



Les **organisations** face au plafond de **verre**

Alors que les démarches en matière d'égalité professionnelle se développent en France l'intérêt de cet article est d'en proposer une interprétation sous l'angle du changement organisationnel. Il présente le cas d'une grande entreprise de conseil réputée pour son programme en faveur des femmes cadres. Les résistances rencontrées par le programme et les stratégies de persuasion développées par les « champions » sont décrites.

Tandis que le plafond de verre, image qui rend compte de la difficulté et des obstacles pour les femmes à accéder aux postes de pouvoir dans les entreprises, perdure en France, les démarches en matière d'égalité professionnelle connaissent un renouveau d'intérêt dont témoignent la signature de nombreux accords dans ce domaine (suite à la loi Génisson) et l'apparition de démarches volontaires de grandes entreprises en faveur du développement de carrière des femmes (Laufer, 2004 ; Bender, 2004). Il importe de comprendre ces démarches à caractère volontaire en décrivant leurs difficultés de mise en œuvre, afin d'aider les responsables de ces projets à en assurer le succès. En effet, « des actions de changement mal maîtrisées peuvent contribuer à cristalliser les préjugés, les oppositions et les exclusions. Par contre, la qualité de la stratégie de changement mise en œuvre peut contribuer à améliorer les pratiques de l'entreprise et à générer de nouvelles opportunités pour les femmes » (Laufer, 1992, p. 319). La réussite de ces démarches est d'autant plus essentielle que les femmes représentent une part toujours croissante des cadres en France, ce qui constitue une

« grande rupture » selon Paul Bouffartigues (2001).

Après un bref historique des pratiques en matière d'égalité professionnelle en France, le cas d'une grande entreprise de conseil, reconnue pour son programme en faveur des femmes cadres, est décrit en insistant sur les résistances rencontrées par cette démarche et sur les stratégies de persuasion et de conviction qui ont été employées pour en asseoir la légitimité. Le concept de « champion » d'une innovation organisationnelle, dont le rôle est d'apporter « la contribution décisive à un projet en promouvant activement et avec enthousiasme son avancée au cours des phases critiques de manière à obtenir des ressources et/ou un soutien actif du *top management* » (Grima et Trépo, 2003), est mobilisé.

I. – ÉTAT DES LIEUX DES POLITIQUES D'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE EN FRANCE

1. Le bilan mitigé des premières lois sur l'égalité professionnelle

En dépit d'un cadre législatif garant de l'égalité entre les hommes et les femmes en France (Lanquetin, 2003), celles-ci rencontrent encore des difficultés spécifiques sur le marché du travail, notamment en termes d'accès aux postes de responsabilités (Maruani, 2000 ; Laufer, 2004). *Le bilan* de la loi Roudy de 1983 semble donc modeste ; « son impact sur les inégalités entre les femmes et les hommes reste en deçà des espoirs qu'elle avait suscité » et ses dispositions demeurent peu utilisées (34 plans d'égalité professionnelle négociés) (Laret-Bedel, 1999). Ce bilan s'expliquerait par une faible « mobilisation » des

acteurs et le fait que « conduire et mener des actions concrètes au profit des femmes au titre de l'égalité des chances ne va pas de soi » (*Ibid.*). Le bilan de Ghislaine Doniol-Shaw *et al.* (1989) est lui aussi critique, de même que celui de Jacqueline Laufer (1992) qui juge que ces plans se sont focalisés sur la formation, sans pour autant être articulés à d'autres dimensions essentielles, comme la promotion, les rémunérations... Ces démarches ont également fait l'objet de *résistances*, tant de la part de la hiérarchie que des groupes professionnels masculins ouvriers ou cadres qui y voient « une menace pour leur propre statut professionnel » (*Ibid.*, p. 318). Par ailleurs, la difficulté d'évaluer ces actions expliquerait également leur faible développement (*Ibid.*, p. 40).

Malgré le renforcement des obligations des entreprises introduit par la *loi Génisson* en 2001, le bilan provisoire de cette loi paraît lui aussi mitigé (Gautier, 2004). Ainsi, seules 19 % des entreprises auraient négocié spécifiquement sur ce thème en 2004 et 34 % des branches auraient négocié sur ce thème entre 2002 et 2004. De plus, le rapport de situation comparée sur la situation des hommes et des femmes continue à être négligé par les entreprises qui ne sont que 32 % à l'avoir réalisé en 2004 (contre 35 % en 2003).

2. Vers un renouveau des démarches en faveur de l'égalité professionnelle : la question du plafond de verre et de l'apport de la diversité

Malgré le bilan en demi-teinte de ces lois, un renouveau d'intérêt pour l'égalité professionnelle en France se traduit par l'apparition de *démarches volontaristes* (Accen-

ture-GEF, 2003 ; Bender, 2004). Celles-ci se focalisent plus particulièrement sur la question du plafond de verre et s'appuient sur l'argument du *business case* de la diversité (le sexe étant considéré comme un facteur de diversité). Le *business case* de la diversité cherche à démontrer l'apport de la diversité aux performances de l'entreprise, aussi bien en matière de gestion des ressources humaines (élargissement du vivier, créativité des équipes diverses, etc.), que de performance commerciale (féminisation des clients, image et notoriété de l'entreprise, etc.) et financière (étude des corrélations entre féminisation et cours de Bourse ou résultats financiers). Cette référence constante au lien entre diversité et performance pourrait être prometteuse en matière d'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes (Bender et Pigeyre, 2004 ; Landrieux-Kartochian, 2004). Cependant,

ces démarches font également face à des *résistances* ou des difficultés similaires à celles évoquées précédemment lors du bilan des lois sur l'égalité professionnelle en France (CSES, 2003, p. 76).

Après cette brève revue de littérature, *le cas d'une grande entreprise de conseil* d'origine anglo-saxonne implantée en France qui a initié une démarche reconnue en faveur de l'égalité professionnelle est présenté (voir encadré suivant). Celle-ci a développé des actions principalement centrées sur la carrière des femmes cadres au travers de l'accompagnement de carrière, de la mise en réseau et d'actions de sensibilisation. Si l'impulsion de la maison-mère a été décisive au moment du lancement, le programme français ne constitue pas pour autant une simple déclinaison du programme américain.

MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Cet article s'appuie sur *une étude de cas* réalisée dans le cadre d'un travail doctoral. La collecte des données primaires a eu lieu en 2003 et 2004. Des entretiens semi-directifs ont été réalisés avec les responsables du programme, ainsi que la *sponsor* de celui-ci, mais aussi auprès de 30 collaborateurs (15 hommes et 15 femmes de la population « conseil » de tous les échelons hiérarchiques). Cette étude s'appuie également sur de l'observation non participante et un grand nombre de données secondaires.

Les entretiens des collaborateurs ont fait l'objet d'une *analyse de contenu* qualitative et quantitative grâce au logiciel Modalisa. Un dictionnaire des thèmes a été conçu. Cet article est principalement basé sur les catégories relatives aux réactions personnelles et à celles perçues dans l'entreprise lors de la mise en place du programme (PROG/Réac), mais aussi celles concernant l'ouverture du programme aux hommes (PROG/Hommes) ou encore les attentes à l'égard de son développement (PROG/Attentes).

PRÉSENTATION SUCCINCTE DU PROGRAMME

- *La cible principale*: les femmes de la population « conseil ».
- *Objectif*: faciliter la progression des femmes à tous les niveaux.
- *Situation des femmes* dans l'entreprise: existence d'un plafond de verre (25 % de femmes dans le conseil pour 4 % de femmes au niveau *partner*).
- *Calendrier*: la réflexion est amorcée en France à la fin 1999 (contre 1994 aux États-Unis), mais le programme ne devient visible qu'en 2001.
- *Les principaux axes d'action*: *accompagner la carrière* (édition d'un guide sur la carrière, mettre en place un observatoire terrain pour veiller à l'égalité des chances à tous les moments, revoir les règles d'éligibilité en cas de maternité, etc.) ; *mettre les femmes en réseau* (organisation de petits-déjeuners de travail, sessions de coaching collectif, lancement d'un réseau externe avec les clientes, etc.) ; *sensibiliser* (sessions de sensibilisation des *partners* et *associate partners*, études menées en interne et externe sur la situation des femmes, journal interne, etc.) ; et enfin *faciliter le quotidien* (services mis à disposition *via* l'intranet, etc.)

Les résistances suscitées par cette démarche et les stratégies que les « champions » du programme (c'est-à-dire principalement les responsables successives et la *partner*, dite *sponsor*, qui le supervise) ont développées pour en assurer la survie, sont explicitées.

II. – LES RÉSISTANCES À L'ŒUVRE

1. Des réactions qui traduisent une forte résistance, y compris de la part des femmes

L'initiation d'un programme en faveur de l'égalité professionnelle par cette entreprise semble principalement motivée par l'impulsion de la maison mère américaine; ce rôle moteur des États-Unis est perçu tant par les collaborateurs que par les « champions ». Les salariés français, femmes comme hommes, n'ont donc pas œuvré en faveur de son lancement, ce qui peut expli-

quer partiellement pourquoi ils ont souvent eu une première réaction négative à son annonce, comme en témoigne le tableau 1 ci-après.

2. Nature des résistances

Quelles sont les résistances rencontrées à l'origine par le programme ?

Le refus d'une segmentation basée sur le sexe et la crainte d'une logique de quotas

Le refus d'une segmentation sur la base du sexe, susceptible d'aboutir à une logique de quotas, paraît très important. *L'analyse lexicale* des entretiens en témoigne: les collaborateurs ont employé le terme de quotas à 33 reprises et associé le mot discrimination à l'adjectif positif à 8 reprises, alors même qu'aucune question n'était posée à ce sujet au cours des entretiens.

Le refus de la segmentation sexuelle prend des formes différentes chez les hommes et les femmes. Les femmes s'estiment *stig-*

Tableau 1
EXTRAIT D'ENTRETIENS ILLUSTRANT LES RÉACTIONS PERSONNELLES
AU PROGRAMME

Type de réactions	Extraits d'entretien
Négatives : - 10 femmes - 6 hommes	« Négative, très négative, parce que je trouvais que c'était une manière de stigmatiser, enfin moi j'avais l'impression d'être comme tout le monde et subitement du fait de mon sexe, je me sentais stigmatisée. » (une manager). « Au départ, quand j'ai vu le programme, je me suis dit, c'est typiquement le genre de trucs alibi, on se donne bonne conscience. » (une analyste).
Neutres : - 3 hommes	« Moi je n'aurais jamais milité pour mettre en place un programme et puis l'utilité d'un programme, si ça existe, c'est bien, si ça n'existe pas, tant pis. » (un analyste).
Positives : - 4 femmes - 6 hommes	« Je me suis dit c'est fantastique de faire ce programme, il faut y aller, il y a une place pour les femmes, je vais arrêter d'en prendre plein la figure... le deuxième niveau, on y va, on y croit, c'est possible. » (une manager) « J'étais très fier parce que je n'avais jamais entendu parler d'un tel programme dans d'autres sociétés... » (un manager).

matées par le programme. En effet, elles ont été confrontées tout au long de leur scolarité et de leur parcours professionnel à un environnement mixte et concurrentiel, et estiment avoir réussi à s'y frayer un chemin par elles-mêmes. Elles refusent l'assimilation à une minorité qu'il faudrait protéger et craignent que le programme ne les marginalise dans l'entreprise. Les femmes évoquent leur crainte de la stigmatisation liée à la mise en place de quotas, comme cette manager expérimentée : « Je connais beaucoup de femmes qui, comme moi, au début, ont eu des réactions de dire : je ne veux pas contribuer à un truc qui va *marginaliser* les femmes et considérer les femmes comme des minorités pour lesquelles il faut mettre des *quotas*... ». La crainte de la stigmatisation explique donc certaines des réactions

négatives à l'égard du programme. Cette réaction est similaire à celles décrites dans la littérature, quant à la mise en place d'actions positives (Bender et Pigeyre, 2004; Heilman *et al.*, 1997, 2001). Ainsi, des pratiques catégorielles de discrimination positive « peuvent être suspectées d'entrer en conflit avec la logique méritocratique » et « déplaire également aux groupes protégés, qui ne veulent pas être suspectés de bénéficier de "traitement de faveur", voire estiment méprisante d'être ainsi aidés » (Bender et Pigeyre, 2004, p. 203).

Du côté des hommes, le refus de la segmentation sur la base du sexe révèle une certaine *jalousie*. Ils s'interrogent sur le besoin d'un programme pour les femmes et le fait de réserver des actions aux femmes, comme par exemple les sessions de *coa-*