien, tout au long de sa vie professionnelle, d'une pression pour « réussir », entretenue par la comparaison – et donc la concurrence ? – entre élèves d'une même promotion. Enfin, l'un des effets majeurs du passage par une grande école est l'appartenance automatique à un réseau d'anciens souvent puissant, d'autant que les membres sont en poste.

### Le cas des grands corps<sup>75</sup>

De manière sans doute encore plus marquée<sup>76</sup>, l'appartenance aux grands corps apparaît fondamentale dans le déroulement de la carrière en offrant des parcours encadrés et protégés.

Elle induit des « parcours d'excellence fléchés » où les premiers postes et l'évolution de carrière sont prédéfinis par un statut – telle, alors qu'elle raconte son accession à un poste au cabinet du Président d'une grande entreprise, explique : « *je ne dis pas que j'avais pensé à cela mais bon le Président, c'était un peu comme un ministre ; le poste en cabinet, on y pense, dans l'administration, ce sont des postes qu'on nous propose* » –, voire un classement

<sup>74</sup> Sciences Po a par exemple systématisé la 3<sup>ème</sup> année à l'étranger.

<sup>75</sup> On évoque ici à la fois les corps techniques (le corps des ingénieurs des Ponts et Chaussée, qui a fusionné en 2009 avec celui du Génie rural, des Eaux et des Forêts, et celui des ingénieurs des Mines) que les corps administratifs (Conseil d'État, Cour des comptes, Inspection générale des Finances), moins représentés dans l'échantillon.

<sup>76</sup> Par rapport aux grandes écoles, les effectifs y sont très réduits et donc le recrutement encore plus sélectif, comme l'avait notamment souligné Marie-Christine Kessler dans son ouvrage *Les grands corps de l'État* (1988).

– telle autre présente sa carrière comme inhérente à son appartenance à un corps et à son bon classement qu'elle ne manque pas de signaler à ses concurrents.

L'appartenance aux grands corps protège les progressions de carrière, et ce, même pour les carrières féminines. Les diplômés des grands corps sont accompagnés dans les organisations, publiques et privées<sup>77</sup> ; en entreprise, si la compétition est rude, les ressources humaines et leurs supérieurs veillent sur eux : « *on faisait attention à là où j'allais* » évoque l'une d'elle. Parfois, le fait d'appartenir à un grand corps gomme le genre : « *les équipes voulaient un ingénieur des ponts et il était indifférent que je sois une femme, la caste<sup>78</sup> prime* ».

Les universitaires, de même que celles qui sortent d'écoles moins prestigieuses, se positionnent majoritairement comme atypiques parmi les « clones » – les personnes, hommes et femmes, formées dans les mêmes écoles, qui sont dans les mêmes réseaux – ; elles mettent en place des stratégies de différenciation qui permettent de transcender le facteur « diplôme » et de faire face à la concurrence avec les grandes écoles sur le marché du travail. Elles se heurtent parfois aux diplômées mais certaines s'en sentent, sans complexe, tirées vers le haut.

Cette démarche témoigne aussi de leur volonté de dépasser/sortir de cette logique de diplôme, d'étiquette, qui les agace parfois. Il faut dire que les relations entre ces deux catégories sont parfois rudes – une diplômée de grande école affirme, alors qu'on discute de son intégration, que « *la fac avait le don de créer des futurs cadres en manque de confiance* ». Certes, les femmes qui ont suivi une formation universitaire n'ont pas forcément été éduquées à la compétition, mais elles acquièrent leurs « armes » ailleurs. Certaines mettent en avant un travail précoce assuré en même temps que les études par goût d'indépendance et pour l'action. De fait, elles se retrouvent souvent jeunes en situation de management et prennent alors confiance dans leur capacité à faire et à faire faire. La solution pour se distinguer relève aussi parfois de l'innovation dans les pratiques. Avant ses 30 ans, l'une, en situation de plan social, introduit une nouvelle méthode, très efficace, pour reclasser des salariés. Cette expérience, jugée très formatrice à titre personnel, lui vaudra d'être chargée d'une autre mission, plus difficile, et puis d'une promotion.

Enfin, il ne faut pas exclure qu'il existe des parcours atypiques parmi les diplômées de grandes écoles.

L'une, plutôt mal classée dans sa promotion, choisit de démarrer dans un secteur peu prisé par les « siens ». Elle préfère ne pas rejoindre tout de suite un grand groupe et parvient à se rendre visible en dehors des parcours de carrière tracés. C'est une observation sociologique qui a été faite sur les premiers consultants issus de Polytechnique, souvent dans les derniers de leur promotion, qui s'engagent dans un métier en création dont les valeurs s'opposent à celles des positions auxquelles leur formation leur donne traditionnellement accès<sup>79</sup>. Une autre, sortant de Sciences Po, a également trouvé un emploi en décalage avec les attendus liés à sa formation : « *mon premier choix de carrière était irrationnel ; je n'avais pas le statut de cadre, je gagnais assez mal ma vie, mais ça complétait ma formation* » ; cet atypisme n'est que temporaire puisqu'elle réintègre par la suite un déroulement de carrière sans doute plus classique dans le secteur qui l'intéresse : les ressources humaines.

*Les choix d'études restent influencés par des préférences induites par les stéréotypes de genre : frappe d'emblée la proportion plus limitée des femmes ingénieures dans l'échantillon. Il semble aussi que l'accès aux filières d'excellence – constituant, sans surprise, une part*

<sup>77</sup> Jean-Claude Thoenig évoque des « plans de carrière personnalisés » dans « Les Grands Corps » in *Pouvoirs*, n°79, 1996.

<sup>78</sup> L'emploi du terme « caste » renvoie à l'idée de privilèges.

<sup>79</sup> HENRY O., *Qu'est-ce qui fait courir les consultants ?*, 1994.

importante des femmes entendues – et, plus largement, les conditions d'orientation post-baccalauréat dépendent encore du milieu d'origine. Pourtant, toutes les femmes interrogées, quel que soi(en)t leur(s) diplôme(s), ont réussi : leurs trajectoires en témoignent. Le diplôme ne conditionne en fait pas la possibilité de faire carrière, il influence en revanche la stratégie mise en œuvre pour progresser. Le parcours académique impacte le déroulement de la carrière : il peut déterminer l'accès à certaines entreprises, en particulier en début de carrière, voire même permettre que la totalité de la trajectoire soit encadrée – pour les grands corps par exemple –, et joue donc un rôle sur sa manière d'évoluer. Aussi relève-t-on souvent des stratégies de différenciation chez celles qui n'ont pas pu bénéficier des formations les plus prestigieuses, sans qu'il soit possible toutefois de distinguer et d'opposer systématiquement le positionnement des diplômées des grandes écoles de celui des autres femmes rencontrées : il existe aussi des parcours atypiques chez les plus diplômées.

## ■ 3.2. La structuration des carrières par l'organisation

Le terme d'« organisation » tel qu'utilisé ici renvoie non seulement à l'entreprise prise au sens large – il peut s'agir tant du groupe dans son ensemble que d'une filiale voire d'une unité plus restreinte (direction...) –, qu'aux secteurs d'activité. Ces systèmes, définis par différentes caractéristiques (taille, lieu d'implantation...) se donnent des règles et mobilisent des moyens – en particulier les compétences et qualifications d'hommes et de femmes – afin d'atteindre un objectif de production de biens et/ou de services. L'organisation peut être comprise comme un groupe d'individus où la répartition des rôles de chacun des acteurs est définie par un système de communication et d'interaction ainsi qu'une hiérarchie qui pose les rapports de pouvoir.

*« Les comparaisons qui nous viennent à l'esprit sont de type mécanique. Organisation évoque avant tout un ensemble de rouages compliqués, mais parfaitement agencés. Cette horlogerie semble admirable tant qu'on l'examine seulement sous l'angle du résultat à obtenir : le produit qui tombe en bout de chaîne. Elle change en revanche radicalement de signification si on découvre que ces rouages sont constitués par des hommes... L'organisation est le royaume des relations de pouvoir, de l'influence, du marchandage, et du calcul. »<sup>80</sup>*

Différents auteurs<sup>81</sup> ont souligné que les théories des organisations s'étaient finalement peu – ou trop tardivement – intéressées à la place qu'y occupaient les femmes et le genre. D'ordinaire, les organisations et les règles qui les régissent sont considérées comme « *gender neutral* ». Cette posture est reprise dans des travaux plus récents<sup>82</sup> qui visent au contraire à montrer que les codes et valeurs de l'entreprise – notamment les critères de promotion et de rémunération – ont été définis par et pour les hommes. La problématique du genre de et dans l'organisation n'est ici traitée qu'en filigrane puisqu'elle mobilise très rapidement la question de la maternité et la notion de conciliation que nous avons choisi d'évoquer *infra* de manière spécifique. En outre, résultent de l'analyse du matériau collecté que le rapport qu'entretiennent les femmes avec l'entreprise se pose, directement et indirectement, rarement en ces termes. Il apparaît en revanche pertinent d'explicitier comment les règles et codes qui régissent ces organisations, quels qu'ils soient, encadrent, influencent, permettent ou freinent, voire empêchent, l'avancement de la carrière des femmes rencontrées.

---

<sup>80</sup> CROZIER M., FRIEDBERG E., *L'acteur et le système, les contraintes de l'action collective*, Seuil, 1977.

<sup>81</sup> ACKER J., « Hierarchies, Jobs, Bodies : A Theory of Gender Organizations », in *Gender & Society*, 1990, p. 139-158.

<sup>82</sup> BLANCHARD S. et al., « Les femmes cadres et dirigeantes d'entreprise en Europe », in *Informations Sociales*, 1/2009, n°151, p.72-81.

Les femmes rencontrées ont été confrontées, à un moment donné, voire tout au long de leur carrière, à ces cadres posés par l'organisation que sont les préférences pour certains viviers de recrutement, l'existence plus ou moins explicite de « passages obligés », ou encore les procédures d'avancement formalisées. Elles choisissent seulement, plus ou moins librement et/ou consciemment, de les respecter ou au contraire de s'en affranchir.

### > Des déroulements de carrière balisés ?

Si les femmes choisissent de ne pas prévoir ou anticiper le déroulement de leur trajectoire professionnelle, cela ne signifie pas pour autant que leur avancement dans les organisations n'est pas encadré. Certaines des règles sont explicites (sans être pour autant nécessairement dictées par les directions des ressources humaines): il s'agit par exemple des parcours convoités pour les hauts potentiels ou de fonctions particulières permettant d'accéder plus tard aux postes de direction – avoir assuré une direction régionale par exemple. D'autres sont implicites et ne sont tout simplement pas affichées. Seules quelques-unes des femmes rencontrées adoptent vis-à-vis de ce(s) cadre(s) un positionnement tranché, qu'elles s'y inscrivent tout à fait ou, au contraire, qu'elles rejettent ce mode de progression. Pour la plupart, il s'agit de suivre les règles tant qu'elles sont « acceptables » et de s'en affranchir lorsqu'elles viennent contredire les valeurs personnelles les plus ancrées<sup>83</sup>.

Les viviers de recrutement et les « droits d'entrée » sont, on l'a vu, plus ou moins prégnants selon les organisations. Certaines entreprises dirigées par des managers issus des grandes écoles d'ingénieurs favorisent l'embauche de cadres des mêmes écoles et constituent des viviers de futurs dirigeants sur ce seul critère. Le secteur du conseil recrute également sur le critère du diplôme. Le diplôme est en cela une première règle qui conditionne d'abord l'accès puis, parfois, l'évolution. Les « parcours d'excellence fléchés » font partie de ceux qui se plient particulièrement à cette règle initiale mais l'influence du diplôme est perceptible chez d'autres.

Il existe ensuite dans certains secteurs ou certaines entreprises des « passages obligés ». Pour progresser dans l'organisation et/ou le secteur d'activités, il peut être nécessaire d'avoir pris tel poste, assuré telle mission, participé à tel séminaire ou d'être mobile.

Partir à l'étranger tôt (stages, premiers emplois) et, bien sûr, maîtriser l'anglais, sont des leviers qui permettent de prétendre accéder aux postes importants et de préparer une mobilité internationale, parfois indispensable pour prétendre à un avancement dans certains secteurs. Beaucoup des femmes rencontrées ont ainsi fait un séjour à l'étranger à la fin de leurs études, ou ont suivi un cursus à l'étranger après leurs études en France. Par la suite, près de la moitié des femmes interrogées ont eu, à un moment ou un autre, une expérience internationale, soit en tant qu'expatriée, soit dans un poste basé à Paris mais avec des déplacements très fréquents (au moins une fois par mois). Dans certains secteurs, accepter une mobilité peut être une condition pour progresser plus vite, voire pour simplement progresser – « *bouger et s'investir, c'était le seul moyen pour faire progresser sa carrière et son salaire* » nous dit l'une des femmes rencontrées –, ou pour accéder à certains postes. Le séjour à l'étranger signe le décollage de carrière. « *J'avais compris que c'était là qu'il fallait être pour faire carrière dans ce métier* ». Dans les entreprises multinationales, il est souvent nécessaire pour obtenir un poste de direction opérationnelle de connaître les différents marchés de l'entreprise et avoir travaillé à l'étranger est encore considéré comme l'unique moyen d'acquérir cette connaissance. Enfin, il est des cas où ce n'est pas tant l'expérience à l'étranger qui compte mais le retour de mobilité. Lorsque l'entreprise est française, revenir au siège est souvent l'occasion idéale pour accéder à un poste stratégique.

Dans la plupart des secteurs et entreprises, c'est le changement en général qui compte et la durée d'occupation des postes apparaît aussi parfois comme une norme – l'une des femmes

---

<sup>83</sup> C'est d'ailleurs ce qui poussera certaines créatrices d'entreprises à se mettre à leur compte.

explique ainsi qu'elle reste « *plus longtemps que la normale dans [ses] postes* », c'est-à-dire 4 ou 5 ans, au lieu de 3.

Les passages obligés varient d'un milieu à l'autre, selon la fonction ou le secteur : « *dans le secteur où j'étais, un poste fonctionnel ça ne donne pas un métier, j'avais envie de rentrer dans l'opérationnel* ». Ils peuvent se révéler aussi au fur et à mesure des évolutions.

Dans les ressources humaines, il est par exemple nécessaire d'avoir occupé des postes de chargé(e) de recrutement et de chargé(e) de formation, de connaître les systèmes de rémunération, etc. avant de pouvoir accéder à des postes de direction. Dans l'hôtellerie, il faut connaître le « loisir » et le « business ». Dans certains secteurs industriels, il est nécessaire d'avoir géré des unités opérationnelles pour prétendre à un poste de direction opérationnelle au siège...

Ces passages obligés renvoient à des managements hiérarchiques relativement traditionnels, qui sont souvent associés à des stéréotypes masculins. Ceux-ci n'empêchent pas les femmes d'y accéder mais impliquent souvent que, pour y rester, des compromis ou des arbitrages soient faits : accepter des postes dont le contenu n'intéresse pas forcément, se rendre disponible, être mobile...

Selon les organisations, les modes internes de gestion des ressources humaines sont par ailleurs plus ou moins lisibles et encadrés/contrôlés par la politique dictée par les RH<sup>84</sup>. Passés un certain niveau, les processus d'avancement et de nomination semblent même échapper largement aux ressources humaines qui n'en sont plus en quelque sorte que la « *chambre d'enregistrement* ». « *On apprend très vite qu'il ne faut jamais laisser à la DRH le soin de vous proposer des postes.* ». La politique de gestion des ressources humaines mise en œuvre dans une entreprise, notamment pour les cadres dirigeants, reste très largement dépendante des orientations que souhaite lui donner la direction générale<sup>85</sup>. Le rôle des ressources humaines est particulièrement limité lors des recrutements externes où des chasseurs de tête peuvent être sollicités. Cette pratique a été largement entrevue dans les témoignages des femmes rencontrées, qui sont nombreuses à avoir été chassées et continuent à l'être<sup>86</sup>. Ce phénomène de « *débauchage* » pour des postes à visibilité et pour des femmes déjà visibles sur les organigrammes est en soi un facteur d'ascension de carrière.

Parmi les procédures les plus formalisées, la pratique des *assessments* tend à objectiver les compétences des candidat(e)s pour l'accès au poste de direction. Ces épreuves balisent aussi les parcours et les femmes y sont souvent en minorité.

Telle qui accepte de faire le parcours prévu pour accéder au niveau supérieur dans la hiérarchie se retrouve seule femme de la promotion. Elle trouve que les épreuves sont le reflet « *d'un monde machiste* », mais réussira finalement. La réussite n'est pas toujours suffisante. Telle autre, major à ce type d'épreuves, a vu des éléments de sa promotion progresser plus vite qu'elle. Elle en était d'ailleurs arrivée (à sa plus grande honte...) à se demander si elle avait été major... parce qu'elle était femme ! Une autre enfin est inscrite *in extremis* aux épreuves car, alors que tous ses supérieurs y sont favorables, un seul ne souhaite pas lui donner cette opportunité.

Les systèmes encadrés d'évaluation des hauts potentiels, des dirigeants et la préparation des successions par ces dispositifs sont donc plus ou moins suivis d'effets. Les « *droits* » qu'ils ouvrent sont aussi liés aux secteurs d'activité. Très prégnants dans le conseil, ces dispositifs

---

<sup>84</sup> C'est ce que met bien en valeur Jean-François Amadieu dans son dernier ouvrage *DRH, le livre noir*, Seuil, 2013.

<sup>85</sup> Quelquefois, les RH se révèlent toutefois de bon conseil lorsqu'il faut choisir entre plusieurs propositions ou pour pousser à changer quand la fonction occupée est trop originale et donc « *en dehors des cases* ». Elles sont aussi sollicitées par les femmes rencontrées en cas de difficulté (conflits, harcèlement moral) pour jouer le rôle d'arbitre et faire respecter la législation du travail.

<sup>86</sup> On soulignera ici que les objectifs inscrits dans les plans égalités impactent probablement cette « *chasse* » des femmes dirigeantes.

sont, par exemple dans l'industrie, bien souvent secondaires par rapport aux relations avec des sponsors et des alliés qui déterminent la progression.

### Les hauts potentiels

Parmi les femmes les plus jeunes, il est particulièrement fréquent<sup>87</sup> de rencontrer des parcours relativement fléchés. Ces « programmes » d'avancement encadrés – haut potentiel, jeunes talents – tendent encore aujourd'hui à se développer<sup>88</sup>. Les « hauts potentiels » sont définis comme des cadres de moins de trente-cinq ans susceptibles d'atteindre les cent premiers postes autour de quarante ans. Le « cadre à haut potentiel » se caractérise par sa vitesse de progression, ses capacités « à devenir dirigeant » et le pronostic posé sur lui (Falcoz C., 2011).

La notion est ambivalente puisque que pour être « haut potentiel », il faut montrer *a priori* les qualités qui donnent droit au « label » – être performant, disponible, mobile, motivé, etc. – et qu'être labellisé « haut potentiel » implique des changements de postes fréquents, parfois à l'international, des formations spécifiques, des missions et des projets au-delà du poste occupé, le dépassement d'objectifs ambitieux, etc<sup>89</sup>. Cela implique de prouver continuellement sa capacité à diriger, d'entretenir sa réputation dans son réseau, de nouer des alliances avec des sponsors. La labellisation est donc un processus réversible.

Les modalités de sélection – sur décision d'instances de direction ou dans le cadre de tests – et de parcours peuvent être connues mais parfois, la gestion de ces cadres est plus confidentielle – les femmes comprennent souvent qu'elles sont « haut potentiel » parce qu'elles progressent rapidement (« fast track ») mais il n'y a pas d'annonce officielle. L'une apprendra qu'elle a ainsi été repérée par la direction de son entreprise au moment d'une crise : « *pour éviter que je parte, [ma manager] m'a annoncé que je faisais partie des jeunes talents* ». On retrouve, dans ce profil, une vitesse de progression « anormale » et des responsabilités en management : « *chaque année, on prend un échelon et on encadre des équipes assez rapidement* ». Se voir proposer des formations de longue durée (Insead, MBA) peut être le signe que l'on fait partie des hauts potentiels.

Il existe aussi des modalités de « repérage » dès la sortie de diplôme. Certaines entreprises mettent en effet en place des programmes permettant aux jeunes diplômés de découvrir en un minimum de temps un maximum de fonctions de l'entreprise et de monter ainsi rapidement en compétences. Ces programmes s'adressent majoritairement aux seuls diplômés des grandes écoles. Dans les entreprises recrutant essentiellement des ingénieurs, les cadres à haut potentiel sont toujours à 90% masculins (effet cumulé de la formation et de l'effet de genre).

Les « critères » d'accession au parcours « haut potentiel » apparaissent comme relativement discriminants, au premier lieu desquels l'âge. Les femmes interrogées qui ont pu accéder à cette labellisation ont généralement entre 30 et 40 ans ; pour autant, on ne peut se figurer un repère en termes d'âge – par exemple, avoir connu une accélération avant 40 ans – en s'appuyant sur les parcours étudiés : d'autres femmes ont en effet connu une accélération plus tardive. L'une, 55 ans, raconte : « *mon passage du plafond de verre a été sans doute*

<sup>87</sup> Au moins dans les grandes organisations. 60% des groupes de plus de 1000 salariés en disposent. FALCOZ C., « Les « cadres à haut potentiel », ou l'obligation de réussite », in BOUFFARTIGUE P. (dir.), *Cadres : la grande rupture*, La Découverte, coll. Recherches, 2001, p. 221-239.

<sup>88</sup> À la fin des années 1990, 90% des hauts potentiels étaient des hommes (BOURNOIS F., ROUSSILLON S., *Préparer les dirigeants de demain*, Edition de l'organisation, 1998).

<sup>89</sup> LAUFER J., La construction du plafond de verre : le cas des femmes cadres à potentiel. *Travail et emploi* n° 102. Avril-Juin 2005. L'auteur insiste sur l'importance des qualités de leadership (vision, charisme, exemplarité) et sur le fait que le manager idéal reste masculin car le cumul des qualités demandées (encadrement d'équipes importantes, capacité à mobiliser des équipes techniques et commerciales, forte mobilité, expérience internationale, capacité à générer du chiffre) ne joue pas en faveur de l'égalité des chances.

marqué par une accélération de carrière très rapide ces dernières années ». Ce critère d'atteindre un haut niveau de responsabilité avant l'âge de 35 ans pénalise donc certaines femmes et notamment celles qui choisissent d'avoir des enfants avant et après la trentaine. Il semble qu'un certain nombre d'entreprises aient fixé des objectifs de parité dans la désignation des hauts potentiels mais nous n'en avons pas eu écho dans nos témoignages.

La qualité de manager peut être aussi mise à l'épreuve de manière très informelle. Cela peut se traduire par le test classique consistant à demander à une directrice d'équipe de licencier quelqu'un ou à grande échelle pour une DRH de s'occuper d'un plan social. Pour progresser dans certains environnements, il faut aussi faire la démonstration que l'on est capable de faire bouger ses équipes, y compris en se séparant de certains membres. Un temps d'affirmation, sans état d'âme, y est demandé. On y voit un test de résistance. Il en va de même dans des secteurs où la conflictualité sociale peut être forte. Il s'agira alors de négocier avec les syndicats ou de lever des obstacles – ce qui fait dire à un collègue à propos d'une jeune polytechnicienne « *Mademoiselle X est un vrai mec* ». Ce sont ces situations précises qui peuvent « masculiniser » les femmes dirigeantes : ces pratiques bien particulières et, surtout, les discours qui les accompagnent tendent dans tous les cas à renforcer les stéréotypes.

### > L'importance des premiers postes

Certaines femmes rencontrées ont ainsi rejoint le « cadre » grâce à une première étape professionnelle franchie plus facilement et/ou plus nettement. Une expérience déterminante dès le premier poste, voire dès le stage de fin d'études, peut en effet être décisive dans un certain nombre de parcours, souvent à double titre : parce qu'elle complète très rapidement une formation en permettant souvent de rattraper un « retard » ou un décalage, souvent dû au diplôme, et parce qu'elle crée/renforce la confiance en soi.

Un grand nombre d'interlocutrices ont ainsi commencé à manager des équipes très tôt dans leur carrière, souvent bien avant leurs 30 ans et parfois dès leur premier poste. C'est le cas de celles issues des grands corps mais aussi d'un grand nombre d'autres qui n'ont d'ailleurs pas étudié spécifiquement dans les grandes écoles. Quelques-unes des femmes interrogées ont transformé l'essai à l'issue de leur stage de fin d'étude gagnant ainsi souvent 6 mois d'entrée de jeu par rapport aux autres jeunes recrues. Ces carrières ont « bien » commencé. Lorsqu'à cette opportunité vient s'ajouter un apprentissage du métier facilité par un ou une collègue plus expérimenté(e) qui prend le temps d'expliquer, de combler les manques éventuels du fait d'une formation généraliste ou pas assez reconnue, voire d'aller au-delà des attentes cela permet éventuellement de se distinguer et de faire ses preuves plus rapidement.

L'une raconte ainsi qu'elle a pu, dès son premier poste, arriver à transformer la posture attendue d'elle en étant proactive par rapport aux besoins ; encadrée par un manager qui continue de la former, elle fait ses preuves en moins de 3 ans.

Certaines entreprises sont considérées comme particulièrement formatrices et prédisposent à des carrières ascendantes : les grands groupes industriels pour les ressources humaines, ou les grands lessiviers pour le marketing – les fameux « proctériens » – qui proposent des parcours de formation professionnelle où sont testés les capacités de travail et d'adaptation. Il s'agit pour les jeunes embauchées de choisir ces entreprises « développantes » pour bénéficier de débuts formateurs – et parfois formatant. De ce point de vue, si on isole l'impact du diplôme, les jeunes femmes sont sur un pied d'égalité avec leurs homologues masculins.

Les débuts sont aussi parfois plus modestes avec des postes et des missions moins stratégiques. Si généralement celles qui ont connu ce cas de figure partent rapidement

d'elles-mêmes, c'est encore ici parfois un(e) supérieur(e) bienveillant(e) qui incite à partir. « *Mon patron m'a rapidement dit de partir car ce n'était pas une place pour moi* ». Le décollage de la carrière est dans ce cas généralement un peu plus tardif. On observe aussi ce décalage pour les universitaires, qui ont commencé souvent leur carrière à des postes de premier niveau de management et « sortent du lot » un peu plus tard, en prenant souvent des risques, par exemple lors d'une réorganisation.

La carrière, si elle n'est pas planifiée, trouve généralement des encadrements bienveillants. Lorsqu'on ne suit pas de parcours tracé, l'importance des supérieurs dans les changements de poste est évidente pour la grande majorité des femmes rencontrées et ce particulièrement en début de carrière<sup>90</sup> lorsqu'elles ne maîtrisent pas encore les codes de l'entreprise. Ils peuvent proposer parfois des postes inattendus et les parcours et compétences se construisent ainsi sans qu'elles en aient une vision *a priori*. L'élément décisif est ici la confiance accordée à celui ou celle qui propose.

L'une évolue ainsi depuis dix ans au sein de la même entreprise et a changé cinq fois de poste ; son évolution s'est faite sur proposition interne, de son supérieur. Toutes l'ont laissée perplexe en cela qu'elle n'en avait *a priori* pas vraiment envie.

La mobilité a ainsi parfois lieu malgré soi, de manière répétée, au moment où on n'a pas encore une vision claire des parcours et des enjeux attachés aux postes et aux fonctions. Il s'agit donc parfois de début de parcours « malgré elles ». C'est assurément en grande partie grâce à leurs collègues et/ou leurs supérieurs, leur environnement professionnel – mais aussi, parfois, personnel<sup>91</sup> –, que les femmes rencontrées prennent conscience des passages intéressants, obligés et/ou prévisibles.

### Mentors et sponsors, quel rôle dans la carrière ?

Alors que les termes de « mentor » et de « sponsor » sont fréquemment utilisés dans les publications<sup>92</sup> et/ou en GRH, un grand nombre de femmes rencontrées ne les mobilisent pas dans leur discours alors même qu'interviennent de façon quasi systématique dans leur progression un(e) ou plusieurs supérieur(e)s. Cette aide<sup>93</sup>, – qu'elle se caractérise comme un appui lors des changements de poste ou un moteur dans l'acquisition de compétences –, favorise assurément leur carrière, et parfois la provoque.

Le terme de « mentor » a été importé du conseil et on le retrouve chez les femmes qui ont traversé ou qui évoluent toujours dans ce secteur particulier. Le mentor apporte, quasiment au quotidien, un soutien « moral », il partage son expérience et donne des conseils pour progresser.

L'ayant identifié comme un « déterminant » d'avancement, plusieurs entreprises d'autres secteurs<sup>94</sup> mettent en place des programmes officiels de mentorat. On constate qu'ils peuvent être perçus, par les femmes rencontrées, comme peu valorisants ou/et inutiles.

Telle, haut potentiel, s'est vu proposer une session de mentoring. Elle s'aperçoit que sur la liste des invités, il y a 80% de femmes de 40 ans et un homme de 30 ans. Elle décide donc de ne pas s'inscrire considérant que la constitution du groupe n'en fait pas pour elle une opportunité. Telle autre, qui a

<sup>90</sup> Au-delà du premier poste.

<sup>91</sup> L'environnement dans lequel on a grandi a permis parfois de se familiariser avec son environnement de travail, d'en saisir les codes.

<sup>92</sup> PIGEYRE F., « Femmes dirigeantes : les chemins du pouvoir », in BOUFFARTIGUE P. (dir.), *Cadres : la grande rupture*, La Découverte, coll. Recherches, 2001, p.269-280. « Avoir un mentor influent » y est identifié comme une stratégie d'avancement.

<sup>93</sup> MORRISON A.M., WHITE R.P., VAN VELSOR E., and the Center for Creative Leadership, *Breaking The Glass Ceiling. Can Women Reach The Top Of America's Largest Corporations?*, Basic Books, 1992. Dans la première publication, les auteurs utilisent l'expression "help from above" qui retranscrit bien à la fois les différentes modalités d'expression et les différents rôles que ces interventions peuvent recouvrir.

<sup>94</sup> EADS et Sodexo, par exemple.

une expérience dans les instances de son entreprise dédiées à l'égalité, trouve qu'on n'y traitait pas « des vrais problèmes ».

En dehors du conseil, deux femmes seulement mentionnent participer activement à ce genre de programmes – et elles le font en tant que mentor. C'est lorsque le choix du mentor est informel et spontané qu'il semble être le plus efficace.

On identifie également, dans les discours, des « sponsors », c'est-à-dire des supérieurs, pas forcément en lien hiérarchique direct, qui interviennent spécifiquement lors des changements de poste. Le sponsor intervient à l'occasion pour soutenir la candidature d'une personne qui a pu faire part de son intérêt pour un poste ou la proposer lorsqu'un poste se libère et que la nomination se décide à son niveau. Certaines femmes ont ainsi pu accéder à certains postes, et parfois au Codir ou Comex, grâce aux recommandations d'un sponsor.

Si les supérieurs permettent de mieux comprendre les règles qui encadrent les avancements et les carrières dans l'entreprise et de prendre confiance en soi – ou d'avoir la confirmation de sa légitimité, ce sont souvent seulement les débuts qui sont guidés. La plupart des femmes prennent ensuite une certaine indépendance en rompant sciemment avec eux, tout en se montrant reconnaissantes de la confiance que leur a été donnée. Si elles n'entretiennent pas systématiquement les liens avec ces supérieurs dans la suite de leur carrière, elles savent qu'elles sont légitimes à les mobiliser à nouveau si cela leur apparaît nécessaire et/ou utile.

### > Les choix « alternatifs »

Il y a, on l'a vu, des parcours de carrière valorisés selon les secteurs qui sont souvent un obstacle à la promotion des femmes car ils impliquent des mobilités géographiques, des missions transversales en plus de la fonction occupée, d'où certaines stratégies de contournement<sup>95</sup>. Certes ces « règles » sont plus ou moins souples et surtout tendent à évoluer en fonction de l'environnement concurrentiel des entreprises. Il existe aussi des métiers ou des fonctions émergentes qui offrent des possibilités nouvelles de faire carrière en innovant dans les pratiques.

Quoiqu'il en soit, il apparaît que les femmes n'ont pas attendu la prise de conscience des organisations sur leurs règles de fonctionnement pour se donner les moyens, parfois en prenant des chemins détournés, de progresser. Les arbitrages professionnels sont souvent dépendants de leur situation personnelle, mais certains sont motivés par d'autres aspirations : ne pas s'ennuyer, trouver un management développant, évoluer dans un climat relationnel qui convient, ne pas s'entêter lorsqu'on se trouve dans une impasse qui ne dépend pas des compétences professionnelles...

Certaines ont quitté un secteur car elles n'avaient pas le bon diplôme pour y faire carrière. D'autres ont fait le choix de commencer à un niveau moins élevé de la hiérarchie pour se donner les moyens d'avancer plus vite ensuite ou encore de progresser en dehors des chemins attendus, par intérêt souvent pour les missions, quitte à retourner ensuite dans des fonctions plus traditionnelles. D'autres encore ont quitté des fonctions dirigeantes suite à des divergences avec le reste de la direction.

---

<sup>95</sup> Souvent a été soulignée dans les discours l'idée qu'en entreprise on renvoie beaucoup plus aux femmes qu'aux hommes la question de ces « étapes à franchir ».

## La création d'entreprise comme moyen pour dépasser le plafond de verre ?

Parmi les six femmes interrogées ayant créé leur entreprise, deux types de profils peuvent se distinguer : celles qui ont créé leur activité suite à une décision propre – alors qu'elles avaient déjà l'expérience d'une carrière au sein de grands groupes et qu'elles avaient, après mûre réflexion, décidé d'une forme d'autonomisation, une manière au final d'échapper au plafond de verre ou de le contourner<sup>96</sup> – et celles qui ont fait l'expérience de la création en saisissant une opportunité.

### **Le débouché d'une expérience insatisfaisante de salariée**

La décision de créer résulte pour certaines du constat, après des carrières plus ou moins longues en tant que salariées, de l'impossibilité de continuer à œuvrer ou/et à progresser dans les cadres proposés par les organisations. Il s'agit chaque fois d'une prise de risque en conscience, résultat d'un questionnement de type existentiel : que veux-je faire ? quelle professionnelle suis-je ? quelles sont désormais les conditions de mon épanouissement ? La rupture peut intervenir après une carrière brillante déjà bien avancée, mais amenée brutalement à se dérouler dans un univers jugé soudain trop violent, voire dangereux pour l'équilibre personnel.

Telle, membre d'un Comex aux orientations duquel elle n'adhérait plus, se retrouve en difficulté ; elle décide alors de se mettre à son compte, alternative qui lui semble être celle qui lui « *fera le plus plaisir* ». Telle autre, dans l'entreprise depuis dix ans et confrontée brutalement à un sentiment d'échec après un très fort investissement, décide de partir, malgré les tentatives faites pour la retenir.

Le même désir de créer un univers professionnel en accord avec soi-même peut survenir plus tôt dans la carrière.

Ainsi cette créatrice trentenaire décide-t-elle de prendre son autonomie après une longue expérience dans une entreprise à l'étranger. Si elle convoque aujourd'hui dans son récit une « *difficulté à entrer dans le moule* » et l'esprit entrepreneurial qui caractérise ses proches, elle raconte aussi ses interrogations sur ses possibilités de progresser dans un univers masculin dans lequel son émotivité – et non ses compétences très reconnues – jouait contre elle. Créer sa propre activité, c'était alors « *se débarrasser du stress physique, de la politique et des contraintes que j'avais connus* ». Dans l'entreprise qu'elle dirige aujourd'hui, elle défend pour ses collaborateurs le principe de journées de travail de durée raisonnable, elle fixe les règles, ce qui lui permet aussi de concilier son statut de chef d'entreprise et de jeune mère de famille.

Pour ces femmes pourtant identifiées sur le marché des dirigeants ou en voie de le devenir, les offres de poste ne suffisent plus/pas. Le chemin est autre, et n'est plus tant celui d'une ascension visible que de la recherche d'un équilibre. Le moteur est celui de l'adéquation avec ses valeurs. Ces expériences apparaissent comme l'aboutissement d'une quête de réalisation de soi après qu'un passage parfois long en organisation en a montré l'impossibilité pour soi-même dans ces conditions. Sont d'abord en jeu les questions de reconnaissance et d'équilibre personnel – ce qui va souvent au-delà de la conciliation vie professionnelle-vie privée.

Les autres ont fait l'expérience de la création d'entreprise, sans pour autant la présenter explicitement en référence à une expérience négative ; il pouvait s'agir simplement de tenter, lorsque l'opportunité se présente, une alternative au salariat, par challenge personnel et/ou quête d'un meilleur équilibre.

L'une d'entre elles décide ainsi de se mettre à son compte après une pause professionnelle consacrée à sa famille, « *un choix personnel avant tout : j'avais envie et besoin d'être disponible* », explique-t-elle. Une autre participera, relativement tôt dans sa carrière à une reprise

<sup>96</sup> La création d'entreprise est communément considérée comme un « moyen » de contourner le plafond de verre. DE BEAUFORT V., « La création d'entreprise au féminin en Europe, 2011 – Éléments comparatifs », *working paper*, mai 2011.

d'entreprise. L'association et l'expérience du développement de filiale confortent sa décision entrepreneuriale.

### **Des attentes fortes vis-à-vis du projet entrepreneurial**

Le point commun à ces parcours, toujours très singuliers, est le souhait, à un moment donné, de se réaliser en trouvant une meilleure adéquation entre ses valeurs personnelles et les conditions de son activité. L'expérience des limites à sa progression au sein d'une organisation n'est pas toujours et directement l'élément déclencheur. Dans leur projet entrepreneurial, les femmes créatrices rencontrées se donnent avant tout les moyens de trouver un environnement propice à leur épanouissement. La taille des entreprises et l'ambition associée au projet entrepreneurial s'en ressentent. Parmi les femmes rencontrées, seules une ou deux avaient pour premier objectif de développer leur activité. L'accession au statut de chef d'entreprise n'est clairement pas motivée par l'exercice du pouvoir.

Certaines des femmes créatrices sont redevenues aujourd'hui – ou réfléchissent à redevenir – salariées. Ce changement de cap survient la plupart du temps lorsque les aspirations associées au projet viennent percuter une autre réalité. Certaines aspirent, par exemple lorsqu'elles ont des enfants, à quitter leur projet et retourner dans l'entreprise en tant que salariée pour retrouver un équilibre.

Celles qui vivent encore leur expérience entrepreneuriale développent volontiers une réflexion critique sur l'évolution possible des femmes, en général, dans les grandes organisations : la capacité réelle à faire des choix et donc à comprendre et définir l'environnement ou le poste qui convient, la concurrence des générations d'hommes aujourd'hui au pouvoir qui rend la lutte encore plus intense pour les femmes.

Une des créatrices raconte que, alors qu'elle a « été élevée avec l'idée que pour faire une carrière qui fonctionne, il faut qu'elle se passe dans un grand groupe » mais qu'aujourd'hui elle le voit comme « une machine qui avance et qui s'intéresse peu aux besoins de chacun ».

Alors même qu'elles ont été identifiées selon des critères définis au préalable<sup>97</sup>, les expériences – en tant que salariée et dans la création – et les désirs de chacune des créatrices rencontrées montrent qu'il est difficile – même pour un petit nombre de femmes partageant un « profil » de dirigeantes – d'associer de manière systématique la création d'entreprise comme stratégie de dépassement du plafond de verre<sup>98</sup>.

Le choix de la taille de l'organisation – une entreprise de taille moyenne plutôt qu'un grand groupe – est d'ailleurs parfois décrit comme une stratégie de contournement par les femmes rencontrées. Dans les faits, pour une dizaine des femmes interrogées, l'accélération de carrière est bien due au passage dans une start-up ou une « petite » entreprise.

Telle raconte que, pour son deuxième poste, elle a préféré aller dans une start-up plutôt que dans une grande entreprise où sa carrière aurait pourtant été plus « assurée » ; elle est aujourd'hui *partner* d'une autre entreprise. Telle autre choisit d'aller dans une petite structure « à l'esprit start-up » pour pouvoir devenir directrice à moins de 30 ans ; elle a appris « sur le tas » mais a toujours été directrice depuis.

Ce levier d'avancement, que l'on retrouve dans la littérature, permet de prouver plus visiblement sa valeur quitte à conquérir un droit d'entrée au plus haut niveau dans les grandes organisations dans la seconde partie de carrière. Dans les organisations de taille

<sup>97</sup> Cf. Annexe 2. Préparer l'enquête de terrain.

<sup>98</sup> Dans « Les femmes chefs d'entreprise : le cas français » (in *Travail, genre et société*, 1/2005, n°13, p.31-50), Annie Fouquet mettait très justement en évidence la limite des résultats dans un grand nombre d'études réalisées sur ce thème du fait de l'amalgame des diverses formes d'indépendants et de leurs statuts « avant création ». S'il est certain qu'aucune des femmes rencontrées n'a créé « par nécessité », les quelques témoignages recueillis dans le cadre de notre étude montrent la variété des motivations, d'une part, et, d'autre part, questionnent la pertinence du lien entre le nombre de salariés encadrés et « l'aboutissement professionnel » associé à la création.

moyenne, les femmes trouvent moins de hiérarchie et davantage de liberté de manœuvre : « *je ne veux pas travailler dans une énorme structure, j'ai besoin d'oxygène* » mais aussi une proximité avec la direction ; c'est un moyen, à trente ans, de discuter stratégie avec un dirigeant d'entreprise, ce qui ne peut arriver dans un grand groupe. Être en contact avec des interlocuteurs de haut niveau de manière précoce est une véritable motivation. Il existe également moins de règles et de « droits d'entrée ». Le choix de la taille de l'organisation fait donc partie de la quête d'une organisation et d'un poste où l'on peut s'épanouir, apprendre, prendre des responsabilités, mener des projets.

Lorsque l'organisation vit des bouleversements internes et que les règles qui la régissent traditionnellement sont elles aussi bouleversées, c'est « quitte ou double ». Certains des témoignages recueillis convergent vers l'idée que les plans de succession, les fusions et les réorganisations peuvent avoir un effet fragilisant sur les carrières des femmes cadres dirigeants.

Lorsqu'elles appartiennent au Comex, elles voient alors leur périmètre réduit, voire sont sorties du Comex. Un changement de dirigeant peut provoquer la perte d'un poste porteur ou d'un grand projet, donné à un autre. Les femmes que nous avons interrogées répondent souvent aux appels des supérieurs. Elles font ainsi souvent une carrière, au gré de leurs propres changements, avec des risques à leur départ : elles ne sont plus protégées lors des grandes manœuvres de fusion.

Les femmes peuvent être le maillon faible dans ces luttes de pouvoir qui laissent parfois des traces et affectent leur carrière. Certaines, au contraire, arrivent particulièrement bien à s'en sortir, soit qu'elles se soient positionnées officiellement, et fortement, dans le cadre d'un plan de succession, soit qu'elles arrivent à bien s'adapter au nouveau contexte qui justifie la fusion ou la réorganisation et donc trouvent une nouvelle place dans l'organigramme, souvent à un niveau hiérarchique plus élevé et en ayant obtenu les missions convoitées. Être nommée sur un poste nouvellement créé permet de construire, de se définir, d'apporter quelque chose de nouveau et peut être perçu comme une valorisation mais encore faut-il lui conférer un contenu, une raison d'être. C'est là que réside le flair stratégique qui consiste à aller sur des postes généralement refusés par les hommes mais qui vont dans le sens des évolutions de l'entreprise<sup>99</sup>.

Si cela ne semble jamais avoir constitué un critère d'arbitrage, les femmes rencontrées ont mentionné à plusieurs reprises dans leurs discours des différences entre les organisations françaises – ou installées en France – et les autres, notamment anglo-saxonnes<sup>100</sup>. Une des femmes évoque par exemple qu'à son retour de l'étranger elle constate qu'« *il y a un carcan, en France, dont je n'avais pas pris la mesure* ». Dans les entreprises internationales, les parcours de carrière ne semblent pas jugés sur les mêmes critères. Les standards d'atteinte des objectifs y sont souvent aussi élevés mais le présentisme moins prégnant. Les organisations ne pratiquent pas le même mode de sélection, notamment pour les hauts potentiels, ce qui encourage des profils plus atypiques, notamment du point de vue de la formation initiale, à y tenter leur chance.

Une femme DRH constatera ainsi : « *C'est vrai que ma carrière est pleine de ruptures. Un mélange de choix rationnels et irrationnels avec plus ou moins de risques. Les cabinets de recrutements*

---

<sup>99</sup> C'est selon les mêmes logiques que se joue la place des femmes dans des secteurs incertains comme les médias et les télécommunications. Rapidement plus politique et donc plus violent, il faut y défendre son territoire, les promesses ne sont pas forcément tenues. Ce sont des secteurs que l'on pourrait qualifier aussi d'environnement mouvant où l'intensité de la concurrence, les difficultés liées aux évolutions du marché (médias), la nécessité de gagner la bataille des innovations technologiques et des parts de marché (télécommunications) empêchent une stabilité relative des organisations.

<sup>100</sup> C'est parce qu'elles ont eu de fréquentes expériences à l'étranger ou dans des environnements de travail internationaux et donc qu'elles ont pu éprouver les choses que les éléments qu'elles mentionnent nous semblent pouvoir être présentés ici.

*français (très français) ont un peu de mal avec ce genre de parcours. Cela n'est pas un parcours classique pour eux. En revanche, pour les Anglo-Saxons, c'est intéressant ».*

Ces entreprises, notamment anglo-saxonnes, ont pu être précurseurs sur les politiques d'égalité.

Enfin, certaines entreprises tentent à l'heure actuelle de donner plus de chance aux femmes en modifiant les règles du jeu pour permettre à celles-ci de ne pas être pénalisées. Elles s'efforcent d'atténuer les effets handicapants des parcours encadrés. Lorsque l'avancement est accompagné d'une mobilité géographique, même française, c'est « *la reconnaissance empoisonnée* » nous dit une femme dirigeante et en effet certaines femmes ne peuvent pas se le permettre. Partant de ce constat, l'une témoigne que, dans son entreprise, « *on a changé les critères : 5 ans maintenant puis une mobilité, dans des régions voulues* ». « *Aux ressources humaines, on a enfin reconnu qu'on ne pouvait appliquer le même parcours de carrière aux hommes et aux femmes à cause de la grossesse et des enfants ; et tout le monde peut rester plus longtemps à son poste maintenant* » déclare une autre cadre-dirigeante d'un groupe agro-alimentaire, soulignant aussi par-là que les règles, lorsqu'elles changent, doivent être imposées à tous et qu'en cherchant à ne pas discriminer les femmes on améliore aussi les conditions de travail des hommes (et de leurs compagnes). Pour celles (et ceux) qui ne bénéficient pas de ces progrès, les mobilités géographiques professionnelles, parce qu'elles sont indispensables à la carrière, impliquent des choix délicats et sont souvent acceptées au prix d'aménagements familiaux. L'obstacle, on l'a vu, peut être aussi contourné. Concernant le diplôme, la « cooptation » lors du recrutement avec pour seul critère le diplôme a des conséquences. Aussi certaines organisations tentent-elles d'infléchir cette tendance en embauchant davantage de profils issus par exemple des écoles de commerce et d'universitaires. La question du présentisme et de la disponibilité demeure également au cœur des réflexions.

### Ce que disent les femmes dirigeantes des politiques d'égalité

La plupart des femmes dirigeantes rencontrées, quels que soient leur âge, partagent un positionnement relativement proche mais ambivalent quand il s'agit de politiques d'égalité – ambivalence qui ne joue pas tant sur la nécessité à agir que sur les modalités d'intervention pour y parvenir.

#### **Des discours ambivalents sur les politiques d'égalité...**

Sur la question des politiques d'égalité, les avis sont nuancés. Si toutes, ou presque, considèrent qu'il est nécessaire d'agir aujourd'hui concrètement pour favoriser l'égalité entre les femmes et les hommes, certaines trouvent que les politiques et mesures mises en œuvre à l'heure actuelle ne visent pas à corriger les « vraies » inégalités<sup>101</sup>, d'autres qu'elles sont souvent risquées et mal encadrées<sup>102</sup>.

La plupart des femmes interrogées sont conscientes qu'elles ne connaissent pas les mêmes difficultés ni les mêmes problèmes que la majorité des femmes : elles ne connaissent que peu le temps partiel ; elles sont certes souvent moins payées que leurs homologues masculins mais n'ont pas de problème d'argent ; elles bénéficient ainsi souvent de solutions de garde d'enfants privilégiées qui leur permettent un large investissement dans leur travail, etc. Lorsqu'il est question d'égalité entre les hommes et les femmes au travail, elles replacent

<sup>101</sup> Les réseaux féminins, par exemple, jouent un rôle mais n'agissent pas directement à la source.

<sup>102</sup> Les quotas aux Conseils d'administration ont souvent été évoqués. Sans chercher à diversifier les rôles pris par les femmes dans ces instances, les résultats (cf. *Infra*) ne constitueraient pas une avancée.

donc la problématique dans son contexte global et considèrent qu'on doit pouvoir s'intéresser à toutes les femmes.

Seules deux ou trois des femmes interrogées ne voient pas l'utilité de ces politiques « dans leur entreprise », voire en général. C'est généralement qu'elles sont prises comme « un aveu d'échec » ; notamment lorsqu'il s'agit des femmes dans des postes de direction. « *C'est faire peu de cas des possibilités de défense des femmes par elles-mêmes* » dira l'une d'elle. Ce sont généralement celles qui adoptent souvent une position de neutralité absolue, et qui voient alors très négativement de faire du genre un critère de sélection, par exemple dans le cadre d'une politique de quota (l'une de dire par exemple : « *je détesterais l'idée d'être recrutée parce que je suis une femme* »).

Les politiques publiques en faveur de l'égalité entre les hommes et les femmes dans le travail et les mesures prises en entreprise à ce sujet, restent aux yeux de la grande majorité des interrogées utiles mais encore « trop timides » ou mal conçues<sup>103</sup>. Certaines soutiennent et nous parlent toutefois avec enthousiasme des politiques d'égalité définies par leur entreprise. L'une évoque ainsi trois piliers de la promotion des femmes : « *que les success story soient mises en évidence, qu'il y ait des hommes qui promeuvent des femmes et qu'ils soient félicités de leur décision et qu'on fasse confiance aux femmes* »....

### **...jugées toutefois nécessaires**

Les quotas (ou les objectifs affichés par les directions générales), s'ils sont *a priori* vus avec circonspection, apparaissent pour la plupart absolument nécessaires au regard de leurs expériences. « *Je n'étais pas en faveur des quotas mais je me suis rendue compte que c'était indispensable* » est l'affirmation la plus fréquemment entendue lorsque l'on aborde la question. De toutes les générations, elles sont quasi-unanimes à considérer que c'est un passage nécessaire. Les « pionnières » considèrent que certaines difficultés ont été en partie levées mais elles réalisent que leurs filles essuient encore des remarques sexistes. Ils permettraient assurément « *d'être plus nombreuses* » dans les instances de direction mais il serait sans doute surtout souhaitable que les quotas permettent de remettre en cause les critères classiques de l'entreprise – la mobilité internationale, les missions transverses en sus de son poste, etc. – et de trouver de nouvelles manières de sélectionner les cadres en entreprise. La principale mise en garde n'est pas tant sur les effets individuels pouvant exister – « *tant pis pour ceux qui pensent que vous avez été promue parce que vous êtes une femme* » – mais plutôt sur les effets globaux : en parlant des conseils d'administration, telle raconte que les quotas sont « dangereux » puisque « *les femmes vont à la communication, aux relations publiques, etc. toujours dans des trucs de filles* ». Elle ajoutera que, considérant le nombre de directrices des affaires financières, c'est particulièrement surprenant.

Le travail à faire serait situé plutôt du côté des hommes : il faut travailler sur les stéréotypes sur les femmes, en particulier sur les femmes et la maternité. Car les politiques à court terme peuvent être risquées : « *un seul échec et tout peut être remis en cause* ». D'autres craignent également que les femmes promues en poste à responsabilité soient confrontées à davantage d'échecs du fait de la crise et que la situation ne se retourne finalement contre elles. Par ailleurs, un plus grand engagement des hommes à l'égard de leur paternité, qui semblerait poindre dans les nouvelles générations (en particulier par des demandes de temps partiel), permet à certaines d'afficher un certain optimisme quant à l'avenir pour peu que les entreprises y répondent favorablement.

---

<sup>103</sup> Ont été évoqués les formations, le coaching, les revues d'effectifs, les réseaux, la sensibilisation des collaborateurs notamment via des campagnes de communication internes, les crèches d'entreprise, etc.

Le protocole d'étude ne permet pas d'identifier précisément les secteurs où le plafond de verre n'existerait pas ou qui seraient plus favorables aux femmes. Il faudrait pour cela disposer de données statistiques suffisamment fiables pour les croiser avec les témoignages recueillis. Le travail mené permet néanmoins de proposer quelques analyses de situations précises et des comparaisons intéressantes. Il faut toutefois bien comprendre que les arbitrages quant au secteur – ou à la fonction, nous y reviendrons – s'opèrent à différents moments, et dès la formation initiale. Certaines femmes ont pu ainsi choisir de quitter un secteur car leur progression y était devenue impossible ; les arbitrages ne se posent jamais sur une vision globale de la place faite aux femmes, en général, dans ces secteurs.

Le secteur n'est, tout d'abord, une grille de lecture pertinente que lorsqu'il est croisé avec les fonctions occupées. En effet, tous secteurs confondus, les fonctions où les femmes apparaissent comme les plus légitimes aux yeux du corps social de l'entreprise sont les postes avant tout fonctionnels ou « support », qui traversent tous les secteurs d'activité : directrice des ressources humaines, directrice de la communication, directrice de la formation, directrice financière. Ces fonctions concernent d'ailleurs 50% des femmes interrogées. Il s'agit de fonctions où elles sont beaucoup plus nombreuses et se trouvent donc moins en concurrence avec les hommes : « *Aujourd'hui, j'ai une bonne image parce que je n'étais pas une menace en étant sur des fonctions supports* » dit l'une d'elle. Néanmoins ce cantonnement dans ces fonctions demeure un obstacle à la progression « en dehors », même pour celle qui était le mieux dotée du point de vue de la formation initiale : « *Si j'ai un conseil à donner aux jeunes femmes : 'allez dans l'opérationnel'* » nous dira ainsi l'une d'entre elles. L'existence des parois de verre se trouve confirmée.

De la même façon, certains secteurs ne donnent pas aux femmes le sentiment d'avoir été confrontées au plafond de verre, notamment en raison de la part déjà importante des femmes dans les viviers de recrutement et donc ensuite dans les effectifs globaux.

Ainsi une des femmes interviewées qui a fait toute sa carrière dans l'industrie pharmaceutique constate que dans l'entreprise où elle fait actuellement carrière la place des femmes dans les instances dirigeantes est très nettement au-dessus de la moyenne. Ce phénomène s'explique en grande partie par un recrutement essentiellement axé sur les écoles de commerce et les études de médecine ou de pharmacie où la proportion de femmes est importante. S'y ajoute une place relativement grande faite à la diversité, dans la mesure où nombre de médecins étrangers ne peuvent faire une carrière hospitalière en France et se replient sur une carrière dans l'industrie.

Il en va de même dans des secteurs où l'on peut accéder à des postes de direction sans grandes écoles, comme la distribution où les femmes sont aussi nombreuses parmi les salariés. On y est jugé selon ses résultats, régulièrement affichés, et les entreprises sont réputées comme des organisations où l'on « *fait grandir* » en poussant ses collaborateurs.

Le critère du « nombre », évoqué précédemment, ne joue toutefois pas systématiquement. Pour certains secteurs comme la banque et l'assurance où les femmes employées sont nombreuses, les dirigeants – et la culture – demeurent majoritairement masculins : « *L'ADN du conseil d'administration est très masculin* » nous dit-on.

Il arrive aussi que dans certains secteurs comme le luxe ou l'édition, les femmes parviennent à des postes de direction opérationnels mais restent malgré tout peu visibles.

Tous les secteurs qui recrutent majoritairement des ingénieurs rencontrent des difficultés pour recruter des femmes. D'autant que les autres profils ont le sentiment de ne pas pouvoir y réussir. « *J'avais aussi compris que pour travailler dans la haute technologie, il faut être ingénieur* » nous dit une femme issue de Sciences Po qui a fait une partie de sa carrière chez

un constructeur informatique. Cet effet est redoublé dans les secteurs ou les métiers considérés comme très masculins et très techniques : construction, immobilier, bâtiment, énergie et transport et où le nombre de femmes ne dépassent pas 25% des salariés. Ce sont des mondes d'hommes où les femmes disent pourtant ne pas avoir rencontré de gêne particulière – notamment en début de carrière – car elles y sont rares et donc visibles. Ces femmes ont une grande conscience de cette rareté mais revendiquent aussi leur goût pour ce métier. Toutefois, l'isolement peut être difficile à gérer, notamment dans les directions régionales ou sur les chantiers fortement marqués par une certaine affirmation de soi dans les conflits et des manières de s'affirmer « très imprégnées de testostérone ». La progression s'y révèle *in fine* difficile.

Le secteur du conseil, où les activités tournées des systèmes d'information sont devenues importantes, a du mal à parvenir à la parité à l'embauche, et les cabinets peinent surtout à retenir les femmes à partir du grade de manager (ce qui correspond à l'âge où elles envisagent d'avoir des enfants). La plupart des grands cabinets ont lancé des programmes pour favoriser l'ascension des femmes jusqu'aux fonctions d'associée. Néanmoins les résultats restent mitigés compte-tenu des contraintes de l'activité : mobilité, disponibilité, relation clients, résultats économiques attendus par les *partners*, compétition... Une des DRH ayant eu une expérience en ressources humaines dans ce secteur ira même jusqu'à affirmer que « c'est le modèle économique même du conseil qui crée des inégalités ».

*Qu'ils s'agissent de préférence pour les viviers de recrutement, des « passages obligés » dans l'occupation des postes, de la mobilité, ou encore des procédures d'avancement plus formalisées, la très grande majorité des femmes rencontrées ont été confrontées, à un moment donné, voire tout au long de leur carrière, à des règles, fixées par « l'organisation » de manière plus ou moins explicite. Elles en possèdent systématiquement les clés de lecture, soit de par leur milieu d'origine, soit grâce à leur formation initiale, ou encore parce qu'elles ont bénéficié, dans leurs premiers postes, d'un accompagnement bienveillant. Pour la plupart des femmes dirigeantes rencontrées, et ce quel que soit leur « profil », ces confrontations donnent lieu à des arbitrages, et souvent des compromis, qui dépendent de leur situation personnelle et familiale mais aussi de leurs aspirations quant à leur travail et à leur carrière. Elles choisissent, plus ou moins librement et/ou consciemment, de suivre, de refuser ou de contourner ces règles qui demeurent largement marquées par le « masculin neutre », c'est-à-dire qu'elles ont été construites à partir de l'étalon d'une carrière masculine. Lorsqu'une situation n'est plus satisfaisante, elles se donnent les moyens, quitte à prendre des risques, de trouver l'environnement qui leur convient : en changeant de taille d'entreprise, en évoluant dans d'autres secteurs, en travaillant à l'international, en acceptant des métiers émergents, en faisant des pauses ou encore en créant leur propre entreprise.*

### ■ 3.3 La visibilité

La visibilité, c'est-à-dire le fait de pouvoir être clairement identifiée pour ce que l'on est<sup>104</sup> et fait dans une organisation, est une caractéristique dont l'ambivalence avait été soulignée dès les premiers échanges collectifs menés avec des femmes cadres dirigeants<sup>105</sup>. La notion

---

<sup>104</sup> On rappellera simplement ici qu'une forme de visibilité initiale est d'emblée acquise pour certaines du fait de leur formation et titres (voir *supra* les parcours d'excellence fléchés).

<sup>105</sup> Des éléments sur ces groupes d'expression figurent en annexe.

de visibilité comprend en effet plusieurs facettes : la visibilité acquise par le fait même d'avoir dépassé le plafond de verre (effet de rareté) et qui expose *ipso facto* davantage à la critique, la visibilité à l'extérieur de l'entreprise en lien avec le statut et la réputation professionnelle, la visibilité pour le grand public enfin, dès lors que l'action accomplie ou le parcours font l'objet d'une médiatisation (interviews, articles dans la presse notamment).

Une distinction était ainsi apparue entre visibilité et exposition, la première étant perçue à la fois comme une forme de reconnaissance et un moyen de progresser, la seconde, associée à certaines fonctions et à un certain niveau hiérarchique, étant redoutée de certaines. L'idée d'exposition – le fait de devenir un personnage public – supposait une forme de confrontation à une sphère plus large que la sphère professionnelle dans laquelle on se sent à l'aise, en maîtrise ; il peut s'agir aussi d'une sphère où les rapports sont plus violents, où les jeux de pouvoir dominent.

L'analyse des carrières telle que menée partie 2 a confirmé que la visibilité était bien un enjeu de carrière, à la fois la démonstration d'une certaine réussite (effet) et le moyen d'amplifier et/ou d'accélérer la progression (moyen). Elle semble pour certaines femmes être une vraie stratégie. La question ici est donc de comprendre dans quelle mesure les femmes dirigeantes utilisent ce levier, recherchent, cultivent et défendent, le cas échéant, la visibilité à la fois de leur travail et d'elles-mêmes. La quête de visibilité est liée à celle de reconnaissance. En ont-elles davantage besoin que les hommes ? Y mettent-elles le même effort ? Certaines femmes ont, de fait, une influence certaine et forte au plus près de la sphère de décision sans pour autant avoir les « signes » distinctifs de ce pouvoir, sans être visibles et donc, éventuellement, identifiées et reconnues par la suite pour leur action.

La visibilité est attachée à un ensemble de pratiques et d'expériences de nature très diverse : certaines résultent de configurations de travail singulières, d'autres sont davantage associées à des postures, des manières d'être au travail et de se promouvoir ou non.

### > Atouts et risques d'une visibilité par les projets

Nous avons pointé dans la typologie des carrières le rôle de la conduite de grands projets pour accéder, via la visibilité qu'elle confère, à des postes de direction (les « percées par la visibilité »). Certains secteurs comme le bâtiment et l'immobilier, certaines fonctions comme la communication stratégique, certains projets innovants comme la création de site web à fort enjeu business ou celle d'un progiciel de gestion intégré en fournissent par exemple l'occasion. Ils permettent d'afficher des résultats tangibles et peuvent alors rencontrer un écho dans la presse sous forme de portraits de femme par exemple. Ils constituent surtout des étapes fortes d'un parcours à faire valoir par la suite, ailleurs le cas échéant.

Le développement du mode de management par projet dans les années 1990 a ainsi donné à certaines femmes l'occasion d'accélérer leur carrière, en adoptant des trajectoires différenciantes, « de côté » par rapport aux modes de fonctionnement récurrents de l'entreprise. Cette nouvelle manière de travailler permet en effet d'élargir la palette de compétences en travaillant avec des professions ou des univers jusque-là non fréquentés, en développant des capacités de management hors fonctionnement hiérarchique. L'adoption d'un positionnement particulier, avec par exemple un double rattachement hiérarchique et fonctionnel, a été pour certaines une véritable force ou spécificité valorisée tout au long du parcours. C'est aussi une aptitude à la polyvalence des fonctions assumées qui est ainsi testée, confortée et qui participe de la construction d'une confiance pour la suite.

Les femmes ont ainsi saisi la perche qui leur était tendue, moins sensibles sans doute que les hommes aux postes de management hiérarchique plus prestigieux, clairement identifiés dans les organigrammes et autrement porteurs de visibilité : l'attachement aux titres, aux intitulés de poste a semblé plutôt faible chez les femmes dirigeantes rencontrées.

Or il apparaît clairement que le positionnement sur des projets stratégiques ou transverses, qui conduit les femmes à être éventuellement « hors grille » ou bien à incarner un rôle de conseiller stratégique au plus près de la direction générale ou de la présidence, est à la fois porteur et risqué. Plusieurs expériences ont ainsi été relatées de dossiers longuement mûris et portés, parfois dans l'ombre, jusqu'à la réussite, et dont les fruits ont été récoltés par d'autres (« *il est très facile de mettre les femmes dans des rôles où elles font le boulot sans avoir les lauriers* ») ; ce pourrait être là une forme violente de rencontre du plafond de verre même s'il est difficile de dire que les choses n'auraient pu se produire de la même manière pour un homme. Il semble en effet que le risque dépende pour partie ici de la relation établie avec le directeur général ou le président, et de l'image ou de la pérennisation de celui-ci.

Ainsi les postes « carrefours » ou « transversaux », s'ils sont appréciés par les femmes pour ce qu'ils apportent de polyvalence, de vision d'ensemble (mettent en contact avec l'ensemble des directions de l'entreprise par exemple), de satisfaction aussi liée à l'aboutissement d'un projet, sont-ils ambivalents. D'aucunes parlent à leur propos de « pièges à femmes » ; ce sont des fonctions définies *ad hoc* pour les besoins de l'entreprise et que l'on ne retrouve pas dans un organigramme classique ; ne pas « être dans les cases » peut être un facteur différenciant porteur de visibilité ou au contraire un handicap. Elles disent parfois que les hommes n'auraient pas accepté ce type de postes, qui furent pour certaines un tremplin et pour d'autres non.

Ces constats et analyses sont à mettre en relation avec d'une part ce qui semble être une caractéristique et une raison d'agir, un véritable moteur pour les femmes rencontrées, à savoir la volonté d'exceller au présent, sur le dossier ou la mission qui leur est confié et d'en attendre reconnaissance ; d'autre part ce qui est à coup sûr un déterminant de l'ascension et peut-être ici simplement identifié comme la capacité à se faire reconnaître, voire à demander reconnaissance explicite et matérialisée. Ce deuxième aspect étant en quelque sorte une manière de dépasser le comportement premier. Certaines femmes affichent en effet leurs ambitions et adoptent des stratégies délibérées de franchissement du plafond de verre : elles ont dépassé l'ambivalence.

### > **Savoir exiger les preuves de la reconnaissance**

Nombre des femmes rencontrées ont évoqué la chance et la confiance mise, surtout en début de carrière, en des collègues et supérieurs bienveillants. Elles ont accepté les propositions faites, sans toujours penser au « après », sans avoir toujours prêté attention au niveau de salaire proposé. En cela, elles n'avaient pas de « plan de carrière ». Elles sont tout aussi nombreuses à avoir évoqué un « déclic », un moment où pour la première fois on dit non, on refuse un poste jugé inadapté, on réclame *a minima* un rattrapage de salaire voire une augmentation (la reconnaissance salariale est très clairement un enjeu de lutte, parfois virulente), on se met à dire son ambition et convoiter ouvertement un poste. Le moment, en d'autres termes, où l'on n'espère plus seulement voir ses qualités reconnues, mais où l'on demande une manifestation tangible de la reconnaissance du travail accompli.

Le déclic peut survenir à la suite d'expériences amères, parfois au point de partir. La démission est alors une manière de reprendre le contrôle des choses, de forcer d'une certaine manière le respect en se rendant une dernière fois visible et non sans panache ; les

femmes concernées racontent comment les entreprises cherchent alors à les retenir, en leur proposant de brutales et conséquentes augmentations de salaires ou encore des séances de coaching. Mais dans les cas relatés, les femmes ont refusé et sont parties en négociant leur licenciement, faute d'avoir obtenu le poste qu'elles estimaient juste et au « bon niveau », par dépit aussi de voir que la compétence n'est pas toujours « naturellement » reconnue.

De manière générale, les femmes rencontrées ont rapidement compris que, passé les premières années, rien ne leur serait « donné », que l'ascension supposait d'« arracher sa place avec ses dents », de « débrider son ambition ». Et qu'il fallait pour cela oser prétendre à des postes pour lesquels « on » ne pense pas spontanément à elles, oser également prendre des risques au sens d'aller sur des champs de compétences nouveaux.

Pour cela, toutes s'accordent pour dire qu'il faut à la fois dépasser le comportement attendu des femmes et avoir suffisamment confiance en soi. L'audace est payante.

Il n'est pas le lieu ici de disserter sur la confiance en soi, mais simplement de prendre acte que c'est un élément cité comme nécessaire à la réussite. Ce dont il s'agit ici pourrait se résumer au fond à la manière d'arriver à se convaincre que l'avancement est possible et légitime.

Les femmes entendues ne souffrent pas en effet d'un manque de confiance en elles au sens où elles douteraient de leurs compétences à exercer la fonction qui leur est confiée ; elles sont plutôt sûres de leur technicité, de leur maîtrise des dossiers, de leur légitimité et disent parfois clairement qu'elles sont là parce qu'elles sont les meilleures. La question de la confiance en soi surgit plutôt quand il s'agit de dépasser ce que l'on est, ce dont on est assurée. Là, les attitudes décrites sont variées. S'affirmer, parler en public et se rendre visible, faire preuve d'assertivité, réussir à dépasser son naturel, voire à afficher une forme de pugnacité pour tenir ses positions et en conquérir d'autres (aller vers le challenge) : ce sont plutôt sous ces formes que s'incarne ou se manifeste la confiance en soi : « *C'est plus naturel pour un homme d'avoir confiance en lui et de dépasser ses limites. Les femmes insistent sur les limites, cherchent à évaluer tous les risques. Les hommes y vont sans trop prendre de précautions. Il faut concilier les deux. Se lancer avant de maîtriser les choses* ».

Cette manière d'aller de l'avant est visiblement plus ou moins aisée selon les femmes ; elles ont à tout le moins conscience que certains éléments ne sont pas totalement acquis ou ne l'étaient pas à un moment où cela les aurait aidées (« *je sais que j'ai fait toutes les erreurs qu'on dit qu'il ne faut pas faire : je n'ai pas demandé, je n'ai jamais réclamé, je n'ai jamais cherché à me rendre visible* »).

Elles en prennent acte et/ou bien l'analysent en faisant volontiers appel à la manière dont elles se sont construites dès l'enfance, à la manière dont elles ont été élevées et entourées, à des expériences formatrices, des prises de responsabilités précoces, une forme d'opiniâtreté, de pari avec soi-même et qui fonctionne. La fierté exprimée par le conjoint et/ou les enfants conforte dans les choix faits et l'envie de poursuivre.

Cette capacité à se rendre visible et audible en contexte, plus ou moins aisée selon les personnalités, reste bien pour toutes les personnes entendues une condition essentielle à l'ascension ; celles qui craignent l'exposition connaissent les risques de ce retrait. Dans cette mise en visibilité un peu volontariste parfois a été évoqué le rôle des collègues, des collègues femmes plus particulièrement, pour se faire encourager et confirmer dans ses intentions.

L'organisation de sa visibilité et l'entretien de son image professionnelle passent ainsi par l'insertion dans un ou plusieurs réseaux, formels ou non, dont les fonctions et le rôle dans

l'évolution de carrière doivent être précisés par-delà de l'idée répandue de la nécessité absolue du réseautage.

### > Appartenir à un réseau

Dans son dernier ouvrage, Jean-François Amadiou rappelle pour les dénoncer comme générateurs d'inégalités tout au long des carrières et dès les années de formation, le poids déterminant des « réseaux », quels qu'ils soient. Il souligne la vanité selon lui de l'engouement actuel en faveur de nouveaux types de réseaux – réseaux de femmes notamment –, qui ne sauraient que renforcer les inégalités qu'ils entendent compenser.

Le réseautage ou les réseaux sont bien un objet de discours des femmes interviewées – et bien au-delà et indépendamment de la notion de réseau ou de groupe de femmes sur laquelle elles ont été spécifiquement interrogées. Le réseau, dont on bénéficie dès ses études (pour trouver un stage, un premier poste notamment), puis grâce à elles (les réseaux d'anciens), celui que l'on se construit au fur et à mesure de l'avancée dans la vie professionnelle, apparaît comme un outil continûment sollicité. Ce dont parlent avant tout les femmes dirigeantes qui relatent leur carrière, c'est bien au fond de l'efficacité des réseaux qu'elles ont constitués. Lorsqu'elles sont « appelées » sur un poste, c'est bien souvent par une connaissance ; lorsqu'elles cherchent explicitement un poste, elles le font savoir aux personnes, directement connues ou non, de leur réseau<sup>106</sup>. La force de certains réseaux plus confidentiels soulignés par la littérature – réseaux politiques, loges maçonniques auxquelles les femmes ont peu accès, cercles étroits tels le Siècle dont Véronique Morali, présidente du Women's Forum est membre du Conseil d'Administration – ont parfois été évoqués sans que l'on ait cherché à en mesurer systématiquement l'impact. Les réseaux sociaux professionnels, qui connaissent un développement considérable<sup>107</sup>, mobilisent également les femmes rencontrées, mais comme une pratique plus ordinaire, dont l'efficacité n'est que rarement évoquée, comme une forme de visibilité nouvelle à laquelle on ne doit simplement pas échapper.

Le réseau, quels qu'en soient l'origine, la nature et les fonctions explicites, se trouve à l'intersection des pratiques de recrutement de leurs cadres par les entreprises et des manières, pour lesdits cadres, de se rendre visibles et de faire connaître ce qu'ils sont et font. Les profils de carrières des femmes dirigeantes décrits partie 2 ont confirmé les rôles joués par différents types de réseaux, et au final et étant donné la variété des modalités rencontrées, leur caractère assez déterminant dans leur ascension. Deux aspects particuliers méritent ici davantage analyse sans doute : le rapport que ces femmes ont au(x) réseau(x) et le temps qu'elles lui accordent en fonction de l'efficacité perçue d'une part (on peut bénéficier d'un

---

<sup>106</sup> La dernière édition de l'enquête de l'APEC sur les modes de recrutement des cadres par les entreprises souligne pour sa part l'importance (en légère hausse d'ailleurs, avec 33% des recrutements analysés) des canaux dits confidentiels au rang desquels elle place les relations, la cooptation, les associations d'anciens élèves ou encore la « chasse » de cadres en poste (dont les professionnels recourent d'ailleurs aux réseaux sociaux). Quoi que l'étude n'opère pas de distinction particulière entre les différentes catégories de cadres, elle souligne toutefois que le recrutement des cadres dirigeants fait l'objet d'une opacité plus grande, en lien avec un besoin de sécurisation des recrutements, via le réseau justement, qui joue alors le rôle de garant. (APEC, *Sourcing cadres*, 2012).

<sup>107</sup> Le succès des sites de réseaux sociaux professionnels a récemment suggéré différentes enquêtes sur l'usage fait de ces nouveaux outils, par les cadres notamment. Une étude de l'APEC auprès de cadres en emploi a par exemple montré qu'environ la moitié des cadres interrogés (toutes positions confondues et sans distinction de sexe) étaient inscrits et actifs sur les réseaux sociaux professionnels, dans la perspective d'entretenir des contacts professionnels existants. 17% des cadres inscrits déclarent par ailleurs bénéficier, sur le réseau, d'une ou de plusieurs recommandation en ligne (APEC, *Les cadres et les réseaux sociaux*, novembre 2012). Une autre étude, réalisée pour le compte du réseau professionnel LinkedIn, auprès des femmes cette fois, souligne l'importance nouvelle des réseaux sociaux comme un moyen de développer leur carrière, en augmentant leur capital social de manière efficace et moins chronophage que des manières plus traditionnelles (TNS-Sofres, *Le succès professionnel, les réseaux sociaux et les femmes*, octobre 2012).

réseau ou chercher à construire et entretenir son réseau), leurs représentations des réseaux de femmes d'autre part.

Le réseau construit au fil des postes occupés, avec d'anciens collègues, d'anciens supérieurs hiérarchiques, offre un premier maillage de relations de confiance auprès desquelles trouver conseils, services et qui signalent à l'occasion des opportunités de poste. C'est le cercle le plus fréquemment évoqué, celui qui est mobilisé tout au long de la carrière. Certaines se disent très attachées à ce mode de relations ancré dans la profession (*« je n'aime pas les rapports superficiels, je rends des services en rapport avec mon métier : c'est ma façon de faire du réseau. Il faut rester soi-même. Je suis restée amie avec beaucoup de mes anciens patrons et collaborateurs »*). Les relations nouées au sein même des grandes organisations s'avèrent très utiles pour deux raisons au moins : parce que leurs membres en se dispersant au fil de temps constituent autant de relais et de soutiens possibles dans d'autres entreprises (procédure de cooptation fréquente chez les cadres), parce qu'en interne la direction des ressources humaines n'intervient souvent qu'en validation de choix opérés en dehors d'elle.

Ce réseau professionnel croise et est redoublé pour certaines par des réseaux plus formels, dont on bénéficie ès-qualités (formation, profession, genre). Les plus fréquemment évoqués sont les réseaux d'anciens élèves de grandes écoles. Ils regroupent en premier lieu d'anciens camarades de promotion, ils rassemblent plus largement dernière un nom, une identité – les « Ponts », les « Sciences Po », les « X », les « HEC » etc. –, des plus anciens qui auront eux-mêmes fait carrière, connaîtront la nature et la valeur d'une formation, accorderont peut-être un crédit *a priori* sur ce titre, et enfin, pourront vouloir aider, au nom d'une école commune. Le réseau, c'est alors « l'annuaire » auquel on a recours pour trouver une personne ressource ou un poste. Ainsi cette jeune femme doublement diplômée est-elle allée pour son premier poste frapper directement chez le directeur d'un département de grand groupe, qui se trouvait avoir la même formation : *« je l'ai contacté, il m'a prise »*. Ces réseaux par définition inaccessibles aux cadres ayant suivi d'autres cursus de formation favorisent l'entre soi, la reproduction, mais rendent possible l'accès de leurs membres à différents secteurs d'activités et fonctions.

Au regard de ces deux premiers grands types de réseaux (professionnels et de grandes écoles), les réseaux de femmes occupent une place et assurent des fonctions assez différentes. Les réseaux évoqués par les femmes rencontrées – nous ne prétendons pas ici traiter de la question des réseaux de femmes autrement qu'au prisme des représentations qu'en ont les femmes de l'échantillon – sont de deux types, réseau interne à une organisation ou réseau transverse, regroupant les femmes sur la base d'une formation commune par exemple (Grandes Écoles au Féminin bien évidemment, mais aussi par exemple femmes ayant suivi le cursus de l'INSEAD) ou d'un métier (Cercle des femmes de l'immobilier). Dans l'un comme l'autre cas, le réseau ne sert pas d'abord à faciliter la carrière par la cooptation par exemple ; les réseaux de femmes semblent d'abord conçus pour conforter les membres dans leurs ambitions par l'encouragement mutuel, le renforcement de la conviction que les femmes sont capables et légitimes sur tous les postes. Les femmes rencontrées membres de ces réseaux témoignent de ce qu'elles viennent y chercher une forme de solidarité et d'encouragement (*« le GEF m'a redonné confiance en moi par le regard de femmes très brillantes qui m'ont considérée avec des égards et comme une égale et qui m'ont découvert des qualités »*). Les réseaux de femmes internes à une organisation, parfois mis en place à l'instigation des instances dirigeantes de l'entreprise, visent à organiser la réassurance des femmes en poste de direction (par l'organisation de formation au leadership féminin ou de coaching par exemple) et/ou à promouvoir l'ascension des femmes dans l'entreprise, notamment en donnant à voir à l'ensemble de l'organisation ce que font/peuvent faire les femmes. Il faut dire que certaines femmes interrogées émettent

certaines réserves sur les réseaux internes sauf quand leur position les amène à les défendre. Il faut aussi évoquer le fait que ces réseaux internes s'interrogent sur la place des hommes « *women friendly* » dans ce réseau (groupe de femme et groupe mixte dans un deuxième temps). Quelques-unes enfin sont beaucoup plus critiques et ne voient, en tout cas pour elles-mêmes, aucun intérêt à y participer.

La position des femmes à l'égard de toute action « active » de réseautage est assez variable. Certaines disent clairement ne pas avoir de temps pour des « mondanités », d'autres qu'elles se donnent ces temps de sociabilité professionnelle en déjeunant notamment avec des collègues ou relations (lorsque d'autres escamotent le déjeuner pour densifier leur journée de travail). La question du réseau – entendu de manière active, comme une construction à entretenir – est en effet toujours corrélée au temps disponible.

*La visibilité apparaît comme un élément déterminant pour signer le succès d'une carrière mais demeure ambivalente : être visible, c'est à la fois une fin – une preuve de la réussite –, et un moyen – un levier pour sa carrière, qui se jouent dans et hors de l'entreprise. La visibilité sert une carrière mais expose également davantage à la critique ; elle correspond également à un engagement dans les jeux politiques qui participent de l'accès à la direction générale. La visibilité se joue dans l'entreprise et au-delà de ses murs ; enfin, elle recouvre des configurations de travail spécifiques comme la direction de projet qui semble offrir des opportunités pour la progression de carrière des femmes. Les femmes rencontrées mobilisent cette « visibilité » à des degrés différents. Certaines s'en servent comme une véritable stratégie (cf. les « percées par la visibilité ») sur tous les plans : en acceptant des postes exposés ou, au contraire, moins visibles – sous réserve qu'elles puissent en tirer parti au moment voulu –, en travaillant leur réseau et, surtout, en osant demander. Pour cela, toutes s'accordent à dire qu'il faut avoir suffisamment confiance en soi et s'affirmer dans les instances de direction, parfois en forçant sa nature, ce qui retient également certaines d'y aspirer. Cette manière de progresser se révèle souvent différente de celle des hommes : selon elles, ceux-ci n'accepteraient par exemple pas de postes transverses qui induisent des trajectoires « de côté » par rapport aux modes de fonctionnement récurrents de l'organisation, préférant des fonctions de management hiérarchiques prestigieuses et clairement identifiées dans les organigrammes alors qu'elles feraient moins de cas de leur titre. En revanche, elles savent que pour avancer dans le monde professionnel, il faut oser : oser demander une augmentation, un poste ou un budget, car ils constituent des preuves tangibles et visibles de sa valeur, pour soi et pour les autres – car la visibilité se travaille aussi via les réseaux, formels et informels.*

### ■ 3.4. La disponibilité et l'engagement

Moyens et limites d'un surinvestissement nécessaire

*« C'est sûr que je travaille trop, je vais m'épuiser... je dis oui à tout et tout m'intéresse ; et puis personne ne gère mon temps : je suis dans un piège absolu »*

Les publications récentes relative au travail des cadres<sup>108</sup> mettent en exergue le sentiment de malaise qui caractériserait depuis quelques années cette vaste catégorie – hétérogène – de salariés, qui verrait s'éroder progressivement l'autonomie caractéristique du statut, autonomie rattachée pour une large part d'entre eux au pouvoir de gestion des temps. La possibilité de disposer de son temps et la façon de l'occuper (être « maître » et responsable de son organisation) participent en effet d'une manière d'afficher son statut, sa position dans l'organisation. Le cadre rend compte de l'atteinte de ses objectifs, il est évalué sur ses résultats, et cette forme de contrôle *a posteriori* de son travail a un impact au final assez insidieux ; la contrainte est en effet intériorisée par l'individu<sup>109</sup>. Le surinvestissement des cadres au travail serait un attendu implicite et non négocié ni négociable. Une enquête récente de la CFDT Cadres auprès de plus de 3000 cadres des secteurs publics et privés souligne l'insatisfaction particulière des femmes cadres managers et mères de famille<sup>110</sup> ; les femmes managers voient autant que leurs collègues hommes le travail déborder au domicile... alors que les journées de travail sont pour ¾ des cadres interrogés comprises entre 7 et 10 heures et que 24% déclarent un temps quotidien supérieur à 10 heures.

La question du surinvestissement au travail et celle de la gestion possible des temps qui lui est corrélée méritent d'être regardée ici d'une manière spécifique, dans une perspective dynamique. Il ne s'agit en effet pas tant, ou pas seulement, de mesurer l'investissement consenti par les femmes dirigeantes, que de comprendre à quel point cet effort a été et reste nécessaire pour la réussite de leur carrière, à quel(s) moment(s), et comment il est concrètement rendu possible en fonction de leur situation personnelle.

### > Une disponibilité temporelle nécessaire<sup>111</sup>

La disponibilité temporelle des femmes interviewées n'est guère un sujet dans leur discours : toutes ont travaillé et travaillent longuement, intensément, évoquant des journées de dix heures comme étant plutôt l'ordinaire, voire un minimum. Elles se situent ainsi dans la fourchette haute du temps de travail des cadres évoqué ci-dessus.

Acceptation faite de ce principe, elles évoquent toutefois dans leurs récits des moments d'engagement particulièrement intenses, « anormaux », difficiles (« *c'était dur* »). Ces temps clairement identifiés renvoient aux débuts de carrière (stages, premiers postes), aux moments des prises de postes parfois, ou encore à des épisodes particuliers de la vie de leur organisation.

Les débuts de carrière, les temps d'apprentissage, résonnent comme des mises à l'épreuve, des occasions de prouver ce dont on est capable, alors que l'on est alors généralement très disponible au sens de pas encore engagé dans une vie de famille. Telle se souvient qu'il y avait des lits de camps et des douches chez son premier employeur et qu'elle a « beaucoup bossé » ; telle raconte qu'il fallait travailler la nuit, qu'elle ne déjeunait pas le midi ; celle-ci évoque une culture « presse-citron » mais « *une occasion de faire ses preuves* » ; celle-là explique comment, jeune débutante sur les chantiers, elle était la première arrivée et la

---

<sup>108</sup> On notera au passage que la catégorie est généralement étudiée dans son ensemble, alors même qu'en est soulignée l'hétérogénéité croissante, voire la dislocation.

<sup>109</sup> Lire par exemple sur ce thème COURPASSON D., THOENIG J.-C., *Quand les cadres se rebellent*, Vuibert, 2010, chapitre 7.

<sup>110</sup> CFDT Cadres, *Travail et temps : comment maintenir les équilibres ?*, janvier 2013.

<sup>111</sup> Nous empruntons cette expression à DEVETTER F.X., « La disponibilité temporelle au travail des femmes : une disponibilité sans contrepartie ? », in *Temporalités*, 4, 2006. Elle renvoie à une conception enrichie du temps de travail, qui ajoute à la durée son degré de prévisibilité et son caractère plus ou moins décalé dans la journée. La disponibilité temporelle est au fond l'acceptation des temps imprévisibles et des horaires anormaux.

dernière à partir et que « *cela a marqué les esprits* » ; elle poursuit en expliquant comment sa situation particulière (célibataire en expatriation) lui permettait un investissement et une implication maximale reconnue par ses collègues. Cette jeune femme de 34 ans enfin, en pleine ascension de carrière, célibataire et sans enfant, d'expliquer qu'elle peut travailler douze heures par jour parce que la vie a fait qu'elle n'a encore rien construit (d'autre) pour elle, et que son rythme de travail ne dérange personne ; mais elle aimerait que cela change...

Ces temps de surinvestissement consenti dans les débuts de carrière, dans l'espoir d'être reconnue, peuvent en effet se heurter rapidement à d'autres aspirations, non professionnelles. La question est alors de définir l'équilibre souhaité entre sphère professionnelle et sphère privée ; des arbitrages susceptibles d'impacter le déroulement de carrière peuvent alors être faits.

Cette jeune femme aura ainsi, à 33 ans, demandé à revenir en France et à cesser les chantiers, alors même qu'elle y voit le meilleur moyen de progresser, mais au prix d'un énorme investissement personnel. C'est donc non sans inquiétude qu'elle a choisi de faire un « pas de côté », sinon une « pause », en prenant un poste sédentaire. Celle-là qui, dans le secteur banque-assurance, subissait ses premières années de travail un rythme infernal, a souhaité changer d'univers, de vie, de statut, pour fonder une famille.

Le surinvestissement n'est pas propre aux débuts de carrière ; les répliques sont fréquentes et les femmes rencontrées relatent des temps intenses, de durée certes relativement limitée (quelques semaines ou mois), mais durant lesquels elles ont accepté de travailler énormément. Ces temps correspondent à des épisodes décisifs soit pour leur organisation soit pour leur propre carrière. Dans les deux cas, l'engagement paraît à la fois inévitable et promesse d'ascension.

Cette femme de 36 ans en poste dans l'industrie, alors mère de 2 enfants en bas âge, raconte comment une énorme opération de communication – la première pour elle – l'a conduite à travailler pendant six mois soirs et week-ends, « avec une culpabilité gérable » ; cette année-là correspondra pour elle à un vrai saut professionnel, dans l'importance du poste et dans le salaire. Au retour de son premier congé maternité, cette spécialiste du marketing se voit mettre à disposition les moyens de monter une unité, ainsi qu'elle en avait soumis le dessein à son directeur durant son congé ; mais cette marque de confiance après deux ans d'implication est aussi une épreuve lorsque l'on a un bébé, qui la mettra physiquement en difficultés (« *cela m'a fait réfléchir... mais je suis retombée dans les mêmes travers* » , sous-entendu le surinvestissement).

À supposer que cette capacité à donner beaucoup à des moments précis soit à la fois partie intégrante des postes à responsabilités – liée aux déplacements à l'étranger, aux temps de management, aux relations avec les clients, à des situations « de crise » -, à supposer également que cela soit payé de retour – par une reconnaissance en termes pécuniaires ou par une promotion -, ces temps de surinvestissement aigus soulèvent *a minima* deux questions :

- l'organisation, sur le moyen terme, de la conjonction de ces épisodes intenses avec ceux de la vie personnelle, typiquement les temps de maternité ou les obligations du conjoint (cf. *supra*, la gestion des pauses)
- l'acceptation et la prise en compte au quotidien de cette forte disponibilité, avec l'organisation que cela suppose pour tenir la sphère domestique tout en se rendant disponible pour son entreprise.

Par-delà les arbitrages réalisés dans des circonstances toujours singulières, c'est au fond la question des limites souhaitées à cet investissement horaire, à la possibilité d'une alternative à un modèle hérité et masculin de surinvestissement, voire de présentéisme, qui est posée.

## > Une organisation imparable de la sphère domestique

« Ma carrière, c'est ma nounou ! »

On a décrit *supra* la manière dont les femmes rencontrées avaient, avec plus ou moins de latitude et de sérénité, pu insérer leur(s) congé(s) de maternité dans leur parcours professionnel.

On peut faire l'hypothèse que ces différences de vécu et/ou de vision ont des traductions dans la manière dont ces femmes vont accueillir et accompagner en tant que supérieures hiérarchiques les grossesses de leurs collègues. L'une, qui a pris le temps d'une pause de deux ans en pleine ascension (entre deux entreprises) nous dira par exemple « *J'ai vu pour moi l'intérêt du congé. Je dis à mes collaboratrices de s'organiser ; je n'ai pas de problème avec le temps partiel* ». D'autres en revanche – et de générations différentes – défendent davantage le principe de congés courts, d'une absence qui doit se faire vite oublier, de retours à temps plein indispensables : « *c'est vrai que c'est plus compliqué quand on est manager mais ça ne dure pas très longtemps ; quand on vient et qu'on se remet à temps plein, il n'y a pas de soucis* ».

La discrimination au congé maternité<sup>112</sup>, réelle ou intériorisée et anticipée par les femmes, demeure bien un sujet. Les risques entrevus ne se limitent en effet pas au temps du congé maternité. Celui-ci ouvre *ipso facto* sur un nécessaire rééquilibrage des sphères professionnelle et privée qui passe, chez les femmes dirigeantes, par la mise en place d'une organisation domestique à toute épreuve, clé de la disponibilité temporelle nécessaire.

Les femmes que nous avons rencontrées sont prises dans une situation singulière : en tant qu'occupant des postes haut placés dans la hiérarchie de leur organisation, elles bénéficient d'une certaine latitude dans l'organisation de leur agenda, de leurs horaires, dans la possibilité de travailler à domicile, qui leur permet, du moins pour certaines, de conduire les enfants à l'école, d'aller aux réunions de parents d'élève, de décider de quitter « tôt » certains soirs de la semaine, que ce soit pour s'occuper des enfants ou pour s'adonner à une activité de loisirs quand les enfants sont grands. Cette capacité à se donner du temps est d'ailleurs soulignée par celles qui le font, désireuses à la fois de se montrer « bonne mère » (« *je n'ai jamais manqué une réunion d'école !* »), de se montrer dans la maîtrise des choses (la maîtrise de son temps conforte une position), mais également dans certains cas de montrer aux collègues que responsabilités et horaires raisonnables sont compatibles (cf. *infra*).

Pour autant, et malgré ces marges, leurs journées de travail demeurent longues et parfois marquées de prolongations imprévues. Leur disponibilité temporelle doit donc être forte : elle est à la fois une conséquence de leur réussite et, à les en croire, ce qui a accompagné leur ascension.

Pour garantir cette disponibilité en temps et d'esprit, toutes les mères de famille ont souligné le caractère déterminant d'une délégation totale des tâches associées à l'entretien du foyer (ménage, courses, mais aussi préparation des repas dans certains cas) et de la garde des enfants<sup>113</sup>. Nombreuses sont celles qui, à partir du deuxième enfant généralement, ont fait le

---

<sup>112</sup> Plusieurs témoignages ont fait état de pénalisation de la maternité en termes de primes ou d'augmentations de salaires diminuées, différées ou supprimées parce qu'il y avait une annonce de grossesse.

<sup>113</sup> Certaines mères rencontrées ont bénéficié des crèches collectives, dont les horaires et les contraintes pouvaient s'accorder à un moment donné à leurs propres contraintes professionnelles. Mais le principe même de la crèche collective – dans le cas où elle ne propose pas d'horaires décalés – s'accorde toutefois *a priori* mal à lui seul aux journées de travail des femmes cadres rencontrées. Les crèches d'entreprise quant à elles, qui offrent parfois des temps d'accueil élargis, ne valent que dès lors que les familles habitent à proximité du lieu de travail.

choix d'avoir une personne à temps plein (et horaires souples) à leur domicile, employée ou jeune fille au pair. Ces personnes à qui elles confient enfants et maison les accompagnent parfois de longues années et les femmes leur vouent une grande reconnaissance. Car il s'agit en effet pour elles de lâcher prise sur un pan de leur vie, et cela sans culpabiliser, ce qui ne va pas de soi.

La question n'est donc pas tant pour elles celle de l'investissement financier que suppose une telle embauche (même si elles parlent bien d'investissement, surtout passé les trois ans de l'enfant, et disent acheter cette liberté grâce à l'argent gagné), que ce qu'il signifie par rapport aux représentations environnantes (familiales mais aussi professionnelles) : « *Le gros challenge pour une femme, c'est de gérer les idées préconçues sur ce que doit être une bonne mère. J'ai eu des remarques de ma supérieure, qui était célibataire et sans enfants* », ou à leur propre représentation de la bonne mère et/ou bonne épouse<sup>114</sup>. Cette condition d'une totale disponibilité d'esprit durant le temps de travail n'est complète que dépouillée de toute culpabilité, thème revenu fréquemment dans les propos entendus (« *Je suis présente au présent. Quand je suis au travail, je ne m'occupe pas de mes enfants et je ne culpabilise pas* »). L'expression des ressentis individuels diffère sur ce point d'une femme à l'autre ; la notion de conciliation semble pour une part subjective. Pour certaines les choses semblent simples, pour d'autres la culpabilité affleure dans les discours et on devine une véritable tension à gérer entre l'organisation qu'elles sont amenées à mettre en place et la signification qu'elles lui attribuent<sup>115</sup>. Certaines diront d'elles-mêmes, après avoir par exemple accepté des temps loin des enfants, à l'étranger le cas échéant, qu'elles se sont autorisées une forme d'égoïsme<sup>116</sup>. Celles qui assument et revendiquent ce droit témoignent en quelque sorte d'une forme de transgression par rapport aux attitudes attendues de la part d'une mère.

Dans ou en dépit de cette délégation, les femmes rencontrées en gardent semble-t-il la charge de l'organisation, y compris au sein des couples où le père s'investit largement dans la famille<sup>117</sup>. Ce qu'elles délèguent, elles l'organisent et le surveillent. La place accordée dans les discours au choix de la personne de confiance, aux liens tissés avec elle, révèle à sa manière une forme d'assurance dans la qualité du choix fait. Pour l'une des femmes interviewées, qui défend par ailleurs une posture si possible asexuée de la femme en entreprise, aider les femmes à faire carrière suppose ainsi très clairement et avant tout de leur donner les moyens « *d'installer leur maison de manière solide et donc concrètement d'avoir quelqu'un chez soi pour s'occuper des enfants* ».

## > Repenser la conciliation

Le recours à une aide extérieure pour assurer plus ou moins complètement les tâches liées à la maison et aux enfants le cas échéant n'est pas exclusif d'un appui fort et reconnu du conjoint, d'autant plus investi dans la sphère domestique qu'il n'est pas lui-même pris dans la construction de sa propre carrière (parce qu'il exerce de fait une profession moins prenante ou moins contrainte, parce qu'il travaille à proximité du domicile, parce qu'il a fait le choix de se mettre professionnellement en retrait au bénéfice de sa compagne, parfois

---

<sup>114</sup> L'une se souviendra de l'image quelque peu repoussoir qu'elle a eue, jeune, d'une femme dirigeante obligée d'avoir deux personnes pour s'occuper de ses enfants, une le jour et une la nuit. Cette découverte l'avait alors profondément choquée et a été remobilisée en entretien comme ce à quoi elle ne voulait pas arriver.

<sup>115</sup> Des doutes pointent parfois chez certaines : « *je ne m'étais pas rendu compte de l'impact sur mon fils* », « *si tout d'un coup les enfants allaient mal, je me poserais des questions* ».

<sup>116</sup> MOLINIER P., *L'énigme de la femme active*, Payot 2003, souligne que les femmes « manquent d'égoïsme » car elles doivent être selon les modèles sociaux « naturellement compatissantes » ce qui les mène au surmenage.

<sup>117</sup> GIAMPINO S., GRESY B., *Le poids des normes dites masculines sur la vie professionnelle et personnelle d'hommes du monde de l'entreprise*, rapport de l'ORSE, 2012.

simplement aussi parce qu'il gagne moins d'argent<sup>118</sup>). Le soutien est à la fois concret (présence auprès des enfants notamment) et psychologique au sens où il est à la fois rassurant, équilibrant voire encourageant<sup>119</sup>. Il permet ainsi aux femmes très investies dans leur vie professionnelle de replacer leur développement de carrière dans un ensemble – en redonnant de l'ambition et de la place à la vie de famille par exemple (« *je pense que sans lui, je n'aurais que fait carrière, je n'aurais pas eu d'enfant.* ») Ils ne sont pas dans la même dynamique et accompagnent sans freiner ; « *mon mari a fait le choix de me laisser vivre mon aventure dans l'entreprise* » ; « *mon copain dit que je vais dans la direction que je veux et qu'il va suivre* ». Même s'ils sont parfois inquiets des bifurcations de carrière et des prises de risque, ils laissent faire.

L'analyse des récits recueillis amène à penser que pour les femmes dirigeantes, le sujet de la conciliation est sensiblement déplacé d'une difficulté avant tout matérielle et logistique (qu'elles ont les moyens financiers de résoudre) vers un équilibre négocié avec le conjoint sur la répartition des rôles et les ambitions de chacun. Cette négociation peut s'exprimer au quotidien – par exemple par un partage quasi égalitaire des jours de la semaine où chacun des deux parents s'engage à rentrer « tôt » -, ou sur le long terme ainsi qu'on l'a vu, dans la mise en place de gestion de doubles carrières<sup>120</sup>.

Mais il semble au fond, par-delà les arbitrages individuels, que le combat soit ailleurs, et sur deux fronts intimement liés : le temps de présence efficace et nécessaire sur le champ professionnel d'une part, l'acceptation par les hommes d'une nouvelle donne de ce point de vue, qui permettrait *in fine* de repenser la notion de conciliation en leur redonnant toute leur place dans la sphère domestique. Il s'agit en fait de travailler à une alternative au modèle masculin très prégnant, du moins dans certaines organisations, du présentéisme<sup>121</sup>, c'est-à-dire d'une présence jugée excessive sur le lieu de travail.

Les femmes rencontrées ont mis en place des organisations domestiques robustes et efficaces pour se sentir pleinement disponibles et rassurées, pas forcément pour « *faire des heures* » inutilement. L'engagement professionnel n'est en effet pas pour elles synonyme de journées systématiquement prolongées sur leur lieu de travail. Elles défendent avant tout l'efficacité du temps de présence, leur capacité à aller à l'essentiel, à organiser leur travail de manière rigoureuse, sans perte de temps (« *J'ai la chance de travailler bien et plus vite que la moyenne, ce n'est pas pour faire des horaires de dingue* »). Et leur droit à avoir une vie hors travail (« *J'ai toujours été bien dans mon travail et bien chez moi. Je n'aime pas travailler chez moi et je le fais le moins possible. Je suis très efficace sur le temps de travail et je ne vais jamais faire des mondanités* »). La sociabilité masculine qui prolonge les journées de travail effectif ne les intéresse guère et elles préfèrent généralement être alors près des leurs. Mais elles savent dans le même temps comment cela peut jouer en leur défaveur – elles sont vues comme moins disponibles, elles ne participent pas à ces temps de réseautage durant lesquels des informations importantes peuvent être distillée, elles confortent d'une certaine manière l'idée d'une spécificité des femmes.

Les femmes dirigeantes aimeraient faire admettre le principe d'une flexibilité des horaires compatible avec un fort engagement et une grande efficacité, critère encore difficile à faire admettre par les organisations pour les postes de dirigeant<sup>122</sup>. C'est en faisant la démonstration au sens propre de cette capacité à limiter leur temps de travail sans pour

---

<sup>118</sup> Dans un certain nombre de cas entrevus, il y a en effet inversion du modèle traditionnel du « *breadwinner* » (les revenus de la femme n'y étant qu'un appoint), avec inversion du rapport homme/femme dans la part des ressources apportées au ménage. Le fait n'est pas neutre et peut mettre des couples en difficultés.

<sup>119</sup> Il y a peut-être moins de culpabilité pour celles dont c'est le conjoint, et non quelqu'un d'« étranger », qui s'occupe des enfants.

<sup>120</sup> Équilibres, *Les pères managers en quête d'équilibre*, rapport d'étude, 2008.

<sup>121</sup> On utilise ici le terme présentéisme dans une acception « neutre » et sans connotation péjorative laissant entendre a priori une moindre efficacité au travail.

<sup>122</sup> Les effets économiques négatifs du présentéisme, récemment démontrés par certaines études, ont toutefois incité certaines organisations à travailler pour lutter contre ce phénomène qui nuit tout particulièrement aux femmes. Voir par exemple l'accord récemment passé à la RATP.

autant réduire leur investissement professionnel que ces femmes dirigeantes peuvent servir de modèles – pour leurs collègues femmes mais aussi hommes, ceux-ci étant eux-mêmes en quelque sorte prisonniers d'un modèle historique pensé par et pour eux.

*Si le congé de maternité cristallise les difficultés, il ouvre plus largement la question de l'équilibre entre vies personnelle et professionnelle et de la conciliation. Quel que soit leur contexte personnel et familial, les femmes rencontrées ont su se donner les moyens de se consacrer pleinement au travail, au moment où cela était essentiel pour progresser et encore aujourd'hui, les journées de travail demeurant généralement (très) longues. Cette disponibilité permise par une organisation imparable de la sphère domestique n'est pas qu'une question de moyens financiers ; elle est possible parce que ces femmes ont été capables de prendre du recul et de dépasser les stéréotypes de la « bonne mère ». Lorsqu'elles évoquent la culpabilité que certains – collègues, supérieurs, amis, famille – tentent de susciter parfois, lorsqu'elles sont tenues non seulement à la disponibilité, mais au surinvestissement au détriment parfois de leur équilibre, ou encore lorsqu'elles évoquent le rôle pris par leur conjoint – qui investit souvent, mais à sa manière, la vie du foyer –, elles posent avec acuité la question de la conciliation. D'autant que la notion même de conciliation entre vie professionnelle et vie privée demeure encore aujourd'hui en grande partie une question posée davantage aux femmes qu'aux hommes.*

# Conclusion

L'image qui se dessine à l'issue de notre enquête a quelque chose de kaléidoscopique ou d'impressionniste ; les facteurs influençant les carrières des femmes dirigeantes semblent en effet se diffracter en fonction des situations rencontrées. Ce sont les modalités d'expression de certains éléments structurants, ainsi que leurs combinatoires, qui produisent l'efficacité sur le parcours.

Pour autant, il semble possible de poser trois constats forts et porteurs d'actions potentielles, dont le dernier va peut-être à l'encontre de certaines tendances actuelles.

- **Des stratégies d'évolution dans les organisations adaptées à leur profil de formation**

Nous avons fait de la formation une entrée phare – et bien évidemment attendue – de nos analyses. Il est apparu cependant que le rôle de la formation dans la réussite professionnelle des femmes devait être examiné autrement que par le seul type de parcours suivi. Les femmes que nous avons interviewées présentent en effet des profils extrêmement variés de ce point de vue. En amont, la caractéristique commune demeure un fort investissement dans les études, encouragé par l'entourage lors de la socialisation primaire ; les différences entrevues dans les parcours reposent sur la connaissance des parcours d'excellence et les possibilités de les emprunter. Lors de la vie professionnelle, le facteur déterminant semble tenir plutôt à leur capacité à mettre en œuvre une stratégie adaptée au profil défini par les années de formation (capital social, diplôme, premières expériences professionnelles). Cette capacité est favorisée par leurs conditions d'accès au monde de l'entreprise, à la compréhension des organisations et de leurs codes, et donc souvent à un accompagnement bienveillant des premières années. Il reste que dans l'état actuel des modes de recrutement de l'entreprise, prime est donnée à certains diplômes qui donnent directement accès à des carrières rapidement ascendantes mais également à un réseau efficace. Ces éléments ne semblent pas spécifiques aux femmes, sous réserve bien évidemment du degré de mixité des formations. En revanche, elles semblent plus volontiers être à même de contourner les règles imposées, plus ou moins explicitement, par les organisations (« passages obligés », mobilité, etc.) lorsqu'elles jugent que les compromis nécessaires, du point de vue professionnel et personnel, pour les suivre ne sont pas satisfaisants. Elles cherchent, quitte à emprunter des chemins non conventionnels, à trouver l'environnement qui n'entrave pas leur progression et qui leur permet de se réaliser. L'enjeu de la visibilité qui permet d'accéder aux postes les plus élevés leur impose de mobiliser un certain flair stratégique pour emprunter des parcours peu balisés.

- **Une disponibilité temporelle matériellement garantie, mais une aspiration à rééquilibrer les temps de l'entreprise**

La disponibilité temporelle est le second déterminant majeur des carrières. Les femmes dirigeantes savent et peuvent s'entourer des aides indispensables. Si les soutiens familiaux ne doivent pas être négligés, sont surtout visées ici leur capacité et leur acceptation à déléguer une large partie des soins du ménage. Si la question financière est essentielle pour ce faire, elle n'est pas déterminante pour ces femmes dont la carrière permet rapidement l'investissement requis. Cette disponibilité paraît vraiment spécifique aux femmes, et celles-ci ont su/pu l'organiser. L'autre manière de gérer les temporalités – le recours au temps partiel, aussi léger soit-il – s'est avérée pour celles qui l'ont tenté souvent rapidement intenable. Les

femmes aspirent toutefois à ne pas étendre plus que nécessaire leur disponibilité, même si certaines ont intégré l'importance qu'il y a à se donner du temps pour entretenir son réseau. Elles ont confiance dans leur efficacité au travail, ce qui renforce leur confiance dans leurs capacités à diriger.

Il ne s'agit donc peut-être pas tant de leur donner les moyens de faire carrière « malgré » les charges qui continuent de peser majoritairement sur elles dans la sphère privée, que de trouver les moyens de rééquilibrer l'investissement attendu de chacun dans la sphère professionnelle, par exemple en modifiant les critères implicites de promotion et de rémunération fondés sur la présence.

#### ▪ Des « qualités féminines » hors sujet ?

Le troisième enseignement fort de notre enquête est que la réussite des femmes n'est pas une question de qualités féminines dont il suffirait d'encourager l'expression.

La notion de qualités féminines, de valeurs féminines, est loin en effet d'être une notion partagée dans les discours entendus ; elle est parfois tout simplement tue. Elle est pourtant fortement présente dans les considérations générales sur la féminisation de la société et, plus spécifiquement, dans certains courants<sup>123</sup> y voyant la voie privilégiée pour promouvoir l'ascension professionnelle des femmes. Ainsi certains prestataires de coaching évoqués en entretiens, intervenant dans de grands groupes au service de la promotion des femmes travaillent-ils tout particulièrement avec les dirigeantes, sur la prise de conscience et l'affirmation de ces valeurs. La reconnaissance des valeurs féminines<sup>124</sup>, et au-delà, l'encouragement de leur affirmation par les femmes, serait un moyen de leur réussite et du dépassement du plafond de verre. Ce discours ne semble pas avoir prise sur les femmes que nous avons rencontrées.

Certaines refusent très explicitement cette approche (« *le leadership au féminin, c'est des âneries ; il faut arrêter de parler de spécificités ; les femmes ont une seule différence liée à la nature des choses : elles deviennent mères ; on doit leur donner les moyens de gérer cela* ») ; elles refusent de penser par genre, par complémentarité supposées des sexes, et affirment avant tout des spécificités individuelles. Elles reconnaissent certes volontiers un mode de management plus concertatif que celui des hommes, avec toutefois une capacité à trancher, à bouger les lignes. Mais elles n'acceptent pas l'idée d'un leadership féminin, c'est-à-dire d'une alternative soit disant salvatrice mais qui les piégerait. On peut en effet s'interroger sur cette approche qui tente de fonder l'égalité sur une valorisation des différences supposées<sup>125</sup>.

On se devait dès lors de s'interroger pour finir – quoi que cela n'entrât pas à proprement parler dans le cadre de l'étude – sur le rôle que les femmes dirigeantes jouaient ou pouvaient jouer en faveur de l'égalité professionnelle et sur ce qu'elles pensaient des politiques en faveur de l'égalité professionnelle.

---

<sup>123</sup> En particulier celui du business case liant féminisation des équipes et performance. Partant de l'existence de qualités spécifiquement féminines, la nécessaire accession des femmes aux postes de direction y est justifiée par les avantages attendus grâce à leur présence, et non par le seul principe d'égalité.

<sup>124</sup> Ainsi l'UIMM, dans un quatre pages de 2010 de l'Observatoire Prospectif et Analytique des Métiers et Qualifications de la Métallurgie intitulé *Valeurs féminines et valeurs masculines, un autre regard pour plus d'égalité entre les hommes et les femmes* évoque-t-il au titre des valeurs féminines la recherche du consensus, l'appel aux émotions, un moindre intérêt pour le statut ou l'argent, en opposition à des valeurs masculines que seraient l'ambition, le goût de la réussite, la confiance en soi.

<sup>125</sup> « Les femmes argumentant sur une plus-value liée à leur différence justifient de leur infériorité » (Réjane Sénac, interview réalisée le 30 novembre 2012)

## ▪ Quel rôle des femmes dirigeantes en faveur de l'égalité professionnelle ?

Les entretiens nous ont sans doute permis de mieux comprendre la place des politiques en faveur de l'égalité, les attentes de ces femmes vis-à-vis des entreprises, en interne, mais aussi des pouvoirs publics. Il s'avère en revanche beaucoup plus complexe de comprendre le rôle qu'elles peuvent jouer dans la marche vers l'égalité, notamment lorsqu'il est question de recrutement. Si elles se disent toutes « concernées », aucune ne se revendique « militante ».

En position de recruteurs, les femmes rencontrées semblent majoritairement<sup>126</sup> accorder peu de poids, dans leurs choix, au sexe des impétrants, préférant s'entourer des meilleures compétences avant tout : « *ce qui compte, c'est le professionnalisme* ». Elles prônent toutefois un idéal d'équilibre et de mixité. « *J'aurais toujours tendance à équilibrer* », « *je trouvais ça bien de recruter un garçon, les équipes étaient très féminisées* » sont des positions que l'on retrouve dans la quasi-totalité des entretiens réalisés. Elles parlent plus fréquemment d'un engagement « non militant » – « *je ne suis pas militante mais il y a encore beaucoup de choses à faire* » – en faveur de l'égalité qui se matérialise par les encouragements qu'elles apportent à leurs collègues, de manière plus ou moins formelle, leur participation à un réseau, etc. Les dirigeantes rencontrées estiment souvent qu'elles jouent un rôle de mise en confiance. Elles mettent en garde et conseillent à des moments importants (*assessments*, retour d'un congé de maternité) en faisant prendre conscience des risques de blocage définitif ; elles pratiquent le « *stretching* » auprès de leurs collaboratrices et des femmes plus jeunes pour les pousser à progresser.

Si elles pensent pouvoir jouer un rôle, elles sont conscientes qu'elles ne pourront à elles seules changer les mentalités : « *on n'arrive jamais à convaincre sur les femmes en général ; c'est une histoire de personne ; on n'arrive pas à changer les a priori* ». Ce n'est qu'« à force de » travailler avec des femmes, voir des femmes en position de direction et d'être dirigé, managé directement par des femmes, que les hommes mais aussi les femmes dépasseront les stéréotypes. Leur visibilité dans les sphères dirigeantes permet toutefois aux plus jeunes de se projeter dans un futur possible accès au pouvoir.

Leur investissement, souvent sans limite, dans le travail, les sacrifices auxquels elles concèdent afin de pouvoir mener, dans les conditions, professionnelles et sociales, actuelles, questionnent en revanche leur exemplarité. Plusieurs ont partagé leur étonnement quand, lors d'entretiens de recrutement, de jeunes diplômés leur demandent si le poste proposé permettrait d'avoir une « vie normale ». Certes, il faudrait définir exactement ce que « normal » signifie ici mais sans doute est-ce le signe d'une inquiétude vis-à-vis d'un monde professionnel qui en demande toujours plus. Il y a certainement des contraintes liées au métier ou à l'activité – les déplacements lorsqu'on est dans l'audit, la qualité, les « coups de bourre » lorsqu'on est en comptabilité, etc. –, mais si ces implications sont connues, que redoute-t-on alors ? « *Quand j'entends des personnes qui ne veulent pas aller travailler dans telle ou telle entreprise à cause des horaires et de la charge de travail, je trouve ça fou* » nous explique une des femmes interrogées.

Le sexe ne constituerait ainsi pas forcément une clé de lecture de l'exemplarité, moins sans doute que la réalité de l'équilibre personnel. Certaines expriment ce faisant une position générale contre un présentisme très masculin – « *je crois aux vies équilibrées* », « *on ne me séduit pas en passant sa vie au boulot* » – mais leur premier défi reste alors de s'appliquer à elles-mêmes ces règles, de montrer que l'on peut mener à bien son travail et réussir dans le

---

<sup>126</sup> Quelques femmes rencontrées qui disent participer activement à la promotion des femmes dans leur environnement professionnel évoluent dans des univers particulièrement masculins. L'une d'elle en particulier affirmera : « *je n'ai pas peur de le dire : quand je recrute, je prends des femmes* » car « *on est tellement loin de la parité ; il y a moins de 10% de femmes à partir d'un certain niveau* ». Ces femmes sont cependant souvent confrontées à la rareté des femmes dans leur vivier de recrutement, les ressources humaines effectuant parfois un premier filtre dans la sélection ; ce sont parfois les effectifs de jeunes diplômés qui sont déjà peu féminisés.

cadre d'horaires « raisonnables ». C'est seulement ainsi qu'elles montrent l'exemple. L'effet d'entraînement espéré par la promotion des femmes à des postes de direction est conditionné par la façon dont ces femmes occuperont justement leurs postes. Plus globalement, les femmes rencontrées soulignent que l'impulsion et l'exemple doivent être donnés au plus haut niveau, femmes ou hommes.

# ANNEXES :

## 1. Bibliographie

---

## ÉTUDES ET TRAVAUX ACADEMIQUES

- ACHIN C., LEVEQUE S., « Femmes, énarques et professionnelles de la politique », in *Genèses*, n°67, 2007/2, p.24-44
- ACKER J., « Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations », in *Gender & Society*, 1990, p.139-158
- AMADIEU J.F., *DRH, Le livre noir*, Paris, Seuil, 2013.
- BARD C., BAUDELLOT C., MOSSUZ-LAVAU J. (dir.), *Quand les femmes s'en mêlent, Genre et Pouvoir*, La Martinière, 2004
- BASTID F., BRAVO B., « Réussir sa carrière une approche conceptuelle » in *Comportement organisationnel* (sous la direction d'EL AKREMI A., GUERRERO S., NEVEU J-P.), 2006, volume 2
- BAXTER J., OLIN WRIGHT E., « The Glass Ceiling Hypothesis: A Comparative Study of the United States, Sweden, and Australia », in *Gender & Society*, avril 2000, vol. 14, p.275-294
- BAXTER J., OLIN WRIGHT E., « The Glass Ceiling Hypothesis: A Reply to Critics », in *Gender & Society*, décembre 2000, vol. 14, p.814-821
- BLANCHARD S. et al., « Les femmes cadres et dirigeantes d'entreprise en Europe », in *Informations Sociales*, 1/2009, n°151, p.72-81
- BENDL R., SCHMIDT A., « From 'Glass Ceilings' to 'Firewalls' – Different Metaphors for Describing Discrimination », in *Gender, Work and Organization*, 2010, vol.17, n°5, p.612-634
- BRITTON D.M., WILLIAMS C.L., « Response to Baxter and Wright », in *Gender & Society*, décembre 2000, vol. 14, p.804-808
- BUSCATTO M., MARRY C., « 'Le plafond de verre dans tous ses éclats'. La féminisation des professions supérieures au XXe siècle », in *Sociologie du Travail*, 2009, 51, p.170-182
- CADIN L. et alii. *Carrières nomades, les enseignements d'une comparaison internationale*, Vuibert, 2003
- CARDON P., KERGOAT D., PFEFFORN R. (dir.), *Chemins de l'émancipation et rapports sociaux de sexe*, La Dispute, coll. « Le genre du monde », 2009
- CASINI A., SANCHEZ-MAZAS M., « Ce poste n'est pas fait pour moi ! L'impact de la norme de genre et de la culture organisationnelle sur la mobilité professionnelle ascendante », in *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, Presses universitaires de Liège, 2005/3, n°67-68, p.101-112
- CHALLIOL-JEANBLANC H., « Famille et carrière chez les couples à double carrière », in *Comportement organisationnel* (sous la direction d'EL AKREMI A., GUERRERO S., NEVEU J-P.), 2006, volume 2
- CORNET A. ET BONNIVERT S., « Leadership et genre », in CORNET A., LAUFER J., BELGHITI S. (dir.), *Genre et GRH, Les défis de l'égalité hommes-femmes*, Paris, Vuibert, 2008, p.125-138
- CORNET A., CONSTANTINIDIS C., « Entreprendre au féminin, Une réalité multiple et des attentes différenciées », in *Revue Française de Gestion*, Lavoisier, 2004/4, n°151, p.191-204
- COURPASSON D., THOENIG J-C., *Quand les cadres se rebellent*, Vuibert, 2010, chapitre 7
- DAVIES-NETZLEY S.A., « Women above the Glass Ceiling: Perceptions on Corporate Mobility and Strategies for Success », in *Gender & Society*, 1998, p.339-355
- DAVIDSON M.J., BURKE R.J., « Les femmes dans le management. Une perspective mondiale », in *Revue Française de Gestion*, Lavoisier, 2004/4, n° 151, p.129-143
- DAUPHIN S., « Action publique et rapports de genre », in *Revue de l'OFCE*, Presse de Science Po, 2010/3, n°114, p.265-289
- DEVETTER F.X., « La disponibilité temporelle au travail des femmes : une disponibilité sans contrepartie ? », in *Temporalités*, 4, 2006

- DEVRIESE M., « Approche sociologique de la génération », in *Vingtième siècle*, 1989, volume 22, n°22, p. 11-16
- DUDOUE F-X., JOLY H., « Les dirigeants français du CAC 40 : entre élitisme scolaire et passage par l'État », in *Sociologies pratiques*, n°21/2010, p.35-47
- DUNEZAT X., HEINEN J., HIRATA H., PFEFFERKORN R. (dir.), *Travaux et rapports sociaux de sexe. Rencontres autour de Danièle Kergoat*, L'Harmattan, coll. Logiques sociales, 2010
- FALCOZ C., « Les « cadres à haut potentiel », ou l'obligation de réussite », in BOUFFARTIGUE P. (dir.), *Cadres : la grande rupture*, La Découverte, coll. Recherches, 2001, p.221-239
- FERRARY M., « Les femmes influencent-elles la performance des entreprises ? », in *Travail, Genre et Sociétés*, La Découverte, 2010/1, n°23, p.181-190
- FILLIEULE O., « Propositions pour une analyse processuelle de l'engagement individuel », Post scriptum, in *Revue Française de Science Politique*, 2001/1, vol 5, p. 199-215
- FOUQUET A., « Les femmes chefs d'entreprise : le cas français », in *Travail, Genre et Sociétés*, La Découverte, 2005/1, n°13, p.31-50
- GIAMPINO S., GRESY B., *Le poids des normes dites masculines sur la vie professionnelle et personnelle d'hommes du monde de l'entreprise*, rapport de l'ORSE, 2012
- GUILLAUME C., « Les processus de féminisation au travail : entre différenciation, assimilation et dépassement du genre », in *Sociologies Pratiques*, 2007/1, n°14, p.11-15
- GUILLAUME C., POCHIC S., « La fabrication organisationnelle des dirigeants. Un regard sur le plafond de verre », in *Travail, Genre et Sociétés*, La Découverte, 2007, n°17, p.79-103
- GUILLAUME C., POCHIC S., « Les carrières des cadres au cœur des restructurations : la recomposition des effets de genre ? », in *Sociologie du Travail*, mars 2009, vol. 51, n°2, p.275-299
- HENRY O., *Qu'est-ce qui fait courir les consultants ?*, 1994
- HIDRI O., « Le 'chassé-croisé' des apparences sexuées : stratégies d'insertion professionnelle des cadres commerciaux », in *Cahiers du Genre*, 2007/1, p.101-119
- JACQUOT S., « The Paradox of Gender Mainstreaming: Unanticipated Effects of New Modes of Governance in the Gender Equality Domain », in *West European Politics*, janvier 2010, p.118-135
- JONAS I., SEHILI D., « L'essentialisme au service d'une mixité économiquement performante », in *Cahiers du Genre*, 2009/2 n°47, p.35-54
- JÖNSSON A., MOREL N., « Égalité des sexes et conciliation vie familiale – vie professionnelle en Europe. Une comparaison des politiques menées en France, en Suède et au Royaume-Uni », in *Politique Européenne*, L'Harmattan, 2006/3, n°20, p.121-139
- KERGOAT D., « Le rapport social de sexe. De la reproduction des rapports sociaux à leur subversion », in *Actuel-Marx*, PUF, n°30, 2001, p. 85-100
- KERGOAT D., GUICHARD Y., VILBROD A. (dir.), *L'inversion du genre. Quand les métiers masculins se conjuguent au féminin... et réciproquement*, Presses Universitaires de Rennes, 2008
- LANDRIEUX-KARTOCHIAN S., « Femmes aux commandes, entreprises performantes ? », in *Travail, Genre et Sociétés*, La Découverte, 2010/1, n° 23, p.171-179
- LANDRIEUX-KARROCHIAN S. (pour la DARES), *La contribution des femmes à la performance : une revue de littérature*, Documents d'études, 2004
- LANDRIEUX-KARTOCHIAN S., « Au-delà du plafond de verre ? L'introduction de la dimension genre dans les politiques de gestion des ressources humaines », in *Les Cahiers du CERGOR*, n°03/01, janvier 2003
- LAUFER J. (en coll. avec M. Paoletti), « Spéculations sur les performances économiques des femmes », in *Travail, Genre et Sociétés*, La Découverte, 2010, vol. 1, n° 23, p.167-710

- LAUFER J., « L'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes est-elle soluble dans la diversité ? », in *Travail, Genre et Sociétés*, La Découverte, avril 2009, n° 21, p.29-54
- LAUFER J., « Les politiques des entreprises en matière de plafond de verre », in *Santé et Systémique*, 2008, vol. 7, n° 1, p.49-57
- LAUFER J. (en coll. avec SILVERA R.), « L'égalité des femmes et des hommes en entreprise - De nouvelles avancées dans la négociation ? », in *Revue de l'OFCE*, Presses de Sciences Po, avril 2006, n° 97, p.245-271
- LAUFER J., « Femmes et carrières : la question du plafond de verre », in *Revue Française de Gestion*, Lavoisier, octobre 2004, n° 151, p.117-127
- LAUFER J., MARRY C., MARUANI M. (dir.), *Le Travail du genre. Les sciences sociales du travail à l'épreuve de la différence des sexes*, La Découverte, 2003, p.7-60 et p.117-205
- LAUFER J., FOUQUET A., « A l'épreuve de la féminisation », in BOUFFARTIGUE P. (dir.), *Cadres : la grande rupture*, La Découverte, coll. Recherches, 2001, p.249-267
- LAUFER J., PARADEISE C., « Pour une nouvelle stratégie d'analyses des carrières de cadres », in *Sociologie du travail*, vol. 4, 1982, p.473-478
- LEMISTRE Ph., « Égalité des chances ou des résultats : l'influence du genre », in *Formation emploi*, 93, 2006, p. 67-77.
- MARRY C., *Les femmes ingénieurs, une révolution respectueuse*, Belin, 2004
- MARTIN V., « Une approche critique de la diversité au regard du genre », in *Revue Française de Gestion*, Lavoisier, 2010, vol 36, n°202, p.47-60
- MARTIN V., « Une frontière au regard du genre : le plafond de verre dans les états-majors des entreprises. Un zoom sur les 500 premiers groupes français. », in MARTINEZ I., POCHE C. (dir.), *Frontière(s)*, Presses de l'université des sciences sociales de Toulouse, collection histoire, gestion, organisation, n°13, 2005
- MARTIN V., PIGNATEL I., « Les instances de pouvoir des 500 premiers groupes français : un monde androcentrique », in *Revue Française de Gestion*, Lavoisier, 2004, vol. 30, n°151, p.161-172
- MARX FERREE M. AND PURKAYASTHA B., Equality and Cumulative Disadvantage: Response to Baxter and Wright, in *Gender & Society*, décembre 2000, vol. 14, p.809-813
- MEDA D., *Le temps des femmes. Pour un nouveau partage des rôles*, Flammarion, coll. « Champs », 2008
- MEURS D., PAILHE A., PONTHEUX S., « Enfants, interruptions d'activité des femmes et écart de salaire entre les sexes », in *Revue de l'OFCE*, Presses de Sciences Po, 2010/3, n°114, p.113-133
- MEYNAUD H. et al., « La mixité au service de la performance économique : réflexions pour penser la résistance », introduction, in *Cahiers du Genre*, 2009/2 n°47, p.15-33
- MILEWSKI F., PERIVIER H. (dir.), *Les discriminations entre les femmes et les hommes*, Presses de Sciences Po, 2011
- MILEWSKI F., « Pourquoi les politiques publiques sont-elles si peu suivies d'effets ? », in *Revue de l'OFCE*, Presses de Sciences Po, 2010/3, p.291-318
- MOLINIER P., *L'énigme de la femme active*, Payot, 2003
- MORRISON A.M., WHITE R.P., VAN VELSOR Ellen, and the Center for Creative Leadership, *Breaking The Glass Ceiling. Can Women Reach The Top Of America's Largest Corporations?*, Basic Books, 1992
- PEYRIN A., POCHE S., « Le plafond de verre : d'une vision statique à une vision dynamique des inégalités de carrière dans les organisations », in DEGENNE A., MARRY C., MOULIN S. et GRELET Y. (dir.), *Les catégories sociales et leurs frontières*, Presses de l'Université de Laval, 2010

- PEYRIN A., POCHIC S., « Genre et modèles de carrière : confrontation de récits de vie au fichier du personnel », in *Approches longitudinales : Confrontations Franco-Canadiennes*, Paris, 22-23 octobre 2007
- PIGEYRE F., « Femmes dirigeantes : les chemins du pouvoir », in BOUFFARTIGUE P. (dir.), *Cadres : la grande rupture*, La Découverte, coll. Recherches, 2001, p.269-280
- PIGEYRE F., « Les carrières des femmes cadres. Vers une gestion des ressources humaines sexuées ? », in *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre 1999, n°126, p.47-55
- POCHIC S., GUILLAUME C., et PERRIN A., « Le plafond de verre : d'une vision statique à une vision dynamique », in DEGENNE A., MARRY C., MOULIN S. et GRELET Y., *Les catégories sociales et leurs frontières*, Presses de l'Université de Laval, 2011
- PRALONG J., « La qualité des carrières des cadres français : diversification ou hétérogénéisation des trajectoires ? », septembre 2012
- SCHMUCK C., *Mutationnelles 10 : Radiographie des femmes ingénieurs et scientifiques en France*, 2010
- SEBASTIEN H., « La notion d'identité personnelle en sociologie. Analyse de la construction identitaire à partir du processus d'engagement », *Interrogations ?*, in *Revue Pluridisciplinaire en Sciences de l'Homme et de la Société*, n°3, décembre 2006, p.126-134
- SENAC-SLAWINSKI R., JUNTER A., « La diversité : sans droit ni obligation », in *Revue de l'OFCE*, Presses de Sciences Po, 2010/3, n°114, p.167-195
- STEVENS H., « Destins professionnels des femmes ingénieurs. Des retournements inattendus », in *Sociologie du Travail*, 2007, p.443-463
- TERJESEN S., SEALY R., SINGH V., « Women Directors on Corporate Boards: A Review and Research Agenda », in *Corporate Governance: An International Review*, 2009, 17, p.320-337
- TRAT J., LAMOUREUX D., PFEFFERKORN R. (dir.), *L'autonomie des femmes en question. Antiféminismes et résistances en Amérique et en Europe*, L'Harmattan, coll. Bibliothèque du féminisme, 2006
- WAGNER I., BIRBAUMER A., « Les femmes cadres dans les entreprises innovantes », in *Travail, Genre et Sociétés*, La Découverte, 2007/1, n°17, p.49-77
- ZENG Z., « The Myth of the Glass Ceiling: Evidence from a Stock-Flow Analysis of Authority Attainment », in *Social Science Research*, 2011, 40-1, p. 312-325

## ÉTUDES DIVERSES, ARTICLES DE PRESSE ET DONNEES STATISTIQUES

- APCE, *Les Françaises et la création d'entreprise*, 2012
- APEC, *Mobilité professionnelle des cadres : Les écarts entre hommes et femmes*, mars 2012
- APEC, *Les cadres et les réseaux sociaux*, novembre 2012
- APEC, *Femmes cadres et hommes cadres : des inégalités professionnelles qui persistent*, mars 2011
- APEC, *La mobilité professionnelle des cadres*, éditions 2010 et 2011
- APEC, *Les femmes cadres jugent le monde du travail*, 2008
- APEC, *40 ans, femmes et cadres. Études, parcours professionnels et « réussite »*, mars 2007
- BIT, *Briser le plafond de verre. Les femmes aux postes de direction*, Genève, 2004
- CFDT Cadres, « *Travail et temps : comment maintenir les équilibres ?* », janvier 2013
- COUPPIE T., EPIPHANE D., « Des bancs de l'école aux postes de travail... Chronique d'une ségrégation annoncée », in *Nef (Céreq)*, n°6, 2004

Conseil économique, social et environnemental, BRUNET S., DUMAS M., *Bilan de l'application des dispositifs promouvant l'égalité professionnelle entre femmes et hommes*, mars 2012

Conseil économique, social et environnemental, BEL G., *Les femmes face au travail à temps partiel*, 2008

Commission Européenne, *Les femmes aux postes de direction*, mars 2012

DUFLO, E., « La femme et le plafond de verre », *Libération*, 27 novembre 2006

DELOITTE, *Égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, Initiatives dans les entreprises du CAC 40*, février 2012

DELOITTE, *Women in the boardroom: a global perspective*, janvier 2011

Éducation nationale, *Filles et garçons : sur le chemin de l'égalité de l'école à l'enseignement supérieur*, 2012

Équilibres, *Les pères managers en quête d'équilibre*, rapport d'étude, 2008

Grandes Écoles au Féminin, *Quels dirigeants, quelles dirigeantes pour demain ?*, 2012

Grandes Écoles au Féminin, *Les pratiques destinées à favoriser la mixité des équipes dirigeantes*, 2009

Grandes Écoles au Féminin, *Les parcours professionnels des diplômé(e)s des grandes écoles : regards croisés hommes / femmes*, 2007

Grandes Écoles au Féminin, *L'Ambition au féminin chez les anciennes et diplômées des réseaux GEF*, 2005

Grandes Écoles au Féminin, *La situation des femmes cadres dans les grandes entreprises en France*, 2003

Ingénieurs et Scientifiques de France (IESF), *23ème enquête sur la situation socio-économique des ingénieurs au 31 décembre 2011*, 2012

IFOP (en collaboration avec le magazine Elle), *Les états généraux de la femme*, avril 2010

INSEE, *Regards de la parité*, 2012

INSEE, ALBOUY V., DJIDER Z., MAINGUENE A., *Activité, emploi, salaires et retraites : la convergence des situations entre hommes et femmes s'opère, mais parfois bien lentement*, 2012

INSEE, *Ne pas avoir eu d'enfant*, 2006

Inspection générale des affaires sociales, GRESY B., *Rapport sur l'égal accès des femmes et des hommes aux responsabilités professionnelles et familiales dans le monde du travail*, juin 2011

Institut pour l'égalité des femmes et des hommes, *Les femmes au sommet en Belgique en 2008*, Bruxelles, 2009

McKinsey, *Women Matter*, rapports 2007, 2008, 2009 et 2010

OKBA M., « Métiers des pères et des descendants d'immigrés : une mobilité sociale davantage liée à l'origine sociale qu'à l'origine géographique », *Dares Analyses* n°058, septembre 2012.

SLAUGHTER A-M., « Why Women Still Can't Have It All », *The Atlantic*, juillet 2012

Women'up, *La Révolution Y ? Une enquête internationale sur la génération Y : ses aspirations, son rapport à la mixité et à l'entreprise*, octobre 2012

## **2. Préparer l'enquête de terrain**

### **Groupes d'expression, échantillonnage et guide d'entretien**

---

En complément à l'analyse des travaux disponibles sur le sujet des déterminants de l'avancement de carrière des cadres féminins, un travail a été mené auprès d'une quinzaine de femmes dirigeantes, cadres supérieurs ou chefs d'entreprise. Réunies en soirée en deux groupes de réflexion collective, elles ont été écoutées au titre d'expertes de la question générale des « déterminants du franchissement du plafond de verre ». Leur recrutement a visé à panacher les trajectoires ; différents points de vue ont ainsi pu émerger lors du débat.

Interrogées sur la base d'une liste de déterminants relevés dans la littérature, ces groupes d'expression ont permis :

- **De préciser notre problématisation et de compléter les hypothèses<sup>127</sup>.**

Ont émergé pendant cette phase de nouveaux angles de problématisation et un certain nombre d'hypothèses. Il est par exemple apparu que le plafond de verre, donnée présumée de notre étude, pouvait sans doute être un concept à réinterroger en tant que tel. Non unanimement admis par la littérature, il n'avait pas non plus toujours été vécu comme une évidence par les femmes rencontrées lors des groupes de réflexion. Ces femmes ont aussi pu mettre en évidence la notion d'obstacles cumulés aux différents moments de la carrière. Il a également semblé que les femmes qui parvenaient aux plus hauts postes de l'entreprise avaient certes réussi à lever, de manière plus ou moins délibérée, les/des obstacles qui se présentaient à elles dans le cadre d'une organisation déterminée mais qu'elles avaient également pour cela pu bénéficier de facteurs objectivement facilitants. Pour faciliter la lecture et l'analyse des déterminants entrevus, la typologie de trois ensembles de variables susceptibles d'influencer positivement la carrière des femmes avait été esquissée *a priori*.

- **De conforter la pertinence d'une approche longitudinale lors de la phase d'entretien.**

Les modalités d'animation mises en œuvre lors des groupes de discussion visaient à traiter de manière isolée différents déterminants. En s'appuyant sur les expériences de chaque participante, la discussion s'est focalisée sur les moyens pouvant favoriser la progression des femmes dans les postes à responsabilité. Elle a permis de préciser les positions et mieux comprendre les motivations ou les comportements de chacune.

Ces deux séances de travail ont confirmé la nécessité de considérer, lors de la phase d'entretiens, les trajectoires, professionnelle et personnelle, complètes des femmes interrogées. Les entretiens ont ainsi permis de comprendre comment un récit de carrière permettait de remettre de la cohérence dans ces variables, d'une part, et, d'autre part, comment se construit une dynamique de carrière dirigeante à travers l'observation de ces items.

- **De se préparer pour la phase d'entretiens.**

Enfin, les groupes d'expression ont été essentiels pour affiner notre connaissance de l'environnement, du contexte professionnel et personnel et des profils des femmes que nous allions interroger en entretien par la suite. Ils ont permis de mieux appréhender la façon

---

<sup>127</sup> L'ensemble de ces éléments ont été présentés dans le livrable 1 : Note de problématique.

dont ces femmes parlent d'elles, ce qu'elles racontent et ce qu'elles ne racontent pas, ou pas directement, comment elles le racontent, ce qu'on peut demander et ce qui est plus délicat à aborder, etc. En plus de nous outiller pour la conception du guide d'entretien, ces deux sessions nous ont aussi fourni des éléments utiles pour être en mesure d'aborder les entretiens dans une posture d'interrogation la plus adaptée : ouvrir l'entretien et savoir laisser aux femmes interrogées une grande autonomie dans leur discours, oser poser des questions délicates, etc.

À cette préparation et à ces réflexions collectives se sont ajoutés les apports des personnes entendues à titre d'experts. Ont été rencontrés :

- Françoise Holder, présidente de la Commission du MEDEF chargée des problématiques de l'égalité entre les hommes et les femmes et de la parité professionnelle ;
- Jamel Oubechou, directeur de la Promotion des Droits et de l'Égalité chez le Défenseur des droits ;
- Clarisse Reille, présidente du réseau Grandes Écoles au Féminin ;
- Réjane Sénac, politologue, chargée de recherche au CNRS, CEVIPOF ;
- Nathalie Tournyol du Clos, cheffe du Service des droits des femmes et de l'Égalité entre les Femmes et les Hommes.

*Nous souhaitons ici réaffirmer les grands principes qui ont encadré notre méthodologie d'investigation pour la phase d'entretiens et décrire les résultats obtenus.*

## 1. L'échantillon : principes et critères d'échantillonnage

### ❖ Des éléments opérationnels de définition de la population considérée

Les femmes cadres « ayant atteint les plus hauts niveaux hiérarchiques » de l'entreprise telles qu'évoquées par le cahier des charges de l'étude ne constituent pas une catégorie clairement définie en tant que telle, et ce d'autant que l'entreprise, considérée ici dans toute sa diversité en termes de taille et d'organisation, nous y reviendrons, renvoie nécessairement à des niveaux de développement d'organigramme et de contenus de poste extrêmement variables d'un établissement à l'autre.

Pour autant, et parce qu'il convient de circonscrire *a priori* un périmètre d'étude et de le référer en première approche aux situations décrites par la statistique nationale, **nous avons considéré que les femmes, objet de nos travaux, appartiennent à la catégorie des « cadres à forte responsabilité » telle que la définit l'APEC.** Cette définition nous a semblé en effet, dans le cadre de la présente étude, **plus opérationnelle et plus complète que celle de « cadre dirigeant » proposée par l'INSEE,** qui réduit le périmètre des entreprises concernées à celles de 500 salariés et plus, lorsque le Centre d'analyse stratégique attendait que soient considérées les entreprises de toute taille.

**Cadres à forte responsabilité, cadres dirigeants : quelles définitions ?**  
**Quelles réalités couvertes par ces catégories de la statistique publique ?**

Il est important, pour toute mise en perspective des résultats des travaux engagés, de définir notre périmètre d'investigation à partir de catégories reconnues par la statistique publique.

Concernant les femmes « ayant atteint les plus hauts postes en entreprise » deux définitions sont *a priori* disponibles, l'une proposée par l'APEC, l'autre par l'INSEE :

- Selon l'INSEE, la **catégorie des cadres dirigeants** comprend les cadres d'état-major administratifs, financiers, commerciaux des grandes entreprises (de 500 salariés ou plus) et les directeurs techniques des grandes entreprises.

Selon cette définition, les **femmes n'occuperaient en 2009 tous secteurs confondus qu'un cinquième des postes de cadres dirigeants du secteur privé**<sup>128</sup>.

Leur proportion par grand secteur d'activité montre une présence plus forte dans les entreprises de services et une très faible représentation dans la construction :

- Industrie : 11,5%
- Construction : 4,3%
- Commerce : 17,4%
- Services : 23%

- L'APEC identifie quant à elle les **cadres dits « à forte responsabilité »** qu'elle définit d'abord par un ensemble de fonctions :

- Direction générale
- Direction générale adjointe
- Direction commerciale et marketing
- Direction régionale
- Direction recherche et développement
- Direction gestion, finance
- Direction informatique
- Direction d'unité industrielle
- Direction des ressources humaines
- Direction des services techniques

Cette catégorisation par fonction est par ailleurs accompagnée de caractéristiques de fait : tous les cadres concernés animent une équipe et les ¾ ont la responsabilité d'un budget.

En 2010, l'APEC recensait **dans la population totale des cadres 34% de femmes, dont 11% occupant des postes « à forte responsabilité »**<sup>129</sup>.

L'APEC permet par ailleurs de comprendre la répartition des femmes par types de poste occupé, montrant une nette surreprésentation des femmes dans les fonctions gestion, finance, administration et ressources humaines.

<sup>128</sup> Insee, *Regards sur la parité*, 2012, p. 150.

<sup>129</sup> APEC, *Femmes cadres et hommes cadres : des inégalités professionnelles qui persistent*, mars 2011.

**Répartition des cadres par sexe et par fonction (en %)**

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

Pour notre part, ces définitions nous ont permis de définir *a priori* et hors toute prise en considération du contexte d'entreprise, les intitulés de poste que nous allons cibler dans notre recrutement.

Le contenu réel, les attributs et le sens des postes occupés, leur capacité à positionner les femmes qui les occupent au plus haut de la hiérarchie de leur organisation seront des résultats de l'étude, appréciés en fonction des secteurs d'activité et des tailles d'entreprise.

❖ **La construction de l'échantillon diversifié, selon des critères définis**

Le principe d'un **échantillon raisonné, ou diversifié**, (par opposition à représentatif) a encadré la constitution l'échantillon. Nous nous sommes assuré que le champ investigué dans le cadre de cette étude - profils de femmes cadres supérieurs, fonction et entreprises d'exercice – soit le plus diversifié possible et, dans tous les cas, « pas trop atypique ». Cette diversité – la notion de représentativité stricte nous semble toujours délicate à utiliser et mettre en œuvre ici – a surtout permis d'éviter que ne soit enquêtée, à l'exemple de nombre de travaux disponibles, qu'une population spécifique, soit par son profil de formation (grandes écoles), son statut (chef d'entreprise par exemple) ou encore son cadre d'exercice (monographie d'entreprise, de secteur).

Nous avons donc veillé à avoir parmi les 45 femmes rencontrées lors des entretiens, des **profils variés selon un certain nombre de critères identifiés**.

- Le secteur d'activité :

Il a été choisi d'avoir, dans l'échantillon final, au moins une femme par secteur d'activité (catégorie INSEE<sup>130</sup>). Ce sont les secteurs dans lesquels évoluaient les femmes au moment de l'entretien qui ont été pris en compte.

Une typologie autre des secteurs aurait pu être envisagée en fonction de leur degré de féminisation – la limite étant la capacité à juger non pas tant de la part des femmes dans le secteur en général mais de celle de sa strate de cadres dirigeants compte-tenu des éléments quantitatifs réellement disponibles. Afin de répondre au mieux à cette exigence, qui ne peut, pour les difficultés méthodologiques évoquées, être en soi prise en compte, nous avons veillé, dans la représentation des secteurs, à ne pas avoir trop de profils de femmes dirigeantes dans ceux dont la masse salariale globale est très peu féminisée<sup>131</sup>. Le vivier de recrutement des managers et cadres dirigeants y est de fait essentiellement masculin, limitant alors mécaniquement la présence de femmes dans les directions.

- La fonction :

De façon similaire au secteur, c'est bien la fonction occupée au moment de l'entretien qui a joué dans la construction de l'échantillon des femmes à interroger.

Certaines fonctions semblent plus féminisées que d'autres. Il semble néanmoins que le taux de féminisation des effectifs globaux n'influence pas forcément ce qui se passe dans les plus hautes sphères de décision<sup>132</sup>. La seule présence de femmes en proportion égale ou supérieure aux hommes dans les viviers de recrutement ne semble pas suffire à faire progresser de manière proportionnelle le nombre de femmes présentes dans les postes de cadres dirigeants. Il s'agit donc là aussi de veiller à diversifier les fonctions occupées.

Nous avons donc veillé à avoir au moins une femme par fonction, selon la typologie de l'APEC, mentionnée *supra*.

- L'entreprise :

En plus de la variété des secteurs et des métiers, d'autres éléments ont été identifiés pour pouvoir être pris en compte lors de l'analyse du matériau : la taille de l'entreprise dans laquelle la femme évolue ainsi que l'origine étrangère ou l'évolution à l'international de l'organisation. En effet, le fonctionnement d'un même type d'organisation, ici une entreprise, ne peut être semblable quelle que soit la taille de la structure. Celle-ci influence par exemple la manière dont un poste ou des processus de recrutement et d'avancement peuvent être définis.

---

<sup>130</sup> Catégories INSEE – Industrie : Énergie, Eau / Agro-alimentaire / Équipement électrique, électronique, informatique/ Fabrication de matériels de transport / Autres produits industriels – Construction – Tertiaire : Commerce, Réparation / Transports et entreposage / Hébergement et restauration / Information et communication / Activités financières et d'assurance / Activités immobilières / Activités scientifiques et techniques, services administratifs.

<sup>131</sup> La « construction » regroupe par exemple seulement 9,7% de femmes alors que les « activités financières et d'assurance » sont largement occupées par des femmes (55,5%) (Source : INSEE).

<sup>132</sup> Exemple : si plus des deux tiers des effectifs RH sont féminins, seulement 22% des postes de DRH sont tenus par des femmes (cf. Info RH).

L'échantillon des femmes interviewées a donc été constitué en veillant à avoir des entreprises de tailles différentes et des entreprises françaises évoluant uniquement sur le territoire national, des entreprises françaises ayant une activité à l'international et des filiales françaises d'entreprises étrangères. En tout état de cause, ce sont avant tout des cadres dirigeantes d'entreprises, grandes et intermédiaires, qui ont été contactées. Quelques petites entreprises sont tout de même représentées dans l'échantillon pour assurer notamment la présence de femmes créatrices et/ou travaillant dans des secteurs particuliers (par exemple, un fond d'investissement).

- La formation initiale :

A également été pris en compte la formation initiale dont les femmes interrogées ont bénéficié ; ce critère était en effet identifié dans la littérature comme jouant un rôle dans la progression. Il s'est agi de recruter des femmes issues de niveaux de formation attendus pour exercer des fonctions de direction : c'est-à-dire, à part pour quelques exceptions, *a minima* le baccalauréat suivi de cinq années d'études supérieures.

Ont été diversifiés les types de formation : universités, grandes écoles<sup>133</sup>, écoles plus « modestes » ; ainsi que les domaines de formation : sciences appliquées, sciences pures, lettres, sciences politiques, etc.

- L'âge :

La question de l'âge et/ou de l'ancienneté ou non des femmes dirigeantes dans l'entreprise constitue également une variable à interroger. Ainsi, nous avons veillé à avoir des femmes ayant eu le temps de déployer leur carrière et d'autres se situant davantage dans une phase d'ascension, voire de démarrage prometteur identifiées comme des « haut potentiel » dans l'entreprise).

---

<sup>133</sup> Une « grande école » est un « établissement d'enseignement supérieur qui recrute ses élèves par concours et assure des formations de haut niveau » ; « la tutelle d'une grande école est assurée par un ministère qui n'est pas obligatoirement l'Éducation nationale » (arrêté du 27 août 1992 relatif à la terminologie de l'éducation). Malgré son statut administratif particulier, Sciences Po a été comptabilisé parmi les grandes écoles.

### Le cas complexe des femmes dirigeantes d'entreprises

Dans la commande initiale du Centre d'analyse stratégique, était évoqué le cas des « femmes ayant atteint les plus hauts niveaux de hiérarchie », sans autre précision sur le poste ou le type d'établissement ; étaient simplement exclues *a priori* les femmes auto-entrepreneuses.

Le cas spécifique des femmes chefs d'entreprise est rapidement apparu comme méritant une réflexion particulière. Lors de nos travaux préliminaires, le cas des femmes dirigeantes d'entreprises est apparu comme difficile à appréhender puisqu'il existe en effet, indépendamment même de toute considération de secteur d'activité ou de taille d'établissement, trois grands cas de figure : les héritières, les créatrices, les femmes dont l'accès au poste de direction est un aboutissement de carrière (Fouquet A., 2005).

Des femmes ont pu accéder à un poste de directrice générale ou de PDG d'une entreprise par avancement : celles-ci rentrent naturellement dans notre cible puisqu'elles ont réussi à franchir les étapes et progressé dans une organisation jusqu'au poste le plus élevé.

D'autres ont accédé à un poste de dirigeant d'entreprise, occupé auparavant par un parent, ou fréquemment leur conjoint. Ces « héritières »<sup>134</sup> n'ont souvent pas connu un processus de carrière classique. Leur accession au poste de dirigeante étant dû plus à une filiation qu'à un avancement à proprement parlé. Si l'on posait en revanche la question du maintien, qui reste ouverte à ce jour suite à nos premiers constats sur la réalité décrite *in fine* par le concept de « plafond de verre », ce cas de figure prend alors tout son sens puisqu'elles ont été nommées à un poste d'abord en raison de leur filiation et non de leurs compétences, même si on peut penser qu'il est peu probable qu'un héritage se transmette sans certaines considérations de la perpétuation de ce qui est cédé.

Certaines femmes ont enfin porté leur propre projet et réussi à créer leur entreprise : c'est sans doute la situation la plus difficile à traiter. La création d'entreprise en elle-même est un processus complexe tant chez les hommes que chez les femmes : on distingue par exemple mal les raisons exactes de création et les conditions de travail réelles des chefs d'entreprise. Certaines personnes créent en effet leur entreprise par défaut, faute de mieux, d'autres ont un « vrai » projet et la volonté, l'envie de le mettre en œuvre. Les femmes qui créent pour dépasser le plafond de verre sont sûrement à la frontière de ces deux populations, créant en raison de difficultés dans la poursuite de leur carrière mais sans doute aussi parce qu'elles ont des idées et les moyens et compétences de les mettre en œuvre.

Parmi les créations d'entreprises par des femmes, le pourcentage de celles qui ont créé par choix est faible<sup>135</sup>. La part de celles qui créent pour dépasser les freins qui les empêchaient d'aller plus haut dans les organisations est sans doute difficilement quantifiable.

---

<sup>134</sup> La répartition des créatrices, héritières et repreneuses est souvent issue d'études sur un échantillon restreint (l'enquête de l'INSEE sur la création d'entreprises, SINE, ne fournissant pas d'informations suffisamment précises sur cette question). On estime qu'environ la moitié des créatrices ont créé leur entreprise, 20% reprennent une entreprise existante, 20% succèdent à un membre de la famille et 10% arrivent à la tête d'une entreprise par promotion interne (Cf. Enquête de Bertrand Duchêneaut et Muriel Orhan, mentionnée dans l'ouvrage *supra*).

<sup>135</sup> On peut évaluer à un tiers les femmes qui avaient/ont pour projet de diriger un jour une entreprise (Cf. Enquête de Bertrand Duchêneaut et Muriel Orhan, mentionnée dans l'ouvrage *supra* / étude *Les Françaises et la création d'entreprise*, APCE).

Les particularités des femmes créatrices d'entreprises qui réussissent se pose avec d'autant plus d'acuité qu'il semble que la création d'entreprise soit un domaine où les femmes connaissent également une situation très différente de (inégale à) celles des hommes, caractérisée notamment par des conditions d'accès aux financements, des volumes de plan de financement, des secteurs de création, des tailles d'entreprises très différentes<sup>136</sup>. En outre, comme dans la carrière en général, le rôle du conjoint dans le processus de création d'entreprises semble particulièrement moteur (Cornet A. Constantinidis C., 2004).

L'étude se focalisera sur les femmes ayant créé leur entreprise pour dépasser ou échapper explicitement au plafond de verre auquel elles ont été confrontées dans une expérience professionnelle antérieure. La notion d'échappatoire est ici importante : si le plafond de verre correspond à des freins d'ordre avant tout organisationnel, dans quelle mesure pourrait-on considérer que le fait de sortir d'une organisation traditionnelle, une grande entreprise, pour créer la sienne propre puisse annihiler l'existence de freins ? Les femmes ayant accédé à un poste de direction dans le cadre d'un avancement de carrière traditionnel font également partie de notre échantillon. Les « héritières » en seront exclues a priori.

La difficulté pratique, ici, est de solliciter ces créatrices en connaissance de cause, avec une compréhension minimale de leur parcours antérieur.

#### ❖ Les modalités de recrutement mises en œuvre

Les prises de contact ont été assurées directement par l'équipe Plein Sens, par courriel accompagné de la lettre de mission du Centre d'analyse stratégique, auprès de l'échantillon validé de femmes cadres dirigeantes. Les femmes ont été contactées à titre personnel sans passer par la direction ou les RH de l'entreprise.

Les principales modalités de recrutement mobilisées ont été :

- Les réseaux professionnels des consultantes ;
- Les réseaux d'anciens élèves, principalement des grandes écoles ;
- Les réseaux de femmes : Grandes Écoles au Féminin, European PWN, Femmes dirigeantes, Femmes du numérique, etc. ;
- Le marrainage : il a été demandé à certaines interlocutrices de nous orienter vers une ou plusieurs femmes de son organisation dont des femmes *a priori* bien positionnées pour accéder à brève échéance à un poste de direction (environ 35 ans, haut potentiel) ;
- Les contacts en direct : grâce à des recherches par entreprises une fois les secteurs et fonctions ciblés pour répondre aux critères de l'échantillon.

---

<sup>136</sup> 43,1% des femmes créent avec moins de 4 000 €, contre 34,9% des hommes, elles créent très majoritairement dans les secteurs des services, seules 28% font appel au crédit bancaire, etc. (Source : INSEE, enquête SINE 2006).

## 2. L'échantillon constitué : le résultat de notre recrutement

L'échantillon des femmes interrogées sur les mois d'octobre et novembre 2012 reflète bien *in fine* la diversité recherchée.

Sont présentées ci-dessous ses principales caractéristiques. Aux critères retenus *a priori* pour construire l'échantillon ont été ajoutés / substitués certaines catégories, non prévisibles, mais qui pourront être pertinentes dans l'analyse.

### ❖ Les secteurs et les entreprises ne sont pas toujours des clés de lecture pertinentes

Les femmes interrogées se répartissent sur l'ensemble des secteurs retenus. Une part importante de l'échantillon évoluent dans les secteurs d'activités très féminisés : les activités financières et d'assurance et les activités scientifiques et techniques, services administratifs, respectivement féminisés à 55,5% et 44,3% des effectifs globaux.

#### Répartition de l'échantillon par secteur d'activité actuel

Industrie		Tertiaire	
Énergie/eau	2	Commerce, réparation	4
Agroalimentaire	3	Transports et entreposage	3
Équipements électrique, électronique et informatique	2	Hébergement et restauration	3
Fabricant de matériel de transport	2	Information et communication	4
Autres produits industriels	4	Activités financières et d'assurance	8
Construction	2	Activités immobilières	2
		Activités scientifiques et techniques, services administratifs	6

Concernant les entreprises de notre échantillon, un tiers a moins de 500 salariés et les autres plus de 500. Les trois quarts sont des entreprises françaises déployées à l'international, environ un cinquième des entreprises étrangères implantées en France et les dernières des entreprises françaises dont l'activité se déploie uniquement sur le territoire national.

Toutefois les femmes – comme les hommes – peuvent naviguer entre plusieurs entreprises et/ou plusieurs secteurs, durant leur carrière. C'est le cas en particulier pour ceux qui occupent des fonctions dites « fonctionnelles » ou « supports » (communication, affaires financières, ressources humaines, affaires juridiques, etc.).

Dans notre échantillon final, un grand nombre de femmes ont traversé plusieurs secteurs : un peu moins des trois quarts ont évolué dans au moins deux secteurs d'activité, environ un tiers ont traversé plus de 3 secteurs d'activités différents. **Seul un quart a conduit leur carrière dans**

**un seul et même secteur d'activité.** Les femmes dont la fonction est « fonctionnelle » changent en moyenne 3 fois de secteur d'activité, contre 2 pour les autres. La durée de la carrière n'a par ailleurs pas d'influence sur le nombre de secteurs d'activité.

Lorsqu'on considère les entreprises, les femmes connaissent en moyenne quatre entités différentes au cours de leur carrière. Seules trois femmes interrogées n'ont connu qu'une seule entreprise et elles font partie des plus jeunes interrogées. Moins d'un quart des femmes ont travaillé dans plus de 5 entreprises différentes.

En conséquence, l'ancienneté des femmes dans les entreprises varie également considérablement : un peu moins d'un cinquième des femmes rencontrées étaient, au moment de l'entretien, dans leur entreprise depuis moins d'un an et un tiers y étaient depuis plus de 10 ans.

Ces expériences multiples dans des entreprises et/ou des secteurs différents démultiplient au final les enseignements attendus de la constitution *a priori* de l'échantillon.

### ❖ **Le titre des fonctions ne permet pas toujours de saisir la réalité des postes occupés**

Considérant les organisations actuelles, il est difficile *in fine* de distinguer les grands types de poste de direction définis dans la statistique publique. Les principes qui semblent avoir guidé après coup la construction de notre échantillon pour ce critère sont : le « poids » du poste considérant l'entreprise, son secteur et sa taille, le nombre de personnes encadrées et les budgets engagés.

Toutes les femmes sont par construction en poste de direction (entité opérationnelle, direction fonctionnelle ou poste transverse).

On recense dans l'échantillon :

- 17 PDG, directrice générale ou directrice générale adjointe ;
- 4 femmes en direction d'unité ;
- 2 femmes directrice R&D ;
- 18 femmes en direction commerciale et/ou marketing, communication, ressources humaines, gestion, finance, informatique ;
- 4 femmes chefs d'entreprise.

Par ailleurs, parmi les femmes salariées, deux ont eu une expérience de création d'entreprise.

***In fine*, si deux grandes catégories de fonction demeurent pertinentes, il s'agit plutôt de l'opposition entre direction fonctionnelle, souvent assimilées aux fonctions « support », et direction opérationnelle.** Toutefois, on ne peut en aucun cas établir de hiérarchie entre ces différentes fonctions, l'importance stratégique des postes variant selon le secteur et l'organisation de l'entreprise.

**Un des éléments différenciant identifié, qui ne correspondait pas à la typologie des « cadres à responsabilité » de l'APEC, est la présence de ces femmes dans les Comités de direction (Codir) et les Comités exécutifs (Comex) des entreprises.** Objets qualifiés ni dans la loi ni dans la statistique publique, l'existence de Comex et Codir n'est pas systématique dans les entreprises. Lorsqu'ils existent, ces comités sont identifiés en tant que sphère de décisions et donc de pouvoir.

Dans notre échantillon, plus de la moitié des femmes participent au Codir de leur entreprise et/ou de leur unité. Un peu moins d'un quart sont intégrées au Comex de leur entreprise<sup>137</sup>. La dénomination du poste occupé ne permet pas systématiquement de prévoir la participation à ces instances. Ainsi, il n'est pas possible de tenir compte *a priori* de ce critère.

Enfin, le recrutement de femmes cadres « haut potentiel » n'a été possible que grâce au marrainage accordé par certaines femmes interrogées. S'il semble que, pour ce profil, les femmes aient en commun une formation initiale dans les grandes écoles, les critères de sélection et d'identification des cadres « haut potentiel » varient d'une entreprise à l'autre.

D'ailleurs, concernant les formations initiales, si nous avons veillé également au moment de la constitution de l'échantillon à avoir des profils variés, certains résultats n'étaient pas forcément prévisibles. Ainsi, sur l'échantillon :

- Un peu plus de la moitié des femmes ont fait une grande école. Six d'entre elles en ont fait deux (et deux ont en outre complété cette formation avec un doctorat ou DEA).
- 7 femmes ont fait une école, moins prestigieuse. Trois ont eu également une formation universitaire.
- Un peu plus d'un tiers ont reçu uniquement une formation universitaire.

27% des femmes de notre échantillon ont reçu une formation scientifique. Les autres ont été formées en sciences sociales, lettres et économie.

#### ❖ La situation personnelle et familiale est un critère utile dans l'analyse

La moyenne d'âge de notre échantillon est de 45,5 ans ; 11 femmes interrogées ont moins de 40 ans, 6 plus de 55 ans.

L'âge a un impact direct sur le parcours professionnel : comprendre à quel moment, dans quel contexte, débute et se déroule la carrière des femmes est essentiel pour mener notre analyse. Il permet également de mettre en perspective les éléments de vie personnelle que les femmes ont bien voulu nous livrer.

Quasiment un cinquième des femmes rencontrées et qui se sont exprimées sur ce point, toutes catégories d'âge confondues, sont célibataires au moment de l'étude. Six des femmes rencontrées n'ont par ailleurs pas souhaité évoquer lors de l'entretien leur vie de couple. La proportion de femmes seules reste, même sans prendre en compte ces cas incertains, relativement importante par rapport à la donnée nationale disponible<sup>138</sup>. Toutefois, la population étudiée ici, composée à plus de 50% de femmes issues de grandes écoles, ne correspond pas exactement à celle retenue par l'Insee « les femmes les plus diplômées », c'est-à-dire les femmes de niveau I de formation<sup>139</sup>.

Les femmes de notre échantillon ont en moyenne 1,6 enfant<sup>140</sup>. Un quart des femmes interrogées n'ont pas d'enfants ; un quart ont en plus de 2.

---

<sup>137</sup> Les créatrices d'entreprises n'ont pas été prises en compte dans le calcul de ces statistiques.

<sup>138</sup> En 2006 comme auparavant, les femmes les plus diplômées restent à tout âge celles qui vivent le plus fréquemment seules : 11 % des femmes de 40 ans diplômées du supérieur sont célibataires et sans enfant, soit deux fois plus que les femmes sans diplôme (Insee, Daguet Fabienne, Niel Xavier, division *Enquêtes et études démographiques*, « La proportion de jeunes en couple se stabilise », Insee Première, n°1281, 2010).

<sup>139</sup> En 2009, sur 2 316 000 étudiants dans le supérieur, 336 413 sont dans les grandes écoles, soit 14,5%.

<sup>140</sup> L'indicateur conjoncturel de fécondité est de 2,01 enfants par femme en 2011 (INSEE, *estimations de population et statistiques de l'état civil*, 2011). Toutefois, nous ne pouvons comparer les deux données sans tenir compte de l'âge de notre échantillon. L'âge moyen à l'accouchement a en effet atteint

### 3. À la rencontre des femmes dirigeantes

#### ❖ Le « contexte » des entretiens

Les emails de prise de contact envoyés par l'équipe Plein Sens, de même que la lettre de mission fournie par le Centre d'analyse stratégique et qui accompagnait nos sollicitations, annonçaient de manière claire la thématique de l'étude que nous allions chercher à investiguer lors des entretiens : « Le plafond de verre : les déterminants d'avancement de carrière ». Avant même de les avoir rencontrées, les femmes savaient donc précisément ce pour quoi nous les sollicitons. Sans préjuger de la qualité des éléments recueillis ainsi en entretien, il aurait été possible de mobiliser ces femmes autour d'un objet plus « neutre », se limitant par exemple à la question du déroulement de carrière.

La sollicitation pour participer à l'étude pouvait donc être apparaître flatteuse : nous les contactons elles car nous jugeons qu'elles avaient dépassé le plafond de verre. En outre, elles étaient interrogées en tant qu'« expertes ». L'entretien pouvait apparaître, pour elle et leur entourage, comme un moyen de reconnaissance de leur réussite.

Alors même que les femmes ont été contactées à titre personnel sans passer par la direction ou les RH de l'entreprise, la participation à l'étude a pu apparaître pour certaines comme un acte à l'égard de leur entreprise, notamment lorsque celle-ci avait une politique en faveur de l'égalité et/ou de la diversité, ou d'un engagement personnel sur ce sujet. Pour les femmes en poste de directrice des ressources humaines de notre échantillon, l'entretien pouvait s'inscrire dans une démarche globale, liée au métier exercé. Elles sont directement en charge de la gestion des ressources humaines et donc mettent en œuvre des mesures en faveur de l'égalité ; parler de cette problématique dans le cadre d'une étude est un moyen d'exercer ce rôle.

Enfin, l'âge du récit de vie recueilli a souvent influencé le déroulé de l'entretien. Plusieurs âges, stades, de carrière se distinguent dans notre échantillon, avec nécessairement un regard différent sur le réalisé et l'avenir. Une partie des femmes ont été interrogées à un moment où elles sont amenées à faire des choix, professionnels et personnels ; elles sont souvent à mi-parcours. L'âge du récit, de la carrière implique également des formes de réflexivité différentes.

#### ❖ La réalisation des entretiens de carrière

L'objectif initial était d'obtenir de nos interlocutrices une disponibilité de l'ordre d'1h30 à 2 heures pour permettre un échange précis et détaillé sur leur parcours personnel. La plupart des entretiens biographiques ont duré 2h en moyenne, parfois beaucoup plus. Les entretiens se sont déroulés soit dans leur cadre professionnel ou soit dans un autre lieu, neutre, choisi par elles.

Les femmes sollicitées ont pris le temps de se livrer et/ou d'avoir avec les enquêtrices un temps réflexif sur leur propre parcours. L'équipe a adopté dans le cadre des entretiens la plus grande neutralité, à travers une posture classique visant à ne pas induire de réponses ou de

---

30,1 ans en 2011. La part des mères qui accouchent à plus de 35 ans et plus est passée de 13% en 1991 à 22% en 2011. Accoucher à 40 ans ou plus est une situation deux fois plus fréquente qu'il y a vingt ans (2,2 % des mères en 1991 et près de 5 % des mères en 2011).

prises de position. Si les femmes se sont sans doute confiées plus facilement du fait qu'il s'agissait de trois enquêtrices, il a fallu, en retour, assurer la meilleure gestion des tentatives de prise à partie en conservant une distance essentielle par rapport au récit des femmes interrogées.

Les entretiens ont été conduits de manière relativement ouverte après un rappel clair de l'objectif de l'entretien (« comprendre ce qui a permis votre accession à votre position actuelle »). Ils se sont centrés sur le parcours professionnel des femmes rencontrées depuis les premiers éléments qui les ont portées à choisir une filière d'étude jusqu'à leur poste actuel, en passant par l'ensemble des étapes qu'elles ont traversées. La plupart se sont ainsi déroulés selon une logique chronologique imbriquant souvent parcours professionnel et parcours de vie. Cette approche longitudinale visait à bien identifier à chaque jalon les causes ou raisons et les modalités d'accession, les arbitrages réalisés, leur perception et les représentations qu'elles portent dans chacune de ces étapes. L'entretien biographique a permis de saisir avec finesse sans les prédéterminer les facteurs liés aux différents univers traversés car si la formation et le travail sont les premiers sujets abordés, la vie personnelle et la famille font également partie des thèmes interrogés.

Les femmes ont également été entendues sur le rôle qu'elles pensent pouvoir jouer, notamment dans le recrutement d'autres femmes et en tant qu'exemple, ainsi que sur leur perception des mesures à prendre, ou de celles dont elles ont pu bénéficier à un moment de leur carrière. Les effets ressentis ou constatés dans les faits, positifs et négatifs, des mesures de discrimination positive prises, constituent indéniablement une grille de lecture à avoir en tête lors de préconisations.

Afin de tester toutes les hypothèses évoquées, deux approches ont été constamment confrontées : un ciblage sur les femmes, leurs aspirations, leurs contraintes, leurs trajectoires – ceci est possible grâce à l'approche biographique que nous mettons en œuvre –, et une approche visant plus à comprendre l'organisation des professions et des entreprises.

Une attention particulière a été portée au sens des concepts utilisés, aux mots employés et aux réactions qu'ils peuvent provoquer. Les constats posés suite aux groupes de paroles<sup>141</sup> nous ont amenées à veiller à n'utiliser que des termes et expressions neutres dans le guide d'entretien d'où des questions tiroirs avec des éléments sous-jacents.

### ❖ L'analyse du matériel des entretiens

Chaque entretien a fait l'objet d'un compte rendu détaillé, donnant à voir outre les éléments du récit la manière dont il avait été déroulé. Les paroles et expressions les plus frappantes ont été retranscrites telles quelles afin de pouvoir venir nourrir le rapport d'étude.

Ces notes, ainsi que les dessins des trajectoires de carrière, ont fait l'objet d'une analyse partagée à partir d'une grille reprenant les éléments abordés dans le guide d'entretien mais proposant également de nouveaux questionnements.

---

<sup>141</sup> Le terme de « mentor » a par exemple été importé d'un secteur particulier (celui du conseil) et est souvent utilisé malencontreusement. L'utilisation des expressions « confiance en soi » ou « encouragement » a créé des discussions vives sur ce qu'elles pouvaient finalement bien signifier.

L'enjeu principal de ce travail d'analyse a été de dépasser la singularité des parcours avec leur charge d'histoire personnelle pour mettre au jour des facteurs explicatifs de portée plus générale.

## Les déterminants de votre carrière

### Guide d'entretien avec des femmes en poste de direction en entreprise

Le guide d'entretien, croisant dimensions chronologique et thématique, ne reflète pas réellement le déroulé de l'entretien, mais les passages obligés, objets de relances.

#### **Accroche : selon quelle ligne dessineriez-vous votre profil de carrière ?**

- Proposer de tracer une ligne sur une feuille
- Inviter ensuite à en raconter/expliciter les différents segments.

#### ▪ **Construction de la confiance en soi**

- les personnes qui tôt vous ont influencée

- *Demander à l'occasion : la profession des parents, le parcours des frères et sœurs le cas échéant*

- les choix d'orientation et de formation

- ce que cette formation vous a permis d'espérer

#### ▪ **Première confrontation au monde du travail**

- l'obtention du premier poste : choix, opportunité, chance

- *signification du poste selon le secteur d'activités*

- des apprentissages décisifs.

- *Ce qui ne s'apprend pas pendant les études, comment l'acquiert-on ? auprès de qui ?*

- premiers succès, premières désillusions.

- *Quelle perception et conséquences sur le moment ? Quelle analyse avec le recul ?*

- perception/compréhension qu'il y a un chemin pour progresser ? des passages obligés ?

#### ▪ **Les changements de poste/les mobilités géographiques (à chaque segment de la courbe, faire préciser les années)**

- quand ? au bout de combien de temps ?

- pourquoi ? comment ? quelle forme cela a-t-il pris ?

- *Promotion explicite/étape nécessaire/mise de côté (par rapport à la ligne de carrière)*

- *Position recherchée par goût /opportunité/forme d'obligation. Que cherche-t-on ? en fonction de quoi se font les arbitrages avant acceptation ?*
- *Processus RH/intervention d'un sponsor/nomination directe par le chef*
- *Quelle concurrence sur le poste ? les difficultés, les freins, vos atouts*

- les arbitrages personnels au moment des choix : ce qui a été difficile, ce qui a été déterminant, ce qui a été culpabilisant

▪ **Sens donné à la nouvelle position acquise**

- qu'est-ce que cela a changé ?

- *Impression d'une étape franchie ? un sentiment de succès ? Sur quel(s) plan(s) ?*
- *Sentiment d'aboutissement ?*
- *Désir d'aller plus loin ?*
- *De nouvelles règles à intégrer (dans le cas par exemple d'un changement d'entreprise et/ou de secteur – à faire expliciter) ?*

- Votre manière d'occuper la fonction

- *Une manière de faire dans la continuité ou en rupture de celle de votre prédécesseur ?*
- *Un rôle dans la nomination de collègue(s) ? et la nomination de femmes ? quels critères ?*
- *Un rôle à prendre/avoir auprès de vos collègues (hommes et femmes) en général ?*

▪ **Femmes de pouvoir (cadre de leur expérience personnelle, et non avis porté en général)**

- votre relève est-elle assurée ? Par une femme ?

- pourquoi oui ? pourquoi non ?

- qu'est-ce qui permet/ ne permet pas cela ?

- *La prégnance des stéréotypes*
- *Des évolutions dans l'organisation de votre entreprise*
- *Des politiques RH volontaristes*

## **Pour les femmes entrepreneures**

### **La décision d'entreprendre**

- Pourquoi et comment créer votre entreprise (ou de reprendre une entreprise) ?
  - Une opportunité ? Un projet de longue date ? Un moment particulier ?*
  - Une possibilité de mieux concilier vos vies personnelles et professionnelles ?*
  - Quelles raisons vous ont poussé le cas échéant à quitter votre précédent employeur ?*
  
- Des modèles ou des soutiens particuliers lors de la création ?
  - Des entrepreneurs dans votre famille ?*
  - Avez-vous créé seule ?*

### **La création et l'activité**

- La construction de votre projet ? Par goût ? Par probabilité de succès ?
- Des difficultés pour aboutir ? Lesquelles ?
- Avez-vous une vision de ce que vous vouliez faire de votre entreprise ?
  - Embauchez-vous des femmes ?*
- Quelle cheffe d'entreprise pensez-vous être ?