

## Analyse de la démarche égalité de notre cas exemplaire

Ce chapitre est dédié à l'analyse de la démarche égalité de notre terrain et à la manière dont elle adresse la question des représentations sociales liées aux inégalités handicapant les femmes dans leurs évolutions professionnelles, qui, comme nous le montrons dans le chapitre précédent sont toujours présentes dans les mentalités des différents groupes sociaux impliqués dans les évolutions de carrière, malgré un engagement global de l'organisation en faveur de l'égalité depuis 2006.

L'objectif de ce chapitre est donc dans un premier temps, de comprendre la manière dont a été construit l'accord fondateur de 2006 et les évolutions qu'il a connu jusqu'en 2017. Une discussion de cette évolution sera réalisée à l'aune des statistiques issues des rapports de situation comparée (RSC) qui nous ont été communiqués sur la période de 2008 à 2016, permettant ainsi de comprendre l'impact que ces accords ont pu avoir sur les phénomènes observables à l'aide de données statistiques. Sur la base des indicateurs présents dans les RSC et dans le cadre de notre étude documentaire, nous avons réalisé une analyse longitudinale de ceux qui nous semblaient être les plus à même de rendre compte des effets de la démarche égalité au niveau de la CSP des cadres et ingénieurs. Notre terrain nous ayant fourni des données brutes, cette étude longitudinale est donc originale.

Dans un second temps, nous nous intéresserons en détail à l'accord de 2018, qui était actif au cours de notre enquête, en discutant ses mesures avec les résultats de nos analyses documentaire, thématique et prototypique et de nos séances d'observation *in situ*. Pour ce faire, nous utiliserons la typologie des outils de l'égalité que nous proposons dans le chapitre 2 de notre revue de littérature qui met au centre de la catégorisation le rapport que ces derniers entretiennent avec les représentations sociales.

Enfin, nous aborderons la problématique vis-à-vis de l'égalité professionnelle, que constitue l'asymétrie de pouvoir importante qui existe entre les managers et la RH, à la défaveur de cette dernière.

Intéressons-nous désormais au positionnement de l'entreprise sur la question de l'égalité via l'analyse de ses accords.

## 7.1 La sensibilisation : point central de la politique égalité

Cette section a pour ambition de présenter en détails le discours de l'entreprise quant à son action en faveur de l'égalité professionnelle, matérialisée par les accords d'entreprises. Aussi dans un premier temps nous analyserons le contenu de l'accord fondateur de 2006 et son évolution dans le temps. Puis dans un second temps, nous analyserons, grâce aux données issues des RSC sur la période 2008-2016, l'impact potentiel de ces accords. Tout du moins au regard de ce qui est observable à l'aide de données statistiques.

### 7.1.1 Évolution des accords entre 2006-2017 : une augmentation des mesures volontaristes

#### 7.1.1.1 L'accord fondateur de la démarche

Pour rappel, notre étude de cas exemplaire est une multinationale européenne créée à la fin des années 80 qui appartient au secteur de l'ingénierie. Nous étudions un de ses sites français qui emploie plus de 2600 personnes et sur lequel sont réunis le pôle des groupes produits (divisions), celui des forces de vente, de la fabrication (production et engineering) et de la R&D. Cette configuration fait de ce site, selon le directeur RH-RSE France, une unité d'analyse représentative des différentes activités du groupe.

C'est à partir de 2006 que notre terrain s'engage pour l'égalité professionnelle. Au moment de notre analyse les accords et avenants suivants avaient été signés :

**Tableau 50. Accords égalité et avenants 2006-2018**

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

Source auteure

Tableau 51. Synthèse de l'évolution des accords sur la période 2006-2018

Accord 2006		Avenant 2008	Avenant 2009	Avenant 2011	Avenant 2012	Accord 2014	Accord 2017	Accord 2018	
<b>Recrutement</b>		<b>Recrutement</b>	<b>Reconduction</b>	<b>Recrutement</b>	<b>Reconduction</b>	<b>Recrutement</b>	<b>Recrutement</b>	<b>Reconduction</b>	
communication externe	écoles prestataires terminologie / visuels mixtes représentation mixte forum formation des intervenants salariés actions locales via associations	Reconduite des objectifs de féminisation		Inversion des objectifs de féminisation des ingénieurs et cadres juniors (35%) et seniors (30%)  Possibilité de former les candidates présentant un écart de formation. Si celle-ci est supérieure à 50% du temps de travail pendant au moins 3 mois, la candidate ne sera pas comptabilisée dans les effectifs  Recours aux analyses des observatoires des métiers pour les suggestions d'actions visant la féminisation des métiers					Précision sur les formations adaptées aux différents publics. Journée égalité annuelle Conférences libres Groupes d'échanges (repas pris en charge) Intégration des "perspectives d'évolution professionnelle" dans les critères de recrutement Objectif d'amélioration de la mixité d'1 point sur 3 ans,
objectifs de rééquilibrage									
<b>Equité dans le statut</b>		<b>Equité dans le statut</b>		<b>Equité dans le statut</b>		<b>Equité dans le statut</b>	<b>Equité dans le statut</b>		<b>Equité dans le statut</b>
rémunération fixe	Barème Décisions évolution : compétences/performance/expérience Analyse et correction si écarts	Méthode des comparants pour évaluer les écarts de salaires F/H Enveloppe d'augmentation globale pour les femmes (0,1% du budget des augmentations)		Groupe de travail "comparants" pour analyser les différents facteurs différenciant les évolutions F/H et la méthode de correction des écarts Etude sur les critères influant sur la rémunération réalisée en 2010-2011 Au retour de congé maternité/adoption, possibilité de passer sur un autre type d'horaire de façon temporaire Congé parental : DIF intégral, pris en compte dans le calcul de l'ancienneté, rendez-vous de reprise avec le manager et définition des besoins de formation, compensation pendant 3 mois du différentiel de salaire Extension des droits du congé maternité/adoption au congé paternité Absences pour enfant malade			Objectif de réduction des écarts de rémunération de 1,5 point pour les cadres et ingénieurs		
augmentations individuelles	Si écart H/F, analyse et correction	Rattrapages individuels dans les limites du budget							
évaluation de la performance	Si écart H/F, analyse et correction								
mixité des effectifs	Objectifs de rééquilibrage	Ajust des absences pour enfant malade dans le calcul de l'ancienneté							
congés maternité/adoption/parental	entretiens avant/après Augmentation au moins égale au Budget Mérite Réflexion sur maintien du lien avec l'organisation Augmentation moyenne hors promotion si congé parental	Complément de revenu si perte suite au changement de service au retour du congé maternité/adoption							
<b>Evolution de carrière</b>		<b>Evolution de carrière</b>		<b>Evolution de carrière</b>		<b>Evolution de carrière</b>	<b>Evolution de carrière</b>		<b>Evolution de carrière</b>
outils de gestion des carrières	redynamisation de carrière au retour de maternité entretiens annuels: possibilité d'expression dans "évolution de carrière" People Review Rôle d'accompagnement des RH dans les décisions managériales					Réexamination du positionnement des femmes des JG 13 à 18 sur la période de l'accord			

Accord 2006		Avenant 2008	Avenant 2009	Avenant 2011	Avenant 2012	Accord 2014	Accord 2017	Accord 2018		
Formation professionnelle		Formation professionnelle	<b>Reconduction</b>	Formation professionnelle	<b>Reconduction</b>	Formation	Formation professionnelle	<b>Reconduction</b>		
examen annuel des heures de formation /genre										
formations sur les stéréotypes pour managers										
Formation sur la confiance en soi dans un environnement masculin										
Formation mentoring/coaching										
Possibilité de créer des "communautés d'échange"										
Entretien de besoin en formation à la suite d'une longue absence										
formation reconversion professionnelle										
Equilibre vie pro/perso		Equilibre vie pro/perso				Equilibre vie/perso			Equilibre vie pro/perso	Equilibre vie pro/perso
limiter l'impact de la parentalité sur la carrière	Sensibilisation "double journée" Formations pour gestion temps et stress	congé paternité = temps de travail effectif Mise en place des CESU				Etude des solutions d'aide à la garde Possibilité d'aménagement du temps de travail en cas de problématiques spécifiques			Ajout du congé de solidarité familiale	
Développement de service à la personne	Les partenaires sociaux sont mandatés pour proposer									
le temps partiel	Adaptation des objectifs au temps de travail Eviter les réunions tardives									
Groupe de travail sur égalité	Pistes de réflexion : flexibilité du temps de travail, télétravail, Adaptation organisation du travail aux différents temps de travail, polyvalence/binômes, Stéréotypes									
Concluser le	Système de recueil des besoins par DRH locale qui donnera lieu à un bilan présenté en commission égalité									
Moyens et méthodes		Moyens et méthodes		Moyens et méthodes		Moyens et méthodes	Moyens et méthodes			
Mise en œuvre	nomination d'un coordinateur national Création d'une commission égalité création de commissions de suivi de l'accord égalité au niveau national et	Précisions sur le rôle et les modalités des commissions								
Communication Interne		Communication Interne		Communication Interne		Communication Interne	Communication Interne			
conférences sur les stéréotypes et les avantages de la mixité	Adapté aux différents publics					Formation sur la diversité en général proposée aux salariés				
nomination d'un correspondant égalité par site	En charge de promouvoir l'égalité, conduire des actions. Interlocuteur des commissions égalité et de suivi					Actions de communications pour promouvoir les métiers où un sexe est sous représenté				
création d'un affichage spécifique						Mise en place des plaquettes parentalité				
Journée phare : communication sur l'accord										

Le premier accord, signé le 30 juin 2006, lance la démarche égalité de l'organisation et servira de base à tous les avenants et accords signés par la suite. Aussi, son analyse détaillée est intéressante car elle nous permet de comprendre l'évolution de la démarche sur 11 ans.

Bien que cet accord contienne certaines mesures volontaristes, sa stratégie est tout de même essentiellement basée sur la sensibilisation via des actions de communication et de formation.

En effet, la première partie du document consacrée au développement de la mixité du recrutement et de l'emploi, fait état de la politique de communication externe auprès des centres de formations (collèges, lycées, IUT, Universités, Ecoles d'ingénieurs) et des différents partenaires spécialisés en recrutement, visant une meilleure attractivité de candidatures féminines sur des métiers techniques. Dans cette partie se trouvent aussi les objectifs de recrutement selon les CSP, sans qu'aucun outil ne soit mentionné pour les atteindre. La non-discrimination étant garantie par une sélection basée sur les critères suivants : performance, compétence et expérience.

Dans la seconde partie de l'accord, dédiée à l'équité dans le statut, se trouvent des actions volontaristes comme l'analyse des écarts au niveau de la rémunération et des augmentations individuelles ainsi qu'une correction si ceux-ci sont avérés. Une action de contrôle de l'attribution équitable des évaluations est aussi prévue, c'est la seule de ce type. Des objectifs d'amélioration de la mixité des sites et des services sont mentionnés et feront l'objet d'une étude menée sur chaque site par les commissions égalités locales, créées par cet accord. Ces objectifs de féminisation du recrutement ou de mixité des effectifs cadres et ingénieurs reposent aussi sur de la sensibilisation et sont analysés via les indicateurs imposés par décret qui entrent dans le cadre du RSC (actuellement BDES<sup>69</sup>). Les deux derniers points de cette partie ont trait à la parentalité. En effet, le premier concerne le congé maternité/adoption et le second le congé parental. S'agissant du premier, il renferme tout d'abord un rappel des obligations légales, puis expose le processus des entretiens à réaliser par les managers en amont et en aval dudit congé, ainsi que la possibilité pour les salariés de rester en contact avec l'entreprise s'ils le souhaitent. Enfin, trois lignes sont consacrées au congé parental et à l'augmentation moyenne hors promotion auquel il donne droit.

La troisième partie de l'accord commence par cette phrase introductive, qui souligne là aussi l'importance de la sensibilisation dans la démarche égalité de l'organisation : « *Les parties conviennent de l'importance de sensibiliser l'ensemble des acteurs sur le respect de leur ambition respective d'évolution professionnelle.* » Pour ce faire, un rappel est fait quant à la possibilité qu'ont les salariés de s'exprimer lors de leurs entretiens annuels. L'organisation s'engage à prêter attention aux évolutions des femmes lors des People Review, qui sont un outil de gestion des

---

<sup>69</sup> Base de Données Economique et Sociale

carrières qui réunit les managers d'une organisation et le HRBP<sup>70</sup> qui y est affecté afin d'évaluer les cadres des différents services composant l'organisation en question. Par ailleurs, dans cette partie est défini le rôle de la DRH quant à la mobilité interne: « *La direction des ressources humaines a pour rôle d'accompagner les Managers et de s'assurer que les candidats internes Femmes/Hommes sont évalués sur les mêmes critères non discriminants.* » Enfin, un point est fait sur la formation professionnelle. L'entreprise s'engage ici à répartir équitablement les moyens de formation et met en place un examen annuel des heures réalisées par sexe, c'est le second et dernier dispositif de contrôle présent dans cet accord. Un point spécifique est dédié aux formations liées à la mixité et à l'impact des stéréotypes. Les managers sont les premiers concernés puisqu'un module doit être ajouté à leurs formations. De plus, toujours à destination de cette population, des formations seront créées dans le but d'aider à se positionner dans un environnement masculin. Par ailleurs seront créés des programmes de coaching et de mentoring. Enfin, les formations de développement personnel et celles accompagnant un changement de métier devront être renforcées. Une communication plus importante sur la formation mais aussi la création de communautés d'échanges est prévue.

La quatrième partie de cet accord qui s'intéresse à l'équilibre des temps de vie est peu développée car la question est intégrée aux délégations des commissions égalité locales créées par ce même accord. La sensibilisation à la gestion du temps par le biais encore une fois de formations est mentionnée et est suivie par un point sur le temps partiel. Est « demandé » aux managers d'adapter les objectifs professionnels aux temps de travail des salariés. Un rappel est fait sur le fait que les salariés à temps plein ou à temps partiel, jouissent des mêmes droits relatifs à la rémunération, à l'accès à la formation, à la promotion et à l'évolution de carrière. La question de l'organisation du travail pour améliorer l'équilibre des temps de vie est aussi déléguée à la commission pour laquelle une liste de pistes de réflexion est proposée et où l'on trouve en dernière place, les stéréotypes. Cette partie se termine sur la mise en place d'un dispositif de recueil des besoins des salariés pour les aider à concilier ces temps de vie.

Enfin, la dernière partie de cet accord est consacrée à sa mise en œuvre. On y retrouve la création des commissions nationale et locales du suivi de l'accord et des commissions égalité professionnelle locales, mais aussi la stratégie de communication interne adoptée par l'entreprise. Celle-ci fait état d'actions annuelles de « *sensibilisation à la mixité et à l'influence des stéréotypes (conférences, publications écrites, panneaux réservés à l'affichage des communications de la commission).* » L'accord de préciser, que tous les salariés doivent être

---

<sup>70</sup> Human Resource Business Partner

informés et tous les acteurs sensibilisés. En outre, au sein de chaque DRH sera nommé un interlocuteur égalité professionnelle. De leur côté les partenaires sociaux sont invités à organiser une « journée-phare » pour communiquer et sensibiliser.

L'analyse que nous faisons de ce premier accord égalité, révèle qu'une partie non négligeable des engagements repose sur la sensibilisation via des actions de communication ou de la formation, qu'il n'est question que de deux mesures de contrôle des décisions managériales au sujet de la répartition équitable de la notation et de l'accès équitable aux formations. Aucun autre dispositif de contrôle n'est présent dans l'accord, notamment au regard du respect du principe de non-discrimination, et aucune mention n'est faite des différentes stratégies adoptées pour réaliser les objectifs de mixité des recrutements et des équipes, si ce n'est la communication externe prévue auprès des centres de formation et des prestataires. Les suivis des accords ne se font donc que sur les indicateurs composant les RSC présentés lors des commissions de suivi locales et nationales et lors des commissions égalité.

Concernant les actions pour sensibiliser les salariés sur les questions liées à l'égalité et notamment sur le rôle joué par les stéréotypes, aucune analyse du contenu de ces derniers n'est prévue dans l'accord.

Voyons à présent, dans le tableau 51, l'évolution du contenu des accords entre 2006 et 2018.

#### 7.1.1.2 L'évolution de la démarche égalité de 2006 à 2017

Tout d'abord, il nous paraît important de noter que le rôle de l'accord de 2006 est de poser les jalons de la démarche égalité de l'organisation, ce qui explique son aspect projectif. Cependant, malgré cela, nous considérons que la logique d'égalité à ce stade est déjà globale puisqu'elle s'adresse aux parties prenantes internes et externes, qu'elle envisage une action en amont en essayant d'enrayer par la communication, la ségrégation éducative.

Intéressons-nous désormais aux évolutions que celui-ci a connues en 11 ans.

**De manière générale, on observe une évolution du contenu des accords sur la période et un renforcement des mesures volontaristes attestant d'une volonté de passer d'une sensibilisation à l'action. Ces mesures se traduisent par des objectifs de féminisation ou encore des procédures à mettre en place pour accompagner la parentalité, les carrières.**

En effet, en 2008 se mettent en place de nouvelles mesures volontaristes au niveau des objectifs de féminisation et de rattrapages des salaires pour lesquels un budget de 0.1% a été dégrevé du

montant de l'enveloppe globale des augmentations. Par ailleurs on constate de nouvelles dispositions relatives à la parentalité comme la mise en place de journées enfant-malade, un complément de revenu au retour de congé maternité/adoption pendant 3 mois, si une perte est constatée, la prise en compte du congé paternité comme temps de travail effectif ou encore la mise en place de chèques CESU. Dans les annexes de cet avenant, se trouve le plan d'action 2008. Sur les 16 actions listées 12 concernent directement la sensibilisation par le biais de la formation et de la communication. Seulement 2 actions renvoient à l'analyse des pratiques des managers et du personnel RH : « Politique de reconnaissance : best practices diversité (managers) », « Audit des process RH au regard de la discrimination. ». Aucune mention de ces actions n'est faite dans les accords et avenants suivants et aucun document y faisant référence ne nous a été communiqué.

**Tableau 52. Liste des mesures prévues dans le plan d'action en annexe de l'avenant de 2008**

<b>Plan d'action 2008</b>
Annonces de recrutement internet (Monster, cadremploi...) communication sur le label si obtenu, Logo
Événementiel sur les forums (table ronde diversité, quizz diversité...)
Participation aux Forums diversité organisé notamment par l'APEC
Café conférence, tables rondes ouvertes en externe avec invitation de membres sur nos régions des associations et des anciens des écoles cibles de la région, intervenants extérieurs.
Révision de la liste des écoles cibles
Nécessité de poursuivre en 2008 les efforts de réductions des écarts de rémunération par ce biais surtout pour les ingénieurs et cadres à partir du JG 14 et pour les OATAM au coefficient 215.
Déploiement 2008 des formations Leadership au féminin et Diversité...
Encourager l'évolution de carrière via les formations, renforcer la communication sur les outils de formation (CIF, DIF, VAE...).
Identifier les freins et contraintes particulières des femmes suivant des formations diplômantes afin d'encourager leur développement et définir des actions adhoc (communication auprès des managers sur le rôle de la formation...)
Groupe de travail à constituer pour développer les réseaux de femmes (O' plurielle – Air Liquide, Elles - IBM, Accent sur elles – Accenture, esperluette – France Telecom).
Adhésion à des réseaux externes (European Professional Women Network...),
Page intranet dédiée à l'égalité entre les femmes et les hommes.
politique de reconnaissance : best practices diversité (managers), communication. Label et prix Excellencia, Juliot Curie
Award France des meilleures pratiques en matière de diversité
Audit des process RH au regard de la discrimination
Mise en place des correspondantes « chemins de carrières »: témoignages de femmes ambassadrices venant faire part de leur parcours personnel afin d'encourager à l'évolution de carrière.

Source auteure

A la lecture de ce plan d'action, plusieurs types de sensibilisation ressortent :

- **La communication externe** (en bleu) dans l'objectif de développer la mixité du recrutement
- **La formation descendante** (en orange).
- **La communication interne** (en rose)
- **La création ou l'adhésion à des réseaux féminins** (en vert)

L'analyse du contenu de ce plan d'action montre que plusieurs types de sensibilisation via la communication et la formation sont prévus. Si la littérature en sciences de gestion encourage la mise en place de réseaux féminins et la communication interne et externe permettant d'appuyer l'engagement de l'organisation et de maximiser la féminisation des recrutements internes et externes (Cornet et Warland, 2008), la réflexivité des pratiques et l'évolution des représentations reposeraient sur une diversité des types de formations : descendantes, en co-training, enracinée, serious games, jeux de rôle ou encore théâtralisation (Bruna, 2016/5 ; Sabeg et Charlotin, 2006 ; Falcoz, 2018). Notons que pour Moliner et Guimelli (2015), la formation n'a qu'un effet temporaire sur les représentations sociales.

L'avenant de 2011, s'attache quant à lui à travailler sur les écarts d'évolution et de rémunération en mettant en place une méthode de calcul des écarts, la méthode des comparants, ainsi qu'un groupe de travail sur les facteurs influençant les différences de rémunération. Ce dernier porte une attention particulière au congé parental, qui jusque-là était peu présent dans les accords. En effet, il est précisé que celui-ci donne droit au DIF intégral, qu'il est pris en compte dans le calcul de l'ancienneté et que le processus d'entretiens en amont et en aval du congé sont les mêmes que pour le congé maternité/adoption. Par ailleurs l'organisation s'engage à étendre les droits du congé maternité/adoption au congé paternité. De nouvelles dispositions sont prises pour aider l'équilibre des temps de vie en proposant la possibilité de changer temporairement d'horaires au retour de congé maternité/adoption. Une étude est prévue quant aux solutions d'aide à la garde.

L'accord de 2014, intègre les différents avenants tout en mettant en place de nouveaux objectifs de réduction des écarts de salaire (-1.5 points), une formation diversité globale pour tous les salariés, la promotion des métiers manifestant une sous-représentation d'un des deux sexes, ainsi que pour finir la mise à disposition d'un livret parentalité et la création du congé de solidarité.

Malgré une importante évolution des mesures volontaristes au fil des ans, nous constatons que la sensibilisation par la communication et la formation, tient toujours une place centrale dans la démarche égalité de notre terrain. D'autant plus au vu de l'absence de précisions quant aux stratégies mises en œuvre pour améliorer la féminisation des recrutements et la mixité des équipes

ainsi que l'absence d'outils de contrôle des décisions managériales en dehors de l'équité de la notation et de l'accès à la formation. Seuls les indicateurs du RSC, imposés par décret, permettent d'avoir une idée de l'efficacité des politiques d'égalité. Ceci est d'ailleurs confirmé par la teneur des plans d'action placés en annexe de l'avenant de 2008 et de l'accord de 2014.

L'accord de 2017 va aussi dans ce sens avec les précisions apportées sur les formations sur l'égalité proposées aux différents publics que sont la globalité des salariés et le management. Aucune action de sensibilisation spécifique à la population RH n'est mentionnée dans l'accord. De nouvelles dispositions sont mises en place comme l'instauration d'une journée annuelle de l'égalité, des conférences libres, des groupes d'échanges organisés sur la pause déjeuner avec un repas offert par l'entreprise. Ces dispositions sont, contrairement aux documents précédents, nommément cités et non simplement à titre d'exemple. Par ailleurs, on retrouve dans cet accord un nouvel objectif d'amélioration de la mixité et l'ajout aux critères de recrutement de « perspectives d'évolution ». Alors que le critère « expérience » nous paraissait déjà renfermer une discrimination indirecte potentielle, en raison des interruptions de carrières liées à la maternité, celui-ci semble propice à la subjectivité, laissant potentiellement le champ libre aux représentations sociales d'impacter la prise de décision. En outre est ajouté le réexamen du positionnement des femmes du JG 13 à 18. S'agissant de ces niveaux de responsabilité, comme nous l'expliquons dans l'encadré 1, notre terrain a mis en place à la fin des années 1980 la méthode Hay d'évaluation des postes afin d'assurer une cohérence de ses pratiques au niveau international. L'objectif de ce réexamen est de « *s'assurer du juste positionnement* » des employées. Il commence au JG 13 car lorsqu'un jeune diplômé est embauché dans l'organisation, c'est au JG 11 et le passage au 12 est automatique l'année suivant l'embauche. Aussi, il n'y a pas de problématiques de positionnement sur ces deux niveaux de responsabilité.

En résumé, l'analyse que nous proposons de l'évolution de la teneur des accords entre 2006 et 2017, montre en effet une évolution importante du nombre de mesures volontaristes bien que la démarche égalité soit essentiellement basée sur la sensibilisation des équipes via de actions de communication externe et interne et des formations adaptées au différents publics.

Voyons à présent à l'aide des données issues des rapports de situation comparée qui nous ont été communiqués, l'effet de cette démarche, que nous qualifions de globale, sur les phénomènes analysables sur la base de statistiques.

## 7.1.2 Approche statistique des effets de la démarche égalité de notre terrain entre 2008 et 2016

Dans cette section nous nous basons sur les principaux indicateurs des RSC locaux auxquels nous avons eu accès (2008-2016) en nous concentrant sur ceux concernant la CSP des cadres et ingénieurs, afin d'évaluer, autant que faire se peut, l'effet de la démarche d'égalité dans le temps.

Cette analyse longitudinale est le fruit d'un long travail, que nous avons réalisé, de recueil des données brutes issues des RSC locaux communiqués par l'organisation, sur 8 ans.

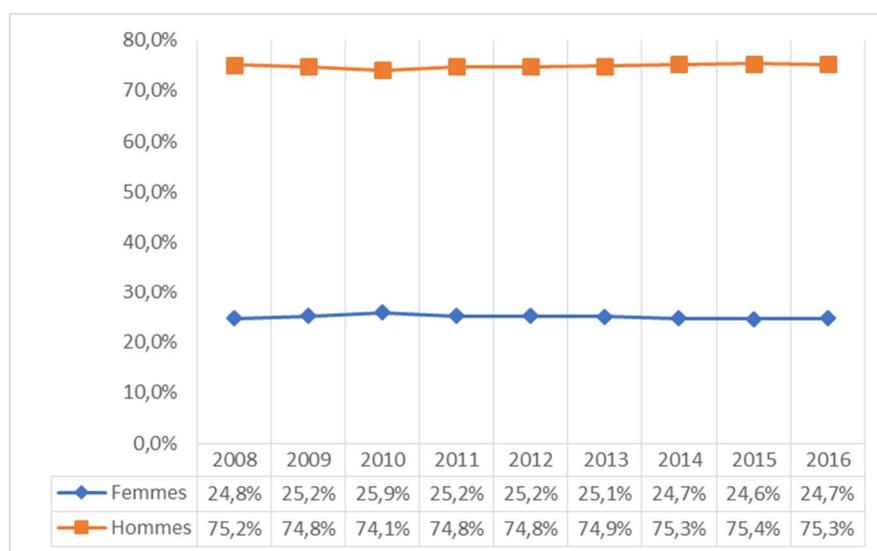
En effet, comme nous le mentionnons précédemment, les accords égalité donnent aux différents sites la latitude de mettre en place les mesures adressant des problématiques locales. Autrement dit, le service RH-RSE donne des directives générales qui sont adaptées par les DRH locales dont dépend dans la majorité des cas, le coordinateur local. Comme notre terrain est un des sites de la filiale française, nous avons pu obtenir les RSC spécifiques à celui-ci ainsi que le dernier RSC France. Lorsque certains indicateurs ne sont pas présents dans les RSC locaux, nous nous tournons vers le dernier RSC France et le précisons bien entendu dans notre analyse.

En croisant ces indicateurs et les principaux axes présents dans les accords, nous proposons une analyse des cinq thèmes qui ne concernent que la CSP cadres et ingénieurs : la féminisation des effectifs, les évolutions professionnelles, les écarts de rémunération, l'accès à la formation, le temps partiel.

### 7.1.2.1.1 Féminisation des effectifs cadres et ingénieurs

La féminisation des effectifs et la mixité des services sont deux mesures volontaristes présentes dans les accords égalité depuis 2006. La stratégie sur laquelle repose ces objectifs est peu développée dans les accords en dehors des actions de communication externe et interne qui entrent dans le spectre de la sensibilisation et visent la maximisation des candidatures féminines qu'elles soient internes ou externes. Le deuxième type d'action compris dans la sensibilisation est la formation qui est offerte aux managers et au personnel RH sur la mixité et la discrimination.

**Graphique 16. Evolution du taux de féminisation des femmes cadres sur 2008-2016**



Source auteure

A la lecture de ce graphique, nous observons une très légère régression du taux des femmes cadres et ingénieures de 0.1% entre 2008 et 2016. Ce qui sous-entend que les recrutements effectués reflètent la répartition déjà existante dans l'organisation des hommes et des femmes appartenant à cette CSP, indiquant que **les mesures de sensibilisation visant l'augmentation de la part de ces dernières sur cette population ne portent pas leurs fruits**. Ceci entre en cohérence avec les chiffres de la filiale française<sup>71</sup> qui montrent, entre 2007 et 2016, un taux d'embauche des femmes cadres et ingénieures de 22.5%.

Dans la lignée de ces constats, nos entretiens révèlent que les actions de communication auprès des écoles sont connues, mais malgré les difficultés rencontrées, aucune action de chasse n'est prévue pour équilibrer les viviers de recrutement, en gardant bien entendu comme critère principal les compétences.

*« Mes collègues font la tournée des écoles pour parler des métiers techniques »*

**RH**

*« Ces dernières années nous faisons ici un très très gros effort pour que nos métiers techniques soient également valorisés auprès des femmes. »*

**RH**

<sup>71</sup> Nous n'avons pas eu accès aux données concernant les taux de recrutement pour notre terrain basé en PACA

*« Je ne pense pas connaître l'accord égalité femme homme sauf l'action dans les écoles je crois que j'en ai entendu parler de pousser les filles à faire des écoles d'ingé par exemple. »*

**Cadre non manager**

*« Quand j'étais à la formation j'ai fait des actions auprès des écoles notamment pour la journée de la femme. Mais aucune des jeunes filles rencontrées ne veut devenir ingénieure. »*

**Cadre manager**

*« Je sais qu'il y a aussi des démarches auprès des écoles avec la désignation des marraines. On faisait aussi du speed-dating et on rencontrait des filles de 3ème. Le problème c'est qu'elles voulaient toutes être médecin, chirurgien. »*

**Cadre manager**

*« On a un réseau de femmes qui fait des interventions dans les écoles. »*

**RH**

*Un responsable maintenance comme je cherche c'est très difficile de trouver une fille. Je ne chasse pas. Je le fais si je prends un cabinet mais ils iront chasser une compétence. Après ça s'équilibre on y arrive dans la globalité.*

**RH**

Intéressons-nous désormais à la répartition de ces femmes cadres et ingénieures. Dans le tableau 53, ci-dessous, se trouve la ventilation et l'évolution de la population des femmes et hommes appartenant à cette CSP par famille de métiers.

Pour plus de visibilité nous avons coloré en orange les cœurs de métiers de l'entreprise, pour lesquels on observe une écrasante majorité d'hommes. En outre, en dehors de la famille « Production », qui connaît une variation négative de -10.64% de la part des femmes sur 8 ans, **on constate une faible évolution de la féminisation sur ces métiers, et ce, malgré la présence de mesures volontaristes dans les accords, basés pour la plupart sur des actions de sensibilisation (accompagnement à la reconversion, shadowing, communication externe).**

Cette répartition des sexes selon les métiers est aussi soulignée dans nos entretiens :

*« Il y a plus d'hommes dans les métiers techniques et c'est un fait. »*

**Cadre non manager**

« Il y a beaucoup de métiers techniques il y a pas mal d'hommes par rapport aux femmes du coup ne serait-ce que par le nombre ce sont des Métiers plus masculins que féminins. »

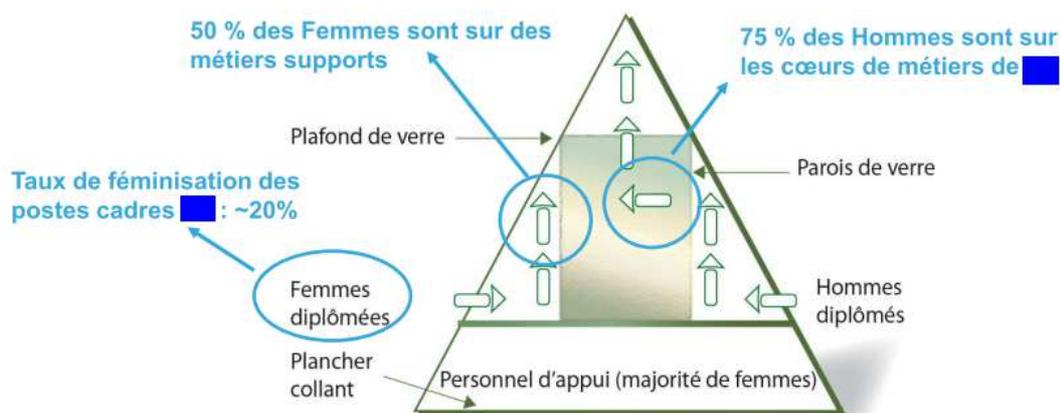
### Cadre non manager

Nous avons recruté un nouveau responsable RH, il arrive la semaine prochaine. On voulait à tout prix un homme parce qu'on est une équipe où il n'y a que des femmes.

### RH

Les familles de métiers où le nombre de femmes est plus important que celui des hommes sont : « Administratif », « EH&S », « Purchasing », « Supply chain », « Communications », « HR ». Soit 6 familles de métiers sur 23. A elles 6, ces familles emploient 176 personnes dont 126 femmes. Ce qui, à l'échelle de la CSP, est très peu. En guise de comparaison, la famille « Production » emploie 677 personnes dont 295 femmes, soit 2.3 fois plus que le total des six familles susmentionnées. Nous sommes en présence ici du phénomène de la **paroi de verre**. Cette interprétation se retrouve d'ailleurs dans un support de communication externe qui présente le graphique suivant :

**Graphique 17. Représentation de perspectives d'évolution selon les familles de métier**



Ainsi, les six familles susmentionnées sont classées comme « fonctions supports » et ces dernières ne mènent pas aux postes à hautes responsabilités dans cette organisation. Cela renvoie à la définition *micro* de la paroi de verre que donnent Grodent et Cornet en 2012, qui explique que les femmes victimes de ce phénomène ne se voient pas affectées aux postes rémunérateurs ou politiques qui permettent d'atteindre les plus hauts postes à responsabilité. Elles sont donc victimes à la fois d'une ségrégation horizontale (la paroi de verre) et verticale (le plafond de verre).

**Tableau 53. Répartition et évolution des femmes et des hommes cadres et ingénieurs par famille de métiers**

	2016		Evolution 2008/2016	
	Femme	Homme	Femme	Homme
Administration	<b>100,00%</b>		0,00%	0,00%
Site Services	14,29%	85,71%	7,62%	-7,62%
Quality	33,75%	66,25%	6,06%	-6,06%
EH&S , Sustainable Excellence	<b>61,54%</b>	38,46%	21,54%	-21,54%
Operations Support	4,03%	95,97%	2,13%	-2,13%
Process / Product Engineering	28,19%	71,81%	-3,10%	3,10%
Production	2,13%	97,87%	-10,64%	10,64%
Design & Application Dev	13,92%	86,08%	1,35%	-1,35%
Product & Test Engineering	12,60%	87,40%	2,12%	-2,12%
Design Support	38,46%	61,54%	5,13%	-5,13%
R&D	25,00%	75,00%	-5,26%	5,26%
Marketing	31,17%	68,83%	6,64%	-6,64%
Sales	50,00%	50,00%	-33,33%	33,33%
Purchasing	<b>55,56%</b>	44,44%	0,00%	0,00%
Logistics & Warehousing		100,00%	0,00%	0,00%
Planning	43,75%	56,25%	-14,14%	14,14%
Supply Chain	<b>64,71%</b>	35,29%	64,71%	35,29%
Legal		100,00%	-23,91%	23,91%
Business Planning & Dev		100,00%	0,00%	0,00%
Communications	<b>66,67%</b>	33,33%	9,53%	-9,53%
Executive management	20,31%	79,69%	7,10%	-7,10%
Finance, Control & Audit	37,50%	62,50%	4,17%	-4,17%
Human Resources	<b>67,44%</b>	32,56%	1,27%	-1,27%

Cœurs de métier en orange.

Source auteure

En conclusion, malgré la présence d'accords égalité depuis 2006, force est de constater la faible efficacité de la démarche égalité quant à l'amélioration de la féminisation de la population des cadres et ingénieurs notamment sur les métiers techniques, entretenant le phénomène de paroi de verre.

Analysons maintenant les indicateurs relatifs aux évolutions des femmes cadres et ingénieures sur notre terrain.

#### 7.1.2.1.2 Évolutions des cadres et ingénieurs

Si l'étude des RSC sur la période 2008-2016, ne montre pas d'amélioration de la féminisation via le recrutement externe de la CSP cadres et ingénieurs notamment sur les métiers techniques, le passage cadre étant très peu pratiqué sur notre terrain, qu'en est-il de la féminisation des cadres managers ?

Tout d'abord, avant d'analyser les indicateurs issus des RSC, il est important de préciser que notre terrain a pour politique de favoriser de manière générale la mobilité interne aux recrutements externes et particulièrement pour l'accès aux postes de managers. C'est la raison pour laquelle

nous avons souhaité séparer l'évolution professionnelle en recrutement interne, de la féminisation de la population des cadres et ingénieurs par le recrutement externe.

Comme nous le présentons dans l'encadré présent dans le chapitre 6, notre terrain a mis en place à la fin des années 1980, la méthode Hay de cotation des postes. Ainsi, les niveaux de responsabilité sont exprimés en Job grades (JG). Pour mémoire, un jeune diplômé est embauché au JG 11, il passe au JG 12 l'année qui suit. Au moment du passage au JG 15, le salarié a le choix entre les trois branches de la triple échelle que sont le management, la gestion de projets transversaux et l'expertise, c'est le CareerPass. Les postes correspondants aux JG 17/18 sont des postes de direction de service et les JG 19 et plus correspondent à des postes de direction d'organisation. Ces derniers sont gérés au niveau corporate. Nos entretiens exploratoires avec l'équipe RH-RSE France et le correspondant local de l'époque, nous apprennent que la carrière classique d'un ingénieur dans cette organisation va du JG11 à 14 et que la branche proposant le plus d'opportunité d'évolution est le management.

Voyons à présent, à l'aide du graphique 18 ci-dessus qui regroupe les Job grades pour que ceux-ci correspondent aux positions des cadres définies par la convention collective dont notre terrain dépend, l'évolution des conditions générales d'emploi par Job grades et par sexe entre 2008 et 2016.

**Graphique 18. Conditions générales d'emploi des cadres et ingénieurs par sexe et position**



Source auteur

A l'observation de ces graphiques, on remarque que de manière générale il y a plus d'hommes cadres et ingénieurs que de femmes. Ce qui est cohérent avec les chiffres précédents.

Par ailleurs, il existe une régression de la part des femmes pour les JG 9-14, de 2.5% en moyenne (2% pour les JG 9-11 et 3% pour les JG 12-14).

Si la répartition de la part des hommes et des femmes est très proche et plutôt stable dans le temps pour ces deux groupes de JG, qui correspondent aux positions I et II de la convention collective, tel n'est pas le cas pour JG 15, qui correspond à la position IIIa. En effet, on remarque une évolution positive du nombre de femmes arrivées au CareerPass (passage au JG 15) de plus de 13% sur la période, **indiquant une amélioration substantielle de la féminisation des cadres managers**, les deux autres branches de la triple échelle susmentionnée étant bien moins

développées que celle-ci. Sur cette position, les hommes représentent en 2016 67% de la population et les femmes 33%. En revanche cette tendance s'inverse sur la position IIIb qui correspond aux JG 16 à 18. Là l'écart se creuse jusqu'à arriver en 2016 à 83% d'hommes pour 17% de femmes seulement, **indiquant que cette féminisation peine à dépasser les premiers niveaux de management.** En outre, alors que l'évolution de la part des femmes est régulière depuis 2008 pour le JG 15, on observe une légère régression, -3%, pour les JG 16 à 18. Si la position IIIc, qui correspond aux JG 19 et plus, montre une progression de 9% en faveur des femmes, ces dernières ne représentent que 14% de la population contre 86% d'hommes.

Si l'on se réfère à la littérature, **ces chiffres laissent penser à une persistance de deux phénomènes dans l'organisation : le tuyau percé et le plafond de verre.**

Cette observation est, selon nous, encore plus parlante à l'analyse de la répartition des effectifs par sexe et par position.

**Tableau 54. Répartition des cadres par position au 31/12/2016**

	Position I		Position II		Position III A		Position III B		Position III C		Total	
	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes
<b>Ingénieurs &amp; Cadres</b>	14	44	140	397	95	197	55	271	5	32	309	941
%	24,1%	75,9%	26,1%	73,9%	32,5%	67,5%	16,9%	83,1%	13,5%	86,5%	24,7%	75,3%

On constate une disparition progressive des femmes à mesure de l'ascension hiérarchique : **140** (JG11-14), **95** (JG15), **55** (JG16-18) et **5** (JG 19 et +). Certes cette tendance est aussi structurelle puisque plus on monte hiérarchiquement et moins il y a de places. Cependant, si l'on regarde les chiffres des hommes on constate une perte importante entre la position II et la position IIIa mais suivie par une remontée importante à la position IIIb qui correspond à des postes de directeurs de services ou d'unités.

**Pour les femmes, le décrochage le plus notable se situe au passage au JG 19 qui constitue selon nous le plafond de verre.** Cette observation est cohérente avec la définition que Laufer donne du plafond de verre, qui est : « *l'ensemble des obstacles visibles et invisibles qui séparent les femmes du sommet des hiérarchies professionnelles et organisationnelles.* ». (Laufer, 2005, p.31) **En revanche, la perte progressive de femmes à mesure de l'ascension hiérarchique traduit la persistance du phénomène du tuyau percé** dont Blickenstaff décrit le processus en 2005 : « *One interesting feature of these leaks is that women leak out more than men do. The effect of differential leaking is to create a sex-based filter that removes one sex from the stream and leaves the other to arrive at the end of the pipeline.* » (p.369)

**Selon nous, ces chiffres montrent que les mesures pour féminiser les postes à responsabilité sont efficaces sur les premiers niveaux de management mais ne suffisent pas pour venir à bout du tuyau percé et du plafond de verre. Peut-être s'agit-il d'une question de temps avant que s'observe une féminisation des plus hauts niveaux hiérarchiques ? Cependant la baisse de 3% de la féminisation sur les JG 16-18 sur 8 ans alors que sur cette même période s'observe une augmentation constante de la féminisation du JG 15 et que la vitesse moyenne d'évolution pour les femmes en 2016 (graphique 19) sur le JG 16 est de 6 ans, de 5 ans sur le JG 17 et de 2 ans sur le JG 18, ne plaident pas en faveur de cette explication.**

Cette analyse est d'ailleurs confirmée dans nos entretiens :

*« Il doit y avoir entre 15 et 20 modules managers [premier niveau de management] et des femmes à ce poste il doit y en avoir deux. [Il n'y a pas de femmes Area Manager] »*

**Cadre manager**

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

**Cadre non manager**

*« Je pense que pour ma N+2, ça a été très compliqué d'arriver où elle est. »*

**Cadre manager**

*« Après je vois pas mal de filles qui sont promues ou qui ont des postes de management, encore une fois au planning, je n'ai pas le sentiment qu'elles soient pénalisées. Après peut-être qu'effectivement quand on commence à atteindre le job grade 18, 19 etc »...*

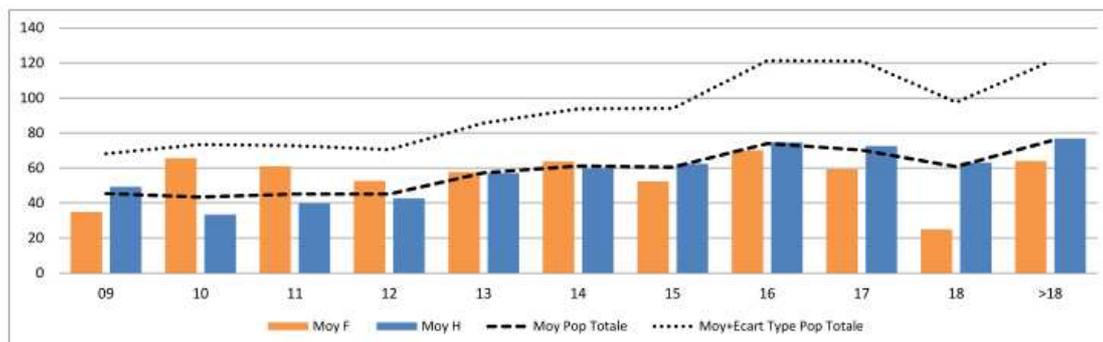
**Cadre non manager**

Cependant, si l'on s'intéresse aux écarts de vitesse d'évolution, on voit que du JG 11<sup>72</sup> au JG 14 les femmes évoluent en moyenne moins vite que les hommes mais dès le JG 15, elles évoluent plus vite.

---

<sup>72</sup> Les JG 9 et 10 seraient, selon nos entretiens exploratoires, rares et réservés exclusivement aux techniciens passés cadres.

**Graphique 19. Ecart de vitesse d'évolution de Job Grade entre femmes et hommes en 2016**



Source auteure

Ainsi, sur la période 2008-2016, on remarque une évolution de 13% de la part de femmes au JG 15 et les chiffres montrent qu'en 2016 elles évoluent plus vite jusqu'au JG 18.

Ceci montre que des efforts sont faits sur l'évolution des femmes managers et que ceux-ci sont payants pour le peu de femmes concernées. D'ailleurs un dispositif est ajouté à l'accord de 2017 qui prévoit un réexamen du positionnement des femmes du JG 13 au 16 sur la période de l'accord. Intéressons-nous désormais aux écarts de rémunération entre les hommes et les femmes.

#### 7.1.2.1.1 Les écarts de rémunération chez les cadres et ingénieurs

Depuis 2006, la question des écarts de salaire est plus que largement abordée dans les accords. Ceux-ci ont donné lieu à des études visant la compréhension des facteurs à l'origine des disparités, mais aussi à la création d'un groupe de travail pour créer un outil permettant la détection de ces écarts. Ces mesures ont permis la mise au point d'un outil appelé le « profil référent » qui compare les données individuelles aux données de ce profil référent afin de mettre en lumière un écart éventuel. Cet outil qui a valu à l'organisation la reconnaissance d'associations locales et nationales d'employeurs spécialisées sur les questions de diversité et d'égalité, est remis en cause par plus d'une dizaine de saisine du conseil des prud'hommes.

**Graphique 20. Evolution des écarts de rémunération par position conventionnelle des femmes par rapport aux hommes**



Source auteure

S’agissant de la position I qui correspond aux JG 9 à 11, on observe un phénomène assez étonnant. Alors que les femmes gagnaient entre 2008 et 2014 en moyenne 1.83% de plus que les hommes, en 2015 on constate un effondrement de -31%. Les écarts sont calculés sur le salaire moyen donc il ne peut pas s’agir de l’effet nombre. L’explication qui pourrait-être avancée renvoie aux passages cadres pour lesquels les JG 9 et 10 sont réservés. En effet, les techniciens à qui l’on accorde le passage cadre sont très expérimentés et cela peut expliquer cette grande variation de salaire si l’année 2014 a connu un grand nombre de passage cadre masculins par rapport aux embauches d’ingénieurs jeunes diplômés. Les techniciens étant en majorité des hommes (73.7%).

Concernant les positions II et IIIa correspondant aux JG 12-15. **On observe un écart à la défaveur des femmes de -1% ce qui est très faible, indiquant une équité du salaire moyen et donc des pratiques de rémunération efficaces.** Bien entendu, l’écart de salaire étant moyen, il se peut que certaines femmes se trouvent avec des écarts substantiels, mais c’est globalement très satisfaisant. S’agissant des mesures de rattrapage de salaire, elles sont, sur notre terrain, du ressort des RH. Les managers, se voient attribuer un budget pour les promotions qu’ils allouent dans leurs équipes en fonction des notations qu’ils auront attribué. Cette analyse se retrouve d’ailleurs dans nos entretiens :

*« La directrice de la division, j'ai un grand respect pour elle, elle qui m'a énormément aidée au niveau des passages de job grades. J'ai toujours été bloquée parce que vu que j'avais ce retard de salaire au plus on augmentait les job grades, au plus on creusait le fossé. Donc on ne voulait pas me faire évoluer. Elle est intervenue à chaque passage donc 13 14 et 15. Cependant elle n'a pu intervenir sur le salaire. »*

#### **Cadre non manager**

*« La RH est venue dans la division sur des permanences dans une salle je suis allée la voir en lui disant ma N+1 m'a fait mon compte par ratio j'ai 0,78 soit 22 % de retard de salaire à quoi c'est dû je voudrais avoir le détail et là, elle fait une recherche et me dit il y a 13 % dus au retard du départ et puis il y avait un pourcentage assez élevé par rapport aux accords homme-femme. »*

#### **Cadre non manager**

*« En amont on a les négociations annuelles obligatoires lorsque le budget d'augmentation/promotion est défini on fait une réunion de consolidation avec le responsable d'organisation, ils viennent [les managers] avec leurs demandes. »*

#### **RH**

*« D'un autre côté voilà si vraiment on a des éléments factuels qui montrent que telle personne devrait évoluer plutôt qu'une autre et ben c'est nous qui rentrons les éléments de paie dans les logiciels donc aussi simple que ça. »*

#### **RH**

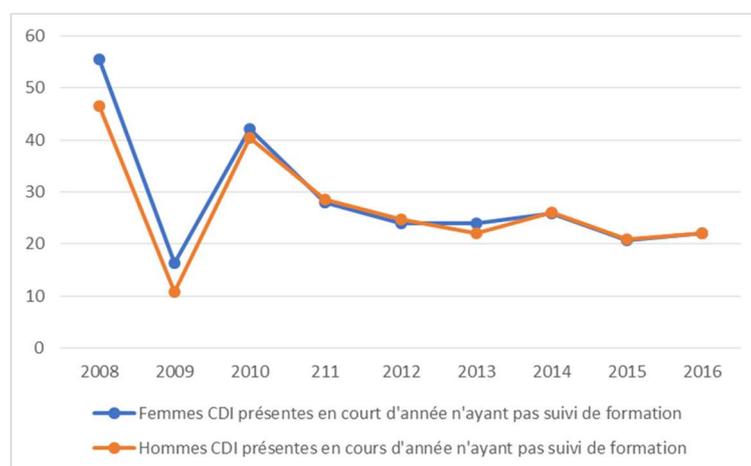
En revanche pour les JG 16 à 18, les écarts se creusent avec un écart moyen de 5% à la défaveur des femmes qui tend à s'améliorer sur les trois dernières années en passant de -6% à -3%. **La baisse progressive depuis 2014 de cet écart, peut être le fruit de la politique de rémunération qui comme le montrent les accords est volontariste et fait l'objet d'analyses réalisées par des groupes de travail et d'une communication spécifique auprès des managers et des cadres et ingénieurs.** En revanche, il est difficile d'attribuer les résultats susmentionnés pour les JG 12 à 15 à la politique égalité, il aurait fallu pour cela, que nous ayons accès aux données de rémunération antérieures à 2006 puisqu'on observe une stabilité dans les données que nous avons depuis 2006. Abordons à présent un thème que l'on retrouve dès le premier accord de 2006, l'accès à la formation.

### 7.1.2.1.2 L'accès à la formation

Dès le lancement de la démarche, la question de l'accès à la formation professionnelle pour les femmes a donné lieu à des mesures volontaristes visant une allocation équitable des moyens de formation entre les deux sexes et contrôlées annuellement. En effet, l'accord de 2006 considère la formation comme un axe incontournable :

*« L'accès des Femmes à la formation professionnelle est un élément déterminant pour assurer aux Femmes une réelle égalité de traitement dans leur déroulement de carrière et dans l'évolution des qualifications. En effet, la formation représente un levier majeur du maintien et du développement des compétences de l'entreprise. En ce sens, elle constitue un investissement indispensable pour l'entreprise et un droit ouvert à tous les salariés, Femmes et Hommes. »*

**Graphique 21. Evolution du nombre d'hommes et de femmes cadres et ingénieurs n'ayant pas suivi de formation, 2008-2016**



Source auteure

A la lecture de ce graphique, la première remarque que nous faisons tiens à la proximité d'accès à la formation que l'on constate à partir de 2010, ce qui, au vu des écarts en positif puis en négatif de 2008 et 2009, **indique une efficacité de la politique de formation professionnelle**. Notons que notre terrain est doté d'un service formation bien structuré au niveau national et local. En outre, comme nous le mentionnons précédemment, la vérification annuelle de l'équité d'accès aux formations est le second et dernier dispositif de contrôle des décisions managériales présent dans les accords sur la période 2008-2016.

Selon nos entretiens, si le service formation fournit l'offre et organise les sessions, c'est du manager direct qu'émanent les demandes et accompagné de son HRBP, ils monteront les plans de formation.

« Ici on n'impose pas les formations mais les managers choisissent quand même pour leurs subordonnés. »

### **Cadre Manager**

« Après les deux personnes qui ont eu les plus mauvaises notes ne l'ont pas forcément pas bien pris. Je n'ai pas été formée pour faire ça. Mon chef m'a inscrite à quelques formations mais c'est tout. »

### **Cadre manager**

« Alors on positionne, on regarde ensemble et ensuite s'il y a une évolution et qu'il faut accompagner la personne sur du savoir-être parce que par exemple il veut partir sur du management, on va travailler avec lui disons le leadership et on va établir avec son manager le plan de formation. »

### **RH**

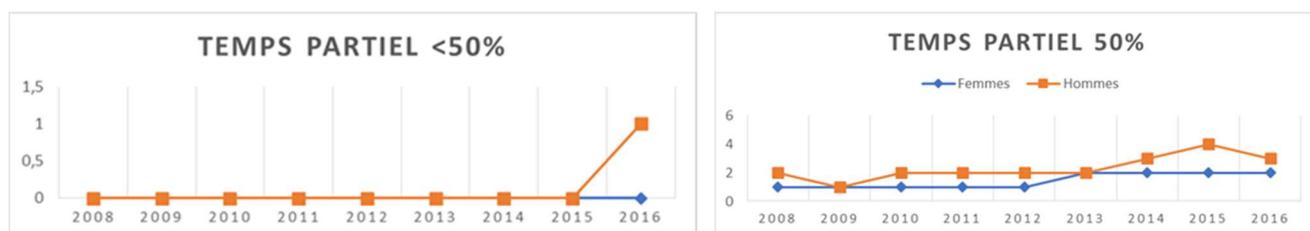
Donc là la RH aide à l'accompagnement : quelles formations, processus disponibles chez ST pour les aider à évoluer.

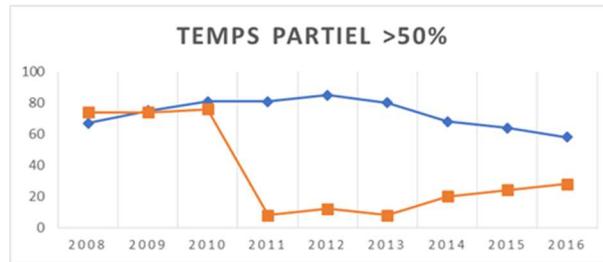
### **RH**

Pour finir sur l'analyse des principaux indicateurs des RSC qui nous ont été communiqués, intéressons-nous à la question du temps partiel, que l'on retrouve en seconde périphérie de la représentation sociale des managers réalisées comme nous le montrons dans le chapitre 6 et qui fait l'objet de différentes mesures dans les accords.

#### 7.1.2.1.3 Temps partiel chez les cadres et ingénieurs

**Graphique 22. Répartition et évolution du nombre de passage à temps partiel selon le sexe, 2008-2016**





Source auteure

Ces trois graphiques nous montrent que depuis 2008, la quotité de temps de travail dans le cadre d'un contrat à temps partiel, privilégiée par les cadres et ingénieurs de l'organisation est supérieure à 50%. Malgré une certaine stabilité du nombre de femmes à temps partiel sur 8 ans, on constate une baisse progressive des femmes à temps partiel depuis 2012. On observe cependant une progression des contrats à temps partiel pour les hommes à partir de 2013. Selon le responsable RH-RSE de l'époque, les hommes à temps partiel sont des hommes aux abords de la retraite qui souhaitent baisser leur activité. Seul un homme est à temps partiel à plus de 50%. En outre, depuis 2013, il y a plus d'hommes que de femmes à temps partiel à 50%. Malgré la régression des femmes et la progression des hommes susmentionnées, il n'en reste pas moins que le temps partiel est majoritairement féminin, confirmant les travaux mobilisés dans le chapitre 1 de notre revue de littérature.

**Les femmes sont donc plus à temps partiel que les hommes mais la quotité de temps de travail choisie est dans une écrasante majorité supérieure à 50%.**

Selon le RSC France 2016, puisque les données locales ne sont pas disponibles, les demandes de temps partiel sont acceptées à 96.4%. **Ce qui montre un application des mesures prévues dans l'accord.**

Cependant, comme nous le verrons plus loin dans ce chapitre, si le taux d'acceptation par la RH n'est pas remis en cause par les partenaires sociaux, ces derniers font état d'un premier filtre réalisé par les managers.

En conclusion, cette analyse des principales données statistiques issues des rapports de situation comparée qui nous ont été communiqués, montre que les mesures visant l'augmentation de la féminisation des cadres et ingénieurs de manière générale et sur 8 ans, ne fonctionnent pas. Celles-ci reposant essentiellement sur des actions de sensibilisation, l'efficacité de ces dernières est donc remise en question. Ce constat se fait aussi au niveau des métiers techniques pour lesquels des programmes spécifiques sont pourtant communiqués dans les accords, ce qui entretient le

phénomène de paroi de verre. Cependant, si l'on s'intéresse à la féminisation des cadres managers, on remarque une évolution substantielle du nombre de femmes au sein de l'encadrement de proximité (JG 15) signifiant une efficacité partielle des mesures qui peinent à dépasser ce premier niveau hiérarchique. L'évolution de la répartition des effectifs par position conventionnelle montre la persistance des phénomènes de tuyau percé et de plafond de verre, et ce, malgré une vitesse d'évolution plus rapide pour les femmes, dès le JG 15.

En revanche, on constate une efficacité des mesures relatives aux écarts de rémunération, puisqu'entre le JG 12 et le JG 15, il existe une différence de -1% à la défaveur des femmes, ce qui est très faible. Même si pour les JG 16-18, il existe un écart moyen de 5% sur la période, on observe une réduction progressive de l'écart depuis 2014. Un autre succès des mesures volontaristes s'observe au niveau de l'accès à la formation pour lequel une équité quasi parfaite s'observe depuis 2010. Ces deux axes de travail que sont l'équité de la rémunération et l'équité de l'accès à la formation professionnelle sont encadrés sur le terrain par les services RH France et locaux. Par ailleurs, ils font l'objet des deux seuls dispositifs de contrôle annuels des décisions managériales sur la période des RSC 2008-2016. Cette action structurée et contrôlée joue, selon nous, en faveur de ce succès, ce qui va dans le sens des travaux de Bielby (2000) vantant les effets du contrôle des décisions managériales dans un objectif de transparence des processus RH, qui limite, de fait, l'effet potentiel des stéréotypes sur ces dernières.

Une troisième mesure de contrôle apparaît dans l'accord de 2017, c'est le réexamen du positionnement des femmes dans les JG 13 à 18. Notre étude ayant été réalisée entre 2017 et 2018, nous n'avons pas les données pour l'étudier.

Ces conclusions nous invitent à nous interroger sur la raison du peu d'efficacité des actions de sensibilisation visant la féminisation de la population des cadres et ingénieurs, notamment sur les cœurs de métiers techniques, ainsi que la féminisation de la hiérarchie qui à ce jour ne montre d'efficacité que sur les premiers niveaux de management.

La section suivante de ce chapitre s'attache à répondre à cette interrogation en analysant les actions de sensibilisation prévues dans l'accord courant (2018) notamment par le biais des résultats issus de l'analyse prototypique mettant en lumière le contenu et la structure des représentations sociales qu'ont les différents groupes sociaux impliqués dans les évolutions de carrière des cadres et ingénieurs à propos des difficultés que les femmes appartenant à cette CSP rencontrent pour évoluer professionnellement. Pour ce faire, nous mettons en miroir les éléments centraux et

périphériques qui ressortent de notre analyse prototypique avec les mesures proposées par les accords et la manière dont celles-ci sont appliquées. Pour l'étude des pratiques sur le terrain, nous nous basons sur l'analyse thématique des 52 entretiens semi-directifs et des 5 entretiens exploratoires que nous avons réalisés.

## 7.2 Analyse des mesures égalité détaillées dans l'accord de 2018

Dans la section précédente nous montrons qu'en dehors des mesures liées à l'équité de rémunération et d'accès à la formation, encadrées par les services RH et dotés d'outils de contrôle des décisions managériales, la démarche égalité de notre terrain repose majoritairement sur des actions de sensibilisation.

Au vu de la persistance des phénomènes inégalitaires que révèle notre analyse longitudinale des RSC (plafond de verre, mur de verre et paroi de verre), qui trouvent leur source ainsi que leur justification dans les représentations sociales liées à la femme et à sa place dans la société, nous proposons ici une analyse des outils de l'égalité se basant sur leur rôle vis-à-vis des représentations sociales. Cette classification nous permet de mettre en lien ces outils avec les résultats obtenus dans la chapitre 6 quant au contenu et à la structure des représentations sociales des différents groupes intervenant sur les évolutions de carrières des femmes cadres et ingénieures.

Procédons dans un premier temps à la classification des outils présents dans l'accord de 2018 synthétisé dans le tableau 55, ci-dessous.

**Tableau 55. Synthèse du contenu de l'accord en cours au moment de notre étude**

ACCORD EGALITE NATIONAL 2018		
Consolider et développer l'égalité à l'emploi	Promotion de l'égalité professionnelle	<p><b>Communication externe :</b>                      Mixité communication visuelle                      Mixité sur les forum et formations                      Objectif de mixité communiqués aux prestataires recrutement                      Communiquer politique mixité dans les écoles et autres centres de formation                      Développement d'action de féminisation des formations scientifiques et techniques (Capital filles... etc.)</p> <p><b>Communication interne</b>                      Communication de l'accord lors des réunions d'équipes                      Actions en collaboration avec le service RSE : journée annuelle, conférences, groupes d'échange                      Programmes spécifiques pour les femmes : "vis ma vie" "Women in leadership" "Rôles modèles"                      Rappel de la politique égalité lors des réunion managériales, intégrer les critères d'exemplarité des managers dans les formations (HR Managers Kit, Leadership en pratique)                      Déploiement local d'un relai égalité "coordinateur(trice) RH-RSE</p>
	Recrutement	Mention (F/H) sur les offres d'emploi Critères de sélection sur (compétence/expérience/nature des diplômes/ perspectives d'évolutions. Objectifs de féminisation (30% ingénieurs et cadres séniors et 35% juniors) pour tous les contrats dont stages et alternances
	Mixité des emplois et des organisations	Mise en place d'un objectif "plancher" d'1 point sur 3 ans par rapport à 2016 Mixité des organisations et des emplois via : mixité dans les comités de mobilité, d'évaluation des postes et des membres des People Review. Communiquer sur les métiers peu féminisés Accompagnement sur 3 ans pour 30 volontaires vers métiers techniques Neutralisation de la notation pendant 2 ans en cas de reconversion
Atteindre l'égalité professionnelle	Evolution professionnelle	Faire une communication adaptée sur les processus d'évolution pour rappeler les rôles de chacun Présenter les filières et le nombre des opportunités en interne Communication Management/RH pour proposer aux candidats quelque soit leur sexe des promotions Dès JG 16 et dans les 3 ans suivant la promotion, organisation d'un entretien de carrière Réexamen du positionnement des femmes des JG 13 à 18 sur la période de l'accord Appliquer les promotions validées avant le départ en congé maternité, adoption, paternité Organisation d'un groupe de travail sur l'égalité Le temps partiel est accordé dans les limites de la configuration du poste et/ou du service
	Politique de rémunération	Salaire identique à l'embauche et proportionnel au temps plein pour les temps partiel Neutralisation de l'impact du congé maternité (augmentation annuelle moyenne, adaptation des objectifs sur la période travaillée) Compensation d'une perte de rémunération en cas de changement de service au retour de maternité Création du "profil référent" outil de calcul des différences de salaire entre femmes et hommes Correction immédiate des écarts en cas de constat Suivi spécifique des organisations ayant un écart de notation F/H de 5% Communication sur l'outil auprès des managers, RH et OS
Concilier vie professionnelle et vie personnelle	Absences liées à la parentalité	Réaliser l'entretien annuel avant le départ en congé maternité ou adoption Planifier un entretien avec le Manager avant le retour de ce congé. Maintien de salaire étendu pour congé paternité (1 an d'ancienneté) Ancienneté et CPF à taux plein pendant absence Entretien suite à un congé parental pour organiser le retour (poste, formation, reconversion) Abondement à 200% du CPF pour reconversion vers un métier technique Possibilité de rester en lien avec l'organisation pendant le congé Formation d'une journée au retour de plus d'1an de congé Formaliser les modalités de continuité des missions des salariés 3 mois avant leur départ pour faciliter la réorganisation (remplacement)
	Gestion de l'articulation des temps de vie	Eviter les réunions tardives et favoriser leur organisation en amont Privilégier les formations locales Services de conciergerie envisagés Possibilité d'aménagement du temps de travail dans des cas très spécifiques Aménagement du temps de travail pour la rentrée des classes jusqu'en 5ème Journées enfant malade : jusqu'au 12 ans et 16 si hospitalisation Neutralisation absence enfant malade sur les primes annuelle, d'équipe, industrielle et RTT
Mise en œuvre de l'accord	Outils de mesure et diagnostic	RSC Annuel et par site
	Commission nationale de suivi de l'accord	Analyse du bilan annuel Présentation de supports sur lesquels apparaissent la politique d'égalité
	Commission locale de suivi de l'accord	Analyse du bilan annuel Présentation de l'accord égalité Recherche de partenaires pour actions locales Analyse des problématiques par site et des priorités à mettre en œuvre localement
	Durée et Révision	1 an renouvelable 2 fois

**Tableau 56. Classification des outils de l'égalité listés dans l'accord égalité 2018**

Outils liés à la création et la mise en œuvre de la démarche égalité	Outils visant la limitation de l'impact des représentations sociales	Outils visant l'évolution des représentations sociales	Outils aidant à l'équilibre des temps de vie
<p>RSC Annuel et par site Présentation de supports sur lesquels apparaissent la politique d'égalité aux membres des commissions Analyse du bilan annuel Présentation de l'accord égalité aux membres des commissions Recherche de partenaires pour actions locales Analyse des problématiques par site et des priorités à mettre en œuvre localement 1 an renouvelable 2 fois</p>	<p>Critères de sélection sur (compétence/expérience/nature des diplômes/ perspectives d'évolutions. Objectifs de féminisation (30% ingénieurs et cadres séniors et 35% juniors) pour tous les contrats dont stages et alternances Mise en place d'un objectif "plancher" d'1 point sur 3 ans par rapport à 2016 Mixité des organisations et des emplois via : mixité dans les comités de mobilité, d'évaluation des postes et des membres des People Review. Accompagnement sur 3 ans pour 30 volontaires vers métiers techniques Neutralisation de la notation pendant 2 ans en cas de reconversion Faire une communication adaptée sur les processus d'évolution pour rappeler les rôles de chacun Présenter les filières et le nombre des opportunités en interne Communication Management/RH pour proposer aux candidats quelque soit leur sexe des promotions Dès JG 16 et dans les 3 ans suivant la promotion, organisation d'un entretien de carrière Réexamen du positionnement des femmes des JG 13 à 18 sur la période de l'accord Appliquer les promotions validées avant le départ en congé maternité, adoption, paternité Organisation d'un groupe de travail sur l'égalité Salaire identique à l'embauche et proportionnel au temps plein pour les temps partiel Neutralisation de l'impact du congé maternité (augmentation annuelle moyenne, adaptation des objectifs sur la période travaillée) Compensation d'une perte de rémunération en cas de changement de service au retour de maternité Création du "profil référent" outil de calcul des différences de salaire entre femmes et hommes Correction immédiate des écarts en cas de constat Suivi spécifique des organisations ayant un écart de notation F/H de 5% Communication sur l'outil auprès des managers, RH et OS Réaliser l'entretien annuel avant le départ en congé maternité ou adoption Planifier un entretien avec le Manager avant le retour de ce congé. Maintien de salaire étendu pour congé paternité (1 an d'ancienneté) Ancienneté et CPF à taux plein pendant absence Entretien suite à un congé parental pour organiser le retour (poste, formation, reconversion) Abonnement à 200% du CPF pour reconversion vers un métier technique Possibilité de rester en lien avec l'organisation pendant le congé Formation d'une journée au retour de plus d'1an de congé Formaliser les modalités de continuité des missions des salariés 3 mois avant leur départ pour faciliter la réorganisation (remplacement)</p>	<p><b>Communication externe :</b> Mixité communication visuelle Mixité sur les forum et formations Objectif de mixité communiqués aux prestataires recrutement Communiquer politique mixité dans les écoles et autres centres de formation Développement d'action de féminisation des formations scientifiques et techniques (Capital filles... etc.) <b>Communication interne</b> Communication de l'accord lors des réunions d'équipes Actions en collaboration avec le service RSE : journée annuelle, conférences, groupes d'échange Programmes spécifiques pour les femmes : "vis ma vie" "Women in leadership" "Rôles modèles" Rappel de la politique égalité lors des réunion managériales, intégrer les critères d'exemplarité des managers dans les formations (HR Managers Kit, Leadership en pratique) Mention (F/H) sur les offres d'emploi Communiquer sur les métiers peu féminisés Communication Management/RH pour proposer aux candidats quelque soit leur sexe des promotions</p>	<p>Eviter les réunions tardives et favoriser leur organisation en amont Privilégier les formations locales Services de conciergerie envisagés Possibilité d'aménagement du temps de travail dans des cas très spécifiques Aménagement du temps de travail pour la rentrée des classes jusqu'en 5ème Journées enfant malade : jusqu'au 12 ans et 16 si hospitalisation Neutralisation absence enfant malade sur les primes annuelle, d'équipe, industrielle et RTT Le temps partiel est accordé dans les limites de la configuration du poste et/ou du service</p>

### 7.2.1 Classification des outils de l'égalité en fonction de leur rôle vis-à-vis des représentations sociales : la place centrale de la sensibilisation

C'est en mobilisant dans le chapitre 2 du présent document, les travaux académiques d'auteurs spécialisés sur la gestion de la diversité et de l'égalité, que nous identifions quatre catégories dans lesquelles ces derniers peuvent être classés :

- **Les outils liés à la création et à la mise en œuvre de la démarche égalité.**
- **Les outils visant la limitation de l'impact des représentations sociales sur les décisions liées au recrutement ou aux évolutions.**
- **Les outils visant la modification de ces représentations sociales**
- **Les outils œuvrant à l'équilibre des temps de vie**

Ces quatre catégories rassemblent les outils de l'égalité en fonction du rôle qu'ils ont vis-à-vis des représentations sociales. En effet, même si cette relation n'est pas évidente dans la première catégorie, nous expliquons dans le chapitre 2 qu'en raison de l'invitation à la prise de conscience des inégalités que les outils qui la composent traduisent et de l'impact significatif qu'un travail collectif et réfléchi apporte, d'après les spécialistes, ceux-ci jouent un rôle vis-à-vis des RS.

Ainsi, en nous basant sur le tableau 55 ci-dessus qui synthétise l'accord égalité de 2018, nous proposons la ventilation des mesures qu'il contient dans la typologie susmentionnée et représentée dans le tableau 56 ci-dessus.

Intéressons-nous désormais au contenu de chaque catégorie.

#### 7.2.1.1 Les outils liés à la création et à la mise en œuvre de la démarche égalité

Dans cette catégorie se trouvent deux types d'outils. Les premiers sont liés à la communication des accords et des rapports de situation comparée aux commissions nationales et locales de suivi de l'accord et aux commissions d'égalité locales. Les seconds renvoient à l'application par les DRH locales et notamment leurs coordinateurs locaux, des mesures qui correspondent aux problématiques rencontrées sur leur site. La recherche de partenaires sur le territoire faisant partie de ces actions.

S'agissant de l'application de ces mesures, les présentations des RSC sont des rendez-vous formels pris avec les membres de la commission égalité femmes/hommes du CCE au niveau national et du CE au niveau des établissements. Ils sont honorés. Par ailleurs nous avons pu assister à la tenue d'une commission d'égalité organisée en 2017.

S'agissant des délégations des coordinateurs égalité locaux et de la mise en œuvre des mesures en fonction des problématiques de chaque site, force est de constater que sur notre terrain, une asymétrie d'implication entre les 3 coordinateurs a été flagrante. En effet, alors que nos entretiens devaient être réalisés à l'été 2017, nous n'avons réussi qu'à les organiser à l'été 2018 à la suite de nombreuses relances. Notons qu'à ce moment-là, le coordinateur égalité, en raison d'un manque d'effectif du service RH, occupait temporairement plusieurs postes. Tout s'est débloqué à la nomination de la coordinatrice qui nous a accompagné jusqu'à la fin de notre étude.

Par ailleurs, nous remarquons l'absence d'un engagement de la direction envers l'égalité, ce qui impacte l'engagement des subordonnés. C'est d'ailleurs ce que l'on retrouve dans les entretiens :

*« Le nouveau CEO parle plus d'humain que le précédent. Les managers ne sont pas impliqués dans la RSE. Nous on fonctionne en sous-marin à la machine à café. »*

#### **RH**

*« Il faut que ça vienne du plus haut possible si vous voulez que quelque chose marche. Car s'il y a un niveau au-dessus qui n'est pas d'accord, ça va pas se faire. Si mon manager direct est en désaccord avec la hiérarchie, ça va avoir un impact local mais lui va subir la pression du dessus. Il faut un gros sponsor, c'est celui qui a assez d'influence pour que les gens aillent dans sa direction. Les gens en dessous vont se dire "tiens si je fonctionne comme ça je vais être reconnu comme bon manager alors je vais le faire plutôt que d'aller contre. »*

#### **Cadre non manager**

*C'est dommage que sur ce domaine là il n'y ait pas de communication. J'en ai entendu parler. On parle rarement de ça. Il y a peut-être des choses qui se passent et je n'ai pas été regardé. Moi en tant que manager je pourrais aiguiller et c'est dommage de ne pas avoir de communication. Peut-être qu'un engagement plus haut serait bien.*

#### **Cadre manager**

### **7.2.1.2 Les outils visant la limitation de l'impact des représentations sociales**

Dans cette catégorie se trouvent toutes les mesures présentes dans l'accord 2018, que nous qualifions de volontaristes car elles traduisent une volonté de concrétiser la démarche d'égalité de notre terrain.

Comme nous le mentionnons précédemment, en dehors des mesures liées à l'équité de la rémunération et de l'accès à la formation, encadrées par les services RH et dotés d'outils de contrôles des décisions managériales, la démarche égalité de notre étude de cas repose majoritairement sur des actions de sensibilisation. Cependant, à la première lecture du tableau 56, il ressort que les outils visant la limitation de l'impact des représentations sociales sont plus nombreux (28) que ceux visant la modification de ces dernières (13). Or, si l'on étudie la teneur des premiers il ressort que 12 d'entre eux sont le résultat d'une action de sensibilisation à l'égalité réalisée auprès des deux CSP qui interviennent sur les évolutions de carrières des femmes cadres et ingénieures : les managers et le personnel RH.

**Tableau 57. Classification thématique des mesures volontaristes visant la limitation de l'impact des représentations sociales**

Evolution	Recrutement
Appliquer les promotions validées avant le départ en congé maternité, adoption, paternité	<b>Critères de sélection sur (compétence/expérience/nature des diplômes/ perspectives d'évolutions.</b>
Neutralisation de l'impact du congé maternité (augmentation annuelle moyenne, adaptation des objectifs sur la période travaillée)	<b>Objectifs de féminisation (30% ingénieurs et cadres séniors et 35% juniors) pour tous les contrats dont stages et alternances</b>
Compensation d'une perte de rémunération en cas de changement de service au retour de maternité	<b>Mise en place d'un objectif "plancher" d'1 point sur 3 ans par rapport à 2016</b>
<b>Réaliser l'entretien annuel avant le départ en congé maternité ou adoption</b>	<b>Mixité des organisations et des emplois via : mixité dans les comités de mobilité, d'évaluation des postes et des membres des People Review.</b>
<b>Planifier un entretien avec le Manager avant le retour de ce congé.</b>	Accompagnement sur 3 ans pour 30 volontaires vers métiers techniques
Maintien de salaire étendu pour congé paternité (1 an d'ancienneté)	Organisation d'un groupe de travail sur l'égalité
Ancienneté et CPF à taux plein pendant absence	
<b>Entretien suite à un congé parental pour organiser le retour (poste, formation, reconversion)</b>	
Abondement à 200% du CPF pour reconversion vers un métier technique	
Possibilité de rester en lien avec l'organisation pendant le congé	
<b>Formation d'une journée au retour de plus d'1an de congé</b>	
<b>Formaliser les modalités de continuité des missions des salariés 3 mois avant leur départ pour faciliter la réorganisation (remplacement)</b>	
Neutralisation de la notation pendant 2 ans en cas de reconversion	
Salaire identique à l'embauche et proportionnel au temps plein pour les temps partiel	
Création du "profil référent" outil de calcul des différences de salaire entre femmes et hommes	
Correction immédiate des écarts en cas de constat	
Suivi spécifique des organisations ayant un écart de notation F/H de 5%	
Communication sur l'outil auprès des managers, RH et OS	
<b>Faire une communication adaptée sur les processus d'évolution pour rappeler les rôles de chacun</b>	
<b>Présenter les filières et le nombre des opportunités en interne</b>	
<b>Dès JG 16 et dans les 3 ans suivant la promotion, organisation d'un entretien de carrière</b>	
Réexamen du positionnement des femmes des JG 13 à 18 sur la période de l'accord	

*En rouge : mesures volontaristes reposant sur des actions de sensibilisation*

Source auteure

De l'analyse de ces mesures volontaristes, nous dégageons deux thèmes génériques : **l'évolution** et **le recrutement**. Dans le tableau 57, qui reprend ci-dessus cette typologie, nous mettons en rouge les 12 mesures reposant sur des actions de sensibilisation. Celles-ci seront détaillées dans la section mettant en lien les résultats de l'analyse des représentations sociales présentés dans le chapitre 6 et les mesures présentes dans les accords, qui s'y rapportent.

Commençons ici par les mesures financières liées aux congés maternité et d'adoption. Il ressort de nos entretiens qu'avant 2006 il n'y avait pas d'augmentation en cas de congé maternité ou d'adoption. Depuis la promulgation de la loi 2006-340, le service RH veille à l'application des lois, même si certains managers ne semblent pas y adhérer.

*« Quand je suis partie pour mon premier congé maternité j'avais eu zéro et à l'époque j'avais été interrogée par une personne du CHSCT et je lui avais dit que je n'étais pas d'accord car j'avais tout fait pour passer les manettes. »*

#### **Cadre manager**

*« J'ai eu une réflexion par rapport à l'augmentation moyenne obligatoire pendant le congé maternité. Ils ont été obligés de me donner l'augmentation moyenne et ça a beaucoup embêté le management. Ma N+2 m'a dit que si c'était elle qui décidait, elle m'aurait mis zéro. Ce sont les RH qui lui ont dit qu'elle était obligée de le faire. »*

#### **Cadre manager**

S'agissant des mesures liées spécifiquement au congé paternité, si nous trouvons les démarches importantes, plus au niveau symbolique que pécuniaire, nous n'avons pas de retour de pratiques dans nos entretiens en dehors de l'utilisation de ce congé par les pères. En effet, 5 pères de notre échantillon affirment spontanément avoir pris leurs congés paternité.

S'agissant de la mesure liée à la rémunération identique à l'embauche et proportionnelle au temps de travail effectif, l'analyse longitudinale des RSC nous montre que l'écart est très faible du JG 12 à 15, ce qui témoigne d'une efficacité de cette mesure. Concernant la mise en place de l'outil de comparaison des écarts de salaire, de sa communication auprès des managers et des corrections des écarts, nos entretiens nous montrent qu'effectivement les cadres et les managers en ont entendu parler, puisque 36.5% de notre échantillon le mentionne. Cependant, il semble que même lorsque des écarts sont constatés les corrections ne sont pas systématiques.

*« Je connais l'accord égalité car j'ai bénéficié d'un rattrapage de salaire. J'ai été contacté par la DRH car j'ai eu une prime car ils considéraient que j'avais été lésée. Ce qui m'avait d'ailleurs car je me suis dit que ça fait des années que je me fais avoir. »*

**Cadre manager**

*« Des personnes chez moi en ont bénéficié notamment pour les rattrapages de salaire. »*

**Cadre manager**

*« Il y a une femme dans mon service qui a une gros retard de salaire. Elle a fait un passage cadre mais à un moment donné il n'y a plus eu les mini job grades et le salaire n'a pas suivi mais je pense que dans la même situation d'un mec l'accompagnement pour le rattrapage de salaire aurait été différent. »*

**Cadre non manager**

*« Arrivée au bout de 20 ans ici, se dire j'ai 20 ans de boîte j'ai 20 % de retard de salaire parce que le fait d'avoir fait un passage opérateur cadre on n'a pas su gérer, je n'ai toujours pas rattrapé le retard au bout de 20 ans. J'ai demandé le rattrapage à la RH qui m'a dit que c'était un trop gros rattrapage et que ce n'était pas réalisable. Je ne demande pas que ce soit fait dans la journée ça pouvait même s'étaler sur 5 ans. Ce n'est pas possible. »*

**Cadre non manager**

Par ailleurs, dans ce tableau on trouve aussi des mesures liées à la reconversion professionnelle en interne, vers des métiers techniques. Si sur le papier ces mesures sont intéressantes, elles ne semblent pas si faciles à appliquer :

*« Moi quand on me dit il faut plus de femmes en maintenance je fais quoi je les prends et je les force »*

**RH**

Enfin, notons que deux mesures de suivi sont présentes dans ce tableau mais ont été mises en place en 2017, aussi nous n'avons pas eu de retours quant à leur application : « réexamen du positionnement des femmes des JG 13 à 18 » et « suivi spécifique des organisations ayant un écart de notation de plus de 5% ».

Les observations que nous faisons dans cette section renvoient à celles relatives au succès des mesures liées à l'équité de rémunération et d'accès à la formation professionnelle. Il semble que lorsque celles-ci sont encadrées par les RH et qu'il existe des dispositifs de contrôle des décisions managériales ou de suivi spécifique, elles sont appliquées dans la mesure du possible, le service RH n'ayant pas tous les pouvoirs. En effet, si l'on prend le cas des rattrapages de salaires, un budget annuel est alloué et doit être respecté par les équipes RH. S'agissant des mesures de reconversion, le problème n'est pas le manque d'application mais le manque de candidatures.

### 7.2.1.3 Les outils visant l'évolution des RS et aidant à l'équilibre des temps de vie

L'objectif de cette section est d'analyser les outils visant l'évolution des RS, prévus dans l'accord de 2018, ainsi que ceux aidant à l'équilibre des temps de vie, et notamment leur adéquation avec les résultats des analyses prototypiques présentés dans le chapitre 6. Ainsi, nous mettons en discussion les éléments cognitifs par zone de la représentation (centraux ou périphériques) avec les typologies d'outils susmentionnés et la manière dont ceux-ci sont appliqués par les acteurs que nous avons rencontrés, selon nos entretiens.

#### 7.2.1.3.1 Les éléments centraux : Norme de genre, parentalité (-dispo) et hiérarchie masculine/misogynie

Si l'on se réfère aux analyses prototypiques réalisées dont les résultats sont présentés dans le chapitre 6, il ressort un socle commun aux groupes des hommes, des femmes, des cadres managers et des cadres non managers. Ce socle se compose de « norme de genre » et de « parentalité (-dispo) ». Ensuite ressortent des éléments spécifiques à certains groupes : pour les femmes on retrouve dans les principes organisateurs « hiérarchie masculine » pour les cadres managers on retrouve « priorisation vie familiale », qui renvoie à « parentalité (-dispo) » avec un caractère évaluatif légèrement plus élevé, et « misogynie », qui comme nous en faisons la démonstration renvoie selon nous à la hiérarchie masculine.

##### 7.2.1.3.1.1 Norme de genre, hiérarchie masculine et misogynie

S'agissant de l'élément « normes de genre » les outils qui s'y rapportent sont les actions de sensibilisation sur les bienfaits de la mixité et les stéréotypes.

A l'analyse du tableau 58, qui reprend les mesures de sensibilisation internes, au sujet de l'égalité spécifiquement, on remarque qu'il existe 2 types de formation : descendante (conférences) et par

groupe d'échange. Le premier évènement est organisé par la DRH locale via son coordinateur égalité. La présence n'est pas obligatoire et elle se tient sur le moment de la pause déjeuner. Il semble qu'il n'existe pas de suivi du présentiel (nombre de personnes, CSP, sexe) formalisé. Ces conférences sont réalisées par un prestataire externe qui est une association d'employeur spécialisée sur la question par le biais de laquelle nous avons rencontré le responsable RH-RSE grâce auquel nous avons eu accès à notre terrain. Une conférence égalité a été organisée juste avant notre arrivée sur le terrain. Lors de nos entretiens nous avons voulu comprendre le niveau de connaissances des accords des 52 personnes que nous avons rencontré.

Notre analyse thématique fait ressortir un sous-thème « Connaissance très faible des accords égalité » composé des témoignages de 47 personnes. Parmi ces 47 personnes, 21 managers (notre échantillon est composé de 28 managers) disent ne pas connaître le contenu des accords égalité, sur ces 21, 12 avouent ne connaître que les mesures de rattrapage de salaire et 3 pensent ne pas être concernés par les accords. Aucun d'entre eux n'a entendu parler d'une conférence sur les stéréotypes. Afin de contextualiser la position de ces derniers, voici quelques *verbatim* :

*« Je ne connais pas l'accord sur l'égalité hommes femmes et ce n'est pas normal car c'est mon rôle. Je suis manager et je suis sensé le connaître. Je ne le connais pas car on ne l'a pas expliqué et pas présenté. »*

**Manager**

*« Pour moi l'accord pourrait être encore plus appliqué. Pour moi les managers ne se posent pas la question de l'accord. Ils n'en ont absolument pas connaissance. C'est pas leur sujet. Ils sont dans le technique. Les accords c'est nous, les RH. »*

**RH**

*« De l'accord, je connais le rééquilibrage des salaires non j'ai honte mais je ne connais pas le contenu. Les conférences sur les stéréotypes ça ne me dit rien du tout. »*

**Manager**

*« Je connais ce qui est fait pour le rattrapage salarial. Je ne connais pas le reste car en tant que manager je n'ai jamais été sollicitée sur le reste et l'information ne vient pas jusqu'à moi. »*

**Manager**

« Je ne connais pas vraiment les politiques d'égalité ici et il n'y a rien que je dois appliquer. »

### Manager

Au vu de ces résultats, force est de constater que les managers dans leur écrasante majorité ne connaissent pas les accords égalité alors qu'il est question dans l'accord d'une communication régulière lors des réunions managériales et de l'ajout sur les supports de formation des attendus au niveau du comportement que ces derniers doivent adopter vis-à-vis de l'égalité.

**Tableau 58. Mesures prévues pour sensibiliser sur les normes de genre**

<p><b>Tous salariés:</b> Organiser des actions spécifiques locales déployées sous la responsabilité du Coordinateur(trice) RH-RSE avec le support de la DRH France telles que :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Une journée dédiée annuellement à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes,</li><li>• Des conférences au sein de l'entreprise sur les conditions de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, sur les stéréotypes, et sur les représentations que chacun peut avoir,</li><li>• Des groupes d'échanges de bonnes pratiques dédiés. La mise en place de ces groupes sera créé par le Coordinateur(trice) RH-RSE qui aura la responsabilité de les animer. Ces groupes d'échanges seront prioritairement organisés pendant la pause-déjeuner, les repas des participants seront pris en charge par la Direction.</li><li>• Informer les salariés de la tenue d'événements dans la région sur le sujet de l'égalité professionnelle,</li></ul> <p>Inviter les salarié(e)s à participer à des conférences internes et/ou externes sur les thématiques des autostéréotypes (ce que l'on pense de son propre groupe) et méta- stéréotypes (ce que l'on s'imagine que les autres pensent de nous).</p> <p>A cet effet, l'entreprise est attentive à ce que les stéréotypes liés au genre ne soient pas véhiculés dans ses offres d'emploi internes ou externes, ni pendant le processus de recrutement.</p> <p><b>Managers :</b> Présentation de la politique égalité en réunion managériale, intégrer dans les supports de formation les attendus en termes de comportements de la part des managers.</p> <p><b>RH :</b> Rien n'est précisé en termes de formation à destination de cette population désignée comme garante de l'application de la politiques égalité.</p>
---

Source auteure

A ce sujet, les deux formations managériales citées dans les accords sont Leadership au féminin et le HRMK (HR Management Kit). La première formation est une formation de développement personnel proposé aux femmes à partir du JG 15. Nous n'avons pas pu obtenir les supports de formation. En revanche, nous les avons obtenus pour la deuxième formation. Le HRMK est une formation managériale sur 2,5 jours proposée une seule fois dans la carrière d'un manager. Une demi-journée est consacrée à la diversité. Au cours de celle-ci sont abordés, la prévention de la discrimination, le handicap, l'égalité professionnelle, les RPS et enfin le contrat de génération.

## Encadré 2. Attentes managériales HR management kit (HRKM)

- Je contribue à atteindre les objectifs définis (ingénieurs & cadres, OATAM, stagiaires, intérim...)
- J'utilise les outils de gestion de carrière à ma disposition :  
rubrique évolution de carrière dans e-PA lors de l'entretien annuel  
(voie d'expression possible), People Review, formation...
- J'accompagne les demandes de temps partiel en fonction du besoin  
individuel et de X , je constitue des binômes de travail...
- J'adapte les objectifs au temps de travail
- J'évite dans la mesure du possible les réunions tardives en fin de journée

Source terrain

## Encadré 3. Attentes managériales HR management kit (HRKM)

- **Maternité/adoption :**
  - J'anticipe la demande de remplacement pour congé maternité/d'adoption
  - Congé de maternité et d'adoption :
    - Entretien avant le départ en congé : évaluation, révision des objectifs et gestion de l'avancement du travail pendant l'absence
    - Entretien de retour 1 mois avant la reprise : établir les conditions de réintégration et les éventuels besoins de formation
- Je suis attentif aux écarts de rémunération & aux augmentations individuelles (écarts non liés à la politique salariale)
- Entretiens : occasion de faire le point et anticiper sur les besoins
- Anticipation = bon déroulement du service

Source terrain

Voici ci-dessous comment sont présentés les attendus managériaux :

Les deux indicateurs relatifs à la sensibilisation des managers dans le dernier accord qui sont présentés lors des différentes commissions sont : le nombre de réunions managériales, les nombre de personnes ayant suivi le HRMK.

Si maintenant on s'intéresse aux supports de formation pour l'utilisation des outils de gestion de carrière que sont l'IPM<sup>73</sup> (anciennement e-PA<sup>74</sup>) et les People Review. S'agissant du premier la seule évocation de la question de l'égalité est un petit encart sur un support de 50 slides :

<sup>73</sup> IPM : Individual Performance Management

<sup>74</sup> e-PA : Employee Performance Appraisal

## Encadré 4. Point égalité, support de formation IPM

### Engager

- Des actions spécifiques en faveur de certaines catégories ont été engagées dans le cadre des accords X. Il est important d'avoir ces éléments à l'esprit lors de vos entretiens.

#### Egalité Professionnelle

- ✓ Vérifier que les objectifs soient équitables entre les personnes de l'équipe notamment prise en compte du temps partiel.
- ✓ Planifier les actions nécessaires en cas de départs ou retours prévus en congé maternité, paternité, adoption (entretien de préparation, entretien de retour)

#### Les tuteurs

- ✓ La mission tutorale doit être intégrée dans la charge de travail.
- ✓ Il convient de reconnaître et valoriser leur rôle au travers d'un objectif spécifique et dans la prise en compte de l'évolution professionnelle.

#### Les Seniors

- ✓ Formaliser les souhaits exprimés sur leur vision en terme de carrière
- ✓ Promouvoir les missions de transfert de savoir, les intégrer dans les objectifs et les valoriser

#### Les représentants du personnel

- ✓ Le temps d'absence doit être pris en compte dans la fixation des objectifs.
- ✓ Les RP bénéficient, au même titre que les autres salariés, d'un rendez-vous annuel en vue de faire le point sur leur statut en terme de compétences et sur leur plan individuel de formation.

Source terrain

Le support formant aux People Review ne fait pas état de l'égalité professionnelle. Rappelons que les évolutions de carrière sont considérées comme des procédés managériaux dans lesquels les RH n'interviennent pas dans la prise de décision.

*« Le HR Management Kit est une formation qui s'adresse aux managers. Au moment où on l'a créé on a passé tous les managers dans cette formation et maintenant ce sont les nouveaux managers qui y sont inscrits d'office. On ne le fait qu'une fois. C'est le kit de survie du manager en termes de ressources humaines. Ce qu'il doit savoir en termes de training, de recrutement, de relations sociales, de paie, d'évolution, de passage cadre pour les techniciens. On les gave pendant 2 jours et demi après il leur reste certains trucs. Après ils peuvent demander de l'aide où faire référence à leur cours. »*

### RH

*« On est souvent en train de dire c'est de la responsabilité du manager de faire ceci ou cela mais en même temps ils sont pas objectivés dessus et c'est les RH qui sont objectivés. Par exemple on a une enquête d'opinion tous les 2 ans c'est l'opinion survey. Il faut que tout le monde remplisse ce document, mais cet objectif est donné aux RH. Or c'est le manager qui a tout intérêt à ce que ses équipes le remplissent parce qu'il va avoir un feedback sur son travail. Mais ce sont le RH*

*qui poussent alors qu'il n'ont rien à y gagner. Souvent mes collègues me disent : " on passe nos journées à relancer les managers pour qu'ils fassent leurs actes managériaux quand c'est des politiques globales". »*

## **RH**

La démonstration que nous faisons ici, en nous basant sur notre analyse thématique et notre analyse documentaire, montre bien qu'il existe des dysfonctionnements entre le discours affiché et la pratique sur le terrain. En effet, sur 19 cadres, 14 disent ne pas connaître les accords. Là encore, 5 cadres disent ne connaître que les mesures de rattrapage des salaires. En outre, parmi les 7 personnes du service RH qui s'expriment dans le sous-thème susmentionné, 2 ne connaissent pas les accords et 3 pensent que ceux-ci ne sont pas appliqués.

Ces dysfonctionnements s'observent aussi lors de la commission égalité à laquelle nous avons assisté. Les partenaires sociaux soulignent l'importance de « casser les stéréotypes », ce à quoi les représentants RH sont favorables en proposant notamment de faire un cycle de conférences. Durant cette réunion, nous constatons un dialogue ouvert et une ambiance détendue qui, sans doute, a contribué à la présence régulière de blagues sexistes à l'intention des femmes mais aussi des hommes. Par ailleurs, au détour d'une conversation lors d'une journée d'entretiens, nous apprenons que l'imposition de conférences et de formations « sociales » pour les managers est extrêmement compliquée dans l'organisation et que d'avoir réussi à le faire pour la question des RPS était une victoire en soi. Cette réticence à former les managers sur les différents sujets de la diversité se constate aussi dans nos entretiens :

*« Il y a une loi de 2017 qui oblige les entreprises à former tous les 5 ans l'ensemble des cadres en position de recrutement sur la diversité. Cela fait 6 mois que je travaille sur le dossier pour le faire avancer. La première fois que je l'ai présenté à l'ensemble du comité directeur de la RH, ils sont tombés à la renverse. Ils m'ont dit : "Quoi ? tu veux sortir tous les managers 2h pour une formation sur la diversité ? Mais tu ne sais pas dans quelle entreprise tu travailles ?". Ils m'ont dit de faire du e-learning. On veut changer le comportement des managers et on veut leur faire faire une formation où ils sont passifs devant leur écran. Je leur ai fait rencontrer un pont de l'inclusion pour essayer de faire bouger leurs représentations sur le sujet. »*

## **RH**

En conclusion, il existe un écart substantiel entre le discours rapporté dans les accords et la pratique. Par ailleurs, si l'on se réfère à la littérature mobilisée dans notre chapitre 3, ce type d'action n'aurait d'effets que sur le court-terme. De plus, l'élément « norme de genre » étant central ainsi qu'une manifestation du *théma* fondamental « masculin/féminin » très ancré dans notre société, sa remise en cause directe aura pour effet de déclencher des mécanismes de défense qui certes « *ne peuvent rien contre l'insistance des faits* » (Moliner, 2001, p.40), mais à quelle échéance ?

A ce sujet, le fait que certaines formations soient exclusivement réservées aux femmes a fait réagir plusieurs hommes lors de nos entretiens.

*« Je ne comprends pas qu'il existe des formations spécifiques pour les femmes. Qu'on les motive d'accord mais ça me paraît bizarre qu'on fasse un truc spécifique. Mais que ce soit exclusivement réservé aux femmes bah ça, ça me choque car on tombe dans la discrimination inverse. C'est comme les quotas. »*

#### **Cadre manager**

*« Pour les formations en leadership elles devraient être accessibles à tous. »*

#### **Cadre non manager**

S'agissant du principe organisateur « hiérarchie masculine », nous démontrons en fin de chapitre que les managers détiennent un pouvoir important, qui augmentent avec le niveau hiérarchique bien entendu, en raison de l'autonomie qui leur est laissée au niveau des évolutions de carrière notamment et au manque de contrôle de leurs décisions. Ainsi, la démarche égalité repose ici majoritairement sur des actions de sensibilisation qui ne sont manifestement pas efficaces puisque sur 47 personnes, 37, soit 79%, déclarent ne pas être au courant des mesures contenues dans les accords. Alors que nombre de ces dernières doivent être appliquées par le management.

Aussi, et l'on en revient au principe organisateur « misogynie », si les managers ne sont pas sensibilisés à l'égalité et qu'ils sont autonomes et que leurs décisions sont peu surveillées, la misogynie possible de certains à toute la latitude de s'exprimer. D'autant que ceux-ci ne sont pas objectivés sur la qualité de leur management.

Intéressons-nous désormais aux éléments « parentalité (-dispo) » et « priorisation vie familiale »

### 7.2.1.3.1.2 Parentalité (-dispo) et Priorisation vie familiale

La question de la moindre disponibilité en raison de la parentalité est adressée par des mesures volontaristes invitant les managers, qui comme nous le montrons n'ont pour la plupart pas connaissance de l'accord égalité contenant les outils aidant à l'équilibre des temps de vie, à éviter les réunions tardives, à privilégier les formations locales et à permettre des aménagement d'horaires pour les rentrées scolaires et en cas de problématiques spécifiques liées à la monoparentalité. Concernant la question des absences liées aux congés maternité et adoption un processus d'entretiens est mis en place afin d'anticiper et de réorganiser le service ainsi que le retour de la personne. Ces processus, contrairement à ceux liés aux augmentations légales, vus précédemment, ne sont pas systématiquement appliqués.

*« Quand on rentre du congé maternité on reprend où on en était. Moi je n'ai eu aucun entretien avant et après mon retour de congé maternité. Une jeune femme qui n'a pas eu d'enfant, il ne va pas lui être proposé des postes dans le doute d'une maternité. »*

#### **Manager**

*« Ma N+1 est partie pendant 1 an en maternité il devait y avoir une période de recouvrement de 1 mois et demi pour la formation mais sa grossesse s'est mal passée, elle est partie 2 jours après le début de la formation donc autant dire formation zéro après le N+2 a pris le relais ça c'est sûr. »*

#### **Cadre non manager**

Concernant la question de l'aide à la garde, c'est l'assistante sociale de l'entreprise qui fait les démarches. Selon nos entretiens il n'y a pas de budget pour l'égalité professionnelle, aussi comme nous le précisons précédemment, les berceaux « réservés » dans la commune où se situe l'entreprise sont le fruit d'un accord de principe et de l'avis général, cette solution n'est pratique que pour très peu de salariés. Cependant, nous avons rencontré un salarié absolument ravi par ce dispositif.

*« Cette entreprise nous a aidé, la première année nous avons trouvé une place en crèche grâce à l'assistante sociale de l'entreprise qui avait des contrats avec la crèche locale. Donc mon plus grand a fait un an dans la crèche locale. »*

#### **Cadre non manager**

En substance, ici aussi la question des aides prévues pour améliorer l'équilibre des temps de vie dépend de la bonne volonté du manager. Tout comme l'élément « norme de genre », « parentalité (-dispo) » est un élément central qu'il convient de ne pas attaquer frontalement. Selon nous, et nous le développerons dans nos préconisations managériales, cette question peut être adressée de façon détournée en travaillant sur la surimplication demandée à tous les salariés. En outre, la moindre disponibilité comme conséquence de la parentalité renvoie aussi à deux éléments périphériques que nous traiterons dans la section suivante : « culture du présentiel » et « temps partiel ».

De la même manière, le principe organisateur « priorisation vie familiale » peut être adressée par les éléments périphériques liés à des caractéristiques négatives supposément féminines.

Voyons désormais la manière dont les éléments périphériques peuvent être abordées par les mesures prévues dans les accords et quelles sont les pratiques sur le terrain ?

### 7.2.1.3.2 Les éléments périphériques

#### 7.2.1.3.2.1 Culture du présentiel et temps partiel

Ainsi que nous le mentionnons précédemment, l'élément central « parentalité (-dispo) » peut être contourné par deux éléments périphérique, le premier est « culture du présentiel » et le second est « temps partiel ».

S'agissant du premier, nous montrons dans le chapitre 6 que sur les 32 personnes qui abordent la question spontanément, soit 62 % de notre échantillon total, 91% confirment que cette pratique est répandue chez les managers de l'organisation. Une grande disponibilité est demandée aux salariés au point d'en être devenue une des conditions d'évolution. Pourtant, tous les managers sont au forfait jour, qui comme nous l'avons vu plus avant, n'est pas appliqué dans tous les services. A l'époque de notre enquête, le télétravail était en cours de négociation. Cependant pour les cadres, celui-ci était appliqué très ponctuellement et de manière non officielle, lors d'empêchement d'ordre familial (enfants malades) ou en plus des heures de travail, selon les urgences. Notons que selon nos entretiens et notre analyse documentaire, le système d'astreinte n'est plus appliqué.

*« Pour les managers, ils sont joignables grâce à leur téléphone professionnel. Le manager a une prime de mobilité de 6% qui l'oblige une fois par quinzaine à venir voir ses équipes. L'astreinte peut être rémunérée par téléphone ou sur le site mais ce n'est pas systématique. En 2000; les ingénieurs étaient d'astreintes par roulement sur toute la semaine. Ce qui faisait des primes énormes et je pense que ça coûtait trop cher à la compagnie et ils n'ont plus rémunéré les astreintes sauf cas très particulier. Et au final le côté pervers c'est que maintenant tu as un téléphone et donc tu es disponible tout le temps. Alors ça fait évoluer. La disponibilité, liée à l'efficacité est liée à l'évolution. »*

### **Cadre manager**

*Et donc il faut qu'on apprenne vite cette souplesse intellectuelle du manager qui accepte une fois de plus que la position repos l'élastique ne soit pas à 38 heures mais légèrement tendu de sorte qu'on puisse faire un peu moins. Il faut qu'on apprenne ça il faut qu'on apprenne aussi bah oui passer 5 minutes sur son téléphone portable parce que on doit répondre à un mail perso c'est pas non plus dramatique et partir un jour à 16h parce que il y a pas de nounou bah c'est pas grave non plus. Je ne comprends qu'il y a des organisations chez nous qui demandent aux cadres de poser des demi-journées de congé alors qu'ils sont au forfait jour. Pour moi c'est un système qui doit être remis en cause, Je sais qu'il va y avoir des discussions bientôt sur les horaires et il est urgent traiter cette question. On ne peut pas demander à des personnes de rester plus longtemps pourquoi pas de se connecter le samedi le dimanche.»*

### **RH**

La question du surinvestissement et de la culture du présentisme peuvent selon nous être des portes d'entrées intéressantes pour au final travailler sur le principe organisateur « parentalité (-dispo) ». Ceci peut profiter à la fois aux hommes et aux femmes, celles-ci étant en moyenne plus impliquées que les hommes dans la sphère domestique et y trouveraient un bénéfice encore plus important sans que cela ne mette en confrontation les deux sexes.

Toujours sur la question de la moindre disponibilité, l'élément temps partiel est aussi présent dans les accords. Il y est précisé que lorsque le métier et le service le permettent, le temps partiel sera accordé. Ce point est pourtant remis en question directement lors de la commission égalité lorsqu'un élu fait remarquer qu'il n'y a pas de manière de vérifier que toutes les demandent aboutissent car le processus veut qu'elles passent en premier par le management. Deux autres élus témoignent alors qu'ils ont eu des échos de managers faisant barrière avant. Les coordinateurs répondent qu'un point pourrait être fait lors de la prochaine réunion managériale.

L'indicateur présent dans l'accord à ce sujet est le suivant :

*« Associer les passages à temps partiels de la révision des objectifs du (de la) salarié(e) concerné(e) afin que ces derniers soient adaptés au temps de travail défini. Pour ce faire, une fiche de révision d'objectifs sera adressée systématiquement au manager à compléter avec le salarié avant le changement de temps de travail. »*

Or les *verbatim* cités précédemment montrent que là aussi il existe des dysfonctionnements.

*« La culture du présentiel ici dépend énormément des managers. La personne qui ne voulait pas entendre parler du temps partiel c'était quelqu'un qui à partir du moment où elle ne nous voyait pas c'est qu'on ne travaillait pas. Même quand j'étais en télétravail. C'était mon N+1. »*

#### **Cadre non manager**

*« Je trouve plutôt qu'il y a un effet pervers au temps partiel car les gens travaillent plus car les gens ont une conscience professionnelle. J'en ai connu une qui se connectait chez elle alors qu'elle n'était pas payée pour.*

#### **Cadre manager**

*« Je pense que tout le monde demande un temps partiel oralement et le filtre doit se faire à ce moment là. »*

#### **RH**

En conclusion, dans une organisation au sein de laquelle règne une culture du présentéisme, où le forfait-jour, comme nous le verrons en fin de chapitre, n'est pas appliqué de manière homogène dans les différents services et où le télétravail est exceptionnel, le temps partiel n'est pas un signal d'engagement, et ce, même si le taux de l'écrasante majorité des personnes à temps partiel est à plus de 50% et que les objectifs ne sont pas systématiquement adaptés au temps de travail effectif.

#### **7.2.1.3.2.2 Caractéristiques négatives supposément féminines**

Trois types de caractéristiques se distinguent dans les périphéries des différents groupes composant notre échantillon : celles liées à l'autocensure, celles exprimant l'inadaptation des femmes dans un milieu masculin et enfin celles relatives à la compétence.

Pour celles relatives à l'autocensure (autocensure, moins carriéristes, moins ambitieuses, moins confiantes), l'accord propose plusieurs actions : le mentoring, le coaching, l'entretien de carrière, réexamen des positionnements des femmes du JG 13 à 16.

Si la démarche est intéressante, il s'avère qu'en dehors du dernier point, tous les autres ne sont mis en place qu'à partir JG15.

*« Si les éléments de l'accord ne redescendent pas vers moi c'est bien qu'ils ne sont pas assez pratiqués. J'ai fait la formation leadership au féminin. Je trouve que la formation est bien pas pour le réseau mais plutôt pour s'autoriser des choses et ça devrait être fait avant le job grade 15. J'ai pas le sentiment d'avoir vu des conférences sur stéréotypes organisées ici. »*

### **Cadre manager**

*« Pour parler des femmes on a un programme qui s'appelle Women in Leadership qui s'adresse à une certaine frange de la population des femmes manager à partir d'un certain niveau. Là encore, c'est nous qui identifions les candidates. Donc sur des programmes spécifiques nous faisons la démarche de contacter le manager alors que sur un programme d'évolution classique c'est le manager qui va vous dire voilà j'ai telle et telle personne, je pense qu'on pourrait les faire évoluer. »*

### **RH**

*« La promotion interne, il faut qu'on poursuive nos efforts pour survaloriser en tout cas de veiller à ce que les femmes à compétences égales soient retenues. En recrutement c'est quelque chose qu'on fait aujourd'hui et en promotion il faut qu'on y veille. Et notamment en détectant, à l'aide de nos programmes spécifiques, les femmes qui pourraient avoir une trajectoire et faire en sorte par des systèmes de mentoring et d'accompagnement et autres de vraiment aider à les accompagner. Il faut qu'on augmente significativement la présence des femmes et pour ce faire on s'aperçoit qu'il y a du recrutement direct à l'extérieur et toutes les filières de carrières où il faut qu'on promeuve et détecte les talents le plus en amont possible pour les accompagner à être représenter. »*

### **RH**

Ces trois *verbatim* montrent bien le positionnement de l'organisation quant aux critères de déclenchement de ces mesures. Or, lorsqu'on voit les résultats de l'analyse prototypique du groupe des femmes, et notamment la présence de nombreuses des caractéristiques susmentionnées, on

comprend que ces dernières ont-elles aussi intégré la norme de genre. Ne serait-il pas plus intéressant à moyen/long terme, pour les candidates comme pour l'entreprise, d'anticiper le déclenchement de ces programmes ? C'est tout du moins le point de vue des membres de la commission égalité à laquelle j'ai pu assister.

S'agissant des caractéristiques renvoyant à l'inéquation des femmes à évoluer dans un milieu masculin, dans les mesures actuelles de l'accord, seules les formations sur les stéréotypes peuvent correspondre. Mais comme nous l'avons vu précédemment, 67.3% de notre échantillon déclare ne pas avoir eu vent de ces actions.

Enfin, concernant les caractéristiques liées au manque de compétences présumé des femmes, un travail efficace est fait au niveau de l'accès équitable à la formation professionnelle. Cependant, si cette action permet une formation équivalente des hommes et des femmes, elle n'agit pas directement sur les préjugés présents en périphérie. Là encore au niveau des mesures actuelles stipulées dans l'accord, seules les formations sur les stéréotypes peuvent correspondre. Cependant, celles-ci ne s'appuyant pas sur une étude de ces derniers au préalable et au vu de leur manque de succès, il semble plus que nécessaire de les adapter.

#### 7.2.1.3.2.3 La ségrégation éducative

S'agissant des éléments liés à la ségrégation éducative, tout un panel d'actions de communication externes est décliné.

#### **Encadré 5. Actions de communication extérieure tirées de l'accord égalité de 2018**

- Assurer la mixité dans la communication visuelle et au niveau du vocabulaire dans les supports de communication,
- Garantir une représentation mixte des salariés de X sur les Forums et dans les formations et autres interventions dans les écoles, universités, colloques, etc...
- Intégrer au sein des cahiers des charges des partenaires traditionnels ou ponctuels en matière de recrutement (cabinets de recrutement, Pôle Emploi, APEC, agences d'intérim...) nos objectifs de mixité,
- Communiquer sur la politique de mixité de X auprès des écoles, universités, IUT, lycées et collèges...,
- Développer et poursuivre, au niveau de chaque site, en collaboration avec toute association ou collectivité, les actions/programmes permettant à des jeunes filles d'être sensibilisées voire accompagnées dans leur choix d'orientation, leurs études et recherches d'emploi tels « Capital fille », « Déployons nos Elles », « 100 filles pour la science »,

*Source terrain*

Développer l'attractivité de l'organisation est un objectif primordial pour l'organisation. Aussi les actions susmentionnées sont assurées et suivies notamment par le service RSE France en

collaboration avec les DRH locales. C'est par le biais de la dernière mesure que nous avons rencontré la personne qui nous permettait de travailler sur l'organisation. Par ailleurs, nous avons eu la possibilité, lors de notre après-midi d'observation *in situ*, d'observer des échanges sur la question, ce qui entrainait en cohérence avec les résultats de nos entretiens exploratoires. Comme le montrent les verbatim cités dans la section 7.1.2.1.1, les actions menées auprès des écoles et des associations sont menées avec sérieux, cependant elles ne sont pas suivies d'effets.

En revanche, si l'on revient sur les chiffres liés à l'amélioration de la féminisation par le biais du recrutement notamment, on voit que celui-ci reflète la répartition déjà existante des hommes et des femmes dans l'organisation. Et ce depuis 2008. Aussi ces mesures, au mieux, permettent un maintien de la répartition des effectifs. Nos entretiens semi-directifs nous enseignent que le positionnement du recrutement est de stimuler les candidatures mais aucune chasse n'est réalisée en dehors de la recherche de compétences particulières et via des partenaires. Or, dès l'instant que le recrutement se fait sur la base de critères identiques et théoriquement objectifs, bien que comme nous le mentionnons précédemment, ceux choisis par l'organisation portent à interrogation, il est tout à fait envisageable de faire une chasse pour se rapprocher, autant que faire se peut, puisque l'on raisonne sur des critères identiques et « objectifs », d'un vivier de candidature paritaire.

En substance, il existe des mesures pour travailler sur les éléments liés à la ségrégation éducative et notamment l'amélioration de la féminisation de la main d'œuvre. Mais celles-ci ne sont pas suivies d'effets. Le passage à ce que nous appelons une stratégie proactive de recrutement, pourrait être une piste d'amélioration.

Dans la section suivante, nous abordons de manière approfondie une problématique liée à l'organisation de cette entreprise qui dessert l'égalité professionnelle, et les politiques sociales de manière générale.

En effet, comme nous le constatons dans la section dédiée à l'analyse longitudinale des accords égalité sur la période 2006-2017, seuls trois dispositifs de contrôle des décisions managériales sont présents dans l'accord. Ceci faisant peser en grande partie la démarche égalité sur les épaules de la sensibilisation, en dehors des mesures liées à la rémunération et à la formation professionnelle qui sont encadrées par les services RH et dotées d'outils de contrôle.

En effet, toutes les mesures volontaristes qui ne sont pas soumises à une obligation de transparence, se basent, par défaut, sur la bonne volonté des managers et, s'agissant des évolutions de carrière, dans une moindre mesure, du personnel RH.

Ce dernier point est central dans notre analyse. En effet, les accords font état de trois publics internes à qui sont destinées des formations spécifiques sur l'égalité : les salariés dans leur ensemble, les managers et la fonction RH. Bien que dans le dernier accord, les formations à destination de la population RH ne soient plus spécifiées.

Or, dès lors que l'on analyse les mesures volontaristes qui découlent de ces actions de sensibilisation, qu'elles ambitionnent la limitation des effets des RS, la mise en œuvre de l'accord ou l'aide à l'équilibre des temps de vie, elles s'adressent soit aux managers, soit à la fonction RH. Le fait que les accords présentent la DRH comme accompagnatrice des décisions liées aux évolutions notamment, alors que nous n'avons recensé que trois outils de contrôle sur l'équité de la notation et de l'accès aux formations professionnelles ainsi que dernièrement au réexamen du positionnement des femmes à partir du JG 13, impose, avant d'aller plus loin dans notre démonstration, d'approfondir la question de l'allocation des pouvoirs entre ces deux entités.

### 7.2.2 Une importante asymétrie de pouvoir entre le management et la fonction RH

En effet, comme nous le mentionnons dans la section dédiée à l'analyse de l'accord fondateur de 2006, la DRH est définie comme accompagnatrice des managers. Ce point ressort très clairement dans nos entretiens semi-directifs. En effet, sur les 52 personnes rencontrées, 48 abordent l'asymétrie de pouvoir qui existe entre le management et la fonction RH, 39 personnes affirment que la RH n'a, en effet, pas de pouvoir de décision. Afin de contextualiser la manière dont les sujets interrogés expliquent cette asymétrie, voici une sélection de verbatim issus à la fois de la RH et des managers

*« Heureusement que le manager a un pouvoir important, c'est notre volonté, il doit être en pleine responsabilité de ses décisions. Nous, venir derrière pour le contredire c'est pas notre rôle. On doit l'accompagner, on doit l'aider à prendre ses décisions pour assurer une harmonisation.*

**RH**

*Pour le recrutement on a au moins autant de pouvoir que les managers mais les mobilités internes et les entretiens annuels sont considérés comme des procédés managériaux et pas des procédés RH. Nous on valide les dossiers de passage de job grade mais c'est tout.*

**RH**

« Le manager arrive avec ses demandes, moi avec la perception que j'ai des équipes, je peux lui proposer des cas aussi. »

**RH**

« Il y a en effet une grande asymétrie de pouvoir entre la RH et le management à la faveur de ce dernier. »

**RH**

« Le décideur restera le manager en recrutement et en évolution professionnelle. Ce n'est pas à la fonction RH d'imposer la promotion de telle ou telle personne. On peut convaincre d'une décision mais pour moi la décision revient au manager, je n'ai pas de droit de veto, la décision reste managériale. »

**RH**

« Si il y a quelqu'un qui doit mettre son veto c'est le patron de la division ou ma chef, pas la RH. Après la RH a peut-être des informations que nous n'avons pas forcément. Il peut y avoir une personne qu'un manager déteste et qu'il ne faut pas mettre dans le même service. Les trucs de cour d'école c'est terrible. »

**Cadre manager**

« La RH n'a pas de pouvoir par rapport au management. Les managers ont le dernier mot. »

**Cadre manager**

Ces verbatim illustrent un avis très largement partagé qui désigne une asymétrie de pouvoir entre la fonction RH et le management. Cependant, une précision essentielle est faite par de nombreux sujets, les décisions managériales sont collégiales. Et ceci est confirmé par le sous-thème éponyme dans lequel 33 personnes, soit 63.5% de notre échantillon abordent spontanément le sujet.

**Tableau 59. Thèmes et sous-thèmes relatifs à l'asymétrie de pouvoir du management**

Nœuds		
Nom	Fichiers	Références
Carrière et Parentalité		0
Les déterminants à l'évolution professionnelle		0
Application des politiques d'entreprise		0
Les femmes dans l'organisation		0
Un management autonome et puissant		0
Disparité dans l'application des outils RH entre les services		49
Asymétrie de pouvoir entre RH et management		48
L'humain dans le management		34
Décisions d'évolutions collégiales prises par le management		33
Le management à l'initiative des mobilités		16
Conditions de travail		0

Cette asymétrie se manifeste-t-elle sur d'autres sujets pouvant desservir la démarche égalité de l'entreprise ? Selon notre analyse thématique, il s'avère que oui. En effet, lorsque nous abordions dans nos entretiens, la thématique sur les processus d'évaluation et de promotion afin de comprendre comment fonctionnent les évolutions de carrière dans cette organisation, nous avons très vite détecté de grandes différences entre les services dans les applications des politiques sociales matérialisées par différents accords. Ci-dessous voici quelques verbatim qui illustrent ces disparités. Ce constat est fait par une majorité écrasante des sujets rencontrés (49/52).

*« C'est vrai que dans les organisations aujourd'hui, je vois rarement un manager redéfinir le périmètre et les tâches d'une personne qui passerait à temps partiel. C'est la personne qui demande qui doit être plus efficace ou qui doit travailler différemment. »*

### **RH**

*« Le forfait jour n'est que de façade ici. Les gens attendent toujours que vous arriviez à 8h et que vous partiez à 17h. Moi si je prends une après-midi, je pose une demi journée de congé. C'est comme ça, c'est la règle dans mon service. Après il y a des exceptions comme dans les services centraux où le management n'est pas sur place et donc c'est pas vu pas pris quoi. Sinon c'est complètement débile de pouvoir prendre des demi-jours de congés alors qu'on est au forfait jour. Il y a une incohérence totale. »*

### **Cadre manager**

*« Je n'ai jamais assisté à un comité mais je prépare les dossiers et c'est mon chef qui les présente mais je me renseigne toujours sur les personnes présentes dans le comité, si je connais des gens pour les appeler et je fais du lobbying. Si il y a beaucoup de gens du manufacturing, ils ont tendance à tellement serrer la ceinture sur leurs propres gens qu'ils ont tendance à faire pareil avec les autres. C'est logique. »*

### **Cadre manager**

*« Le problème ici c'est qu'il y a trop d'organisations dans l'organisation. Il n'y a pas de trame. Les équipes ne travaillent pas ensemble. Esprit de compétition et ils ont des pratiques différentes qui finissent par se creuser. Il faut apprendre aux managers à être managers. »*

### **Cadre non manager**

*« Mais je suis au forfait jour. Si on regarde le taux horaire, je gagne moins qu'un opérateur mais c'est la flexibilité. Je ne pose pas demi-journées et mon chef m'emmerde pas. Je vais le voir*

*et il me dit de ne pas la poser. Il sait que le boulot est fait et que j'ai une doublure pendant mon absence. »*

### **Cadre manager**

*« Le forfait jour est un outil intéressant. Pour les parents mais pas que, aussi pour ceux ayant en charge un sénior. Je pense que c'est un bon outil. Dans son application je pense que ça dépend des managers et des services. Moi j'ai des collaborateurs qui me posent systématiquement des demi-journées de congé que je refuse systématiquement parce qu'ils sont au forfait jour. Alors que je pense qu'il y a des organisations où ces demandes sont signées. »*

### **Cadre manager**

Ces *verbatim* font la démonstration que l'application aléatoire des politiques sociales par les managers est connue et tolérée dans certaines mesures. Sous couvert d'autonomie managériale, certaines latitudes desservent directement l'égalité professionnelle. En effet, alors que le forfait jour est défini par un tiers de note échantillon comme une solution permettant l'équilibre des temps de vie pour les parents, celui-ci, qui pourtant fait partie des accords négociés, n'est pas appliqué dans certaines organisations alors que la disponibilité est une condition d'évolution et qu'il existe dans cette organisation une culture du présentiel. Le constat est le même pour le temps partiel et les engagements d'adaptation de la charge de travail et des objectifs professionnels au temps de travail effectif qui selon un membre du service RH ne sont pas appliqués.

Le sentiment que nous avons après avoir réalisé ces entretiens est que les managers sont très attentifs à l'application des politiques qu'ils appellent « business », c'est-à-dire liés à la production ou à l'innovation. Et ce, car ils reçoivent des directives claires et répétées de la direction à ce sujet. En revanche, tel n'est pas le cas des politiques sociales. Ci-dessous voici quelques extraits issus de nos entretiens qui appuient cette conclusion :

*« Il faut que ça vienne du plus haut possible si vous voulez que quelque chose marche. Car si il y a un niveau au-dessus qui n'est pas d'accord, ça va pas se faire. Si mon manager direct est en désaccord avec la hiérarchie, ça va avoir un impact local mais lui va subir la pression du dessus. Il faut un gros sponsor, c'est celui qui a assez d'influence pour que les gens aillent dans sa direction. Les gens en dessous vont se dire "tiens si je fonctionne comme ça je vais être reconnu comme bon manager alors je vais le faire plutôt que d'aller contre. Pour l'égalité hommes femmes, si les managers ne veulent que de l'efficacité court terme bah embaucher une femme qui peut avoir plusieurs maternités dans les 10 ans à venir c'est compliqué ».*

### **Cadre non manager**

*« Pour les politiques sociales sans grosse pression je pense que selon les managers elles seront plus ou moins voire pas appliquées. En fonction de son intérêt, le manager va plus ou moins appliquer ces politiques. Mais il y a des managers qui privilégient le business par rapport à l'égalité hommes femmes. »*

**Cadre non manager**

*« Sur les politiques sociales, je pense que les managers ont la liberté de ne pas aborder ou traiter certains sujets alors que les politiques business sont appliquées à la lettre. Si le patron des divisions imposait l'égalité hommes femmes ça deviendrait un objectif et donc ce serait appliqué. Si il s'y intéresse, il faut s'y intéresser. Si un manager s'intéresse au sujet mais que ce sujet n'est pas prioritaire ou même en ligne au niveau de sa hiérarchie, seul il ne pourra pas faire bouger les choses.*

**Cadre non manager**

*« On parle rarement de ça. Il y a peut-être des choses qui se passent et je n'ai pas été regarder. Moi, en tant que manager je pourrais aiguiller et c'est dommage de ne pas avoir de communication. Peut-être qu'un engagement plus haut serait bien. »*

**Cadre manager**

Enfin, un autre point ressorti de nos entretiens, questionne cette autonomie managériale au regard de l'application des politiques sociales, c'est le peu d'opportunités d'évolutions qu'offre la voie de l'expertise. En effet, lors de nos entretiens exploratoires nous ont été présentées les trois voies d'évolution de la triple échelle : management, expertise et gestion de projets transversaux. Avec la précision qu'il y a plus d'opportunités sur la première branche que sur les deux autres et notamment sur la branche de l'expertise. Or, pendant nos entretiens semi-directif, il nous a été répété plusieurs fois que les experts qui souhaitent évoluer mais ne trouvent pas d'opportunité pour ce faire choisissent la voie du management mais sont plus intéressés par la technique que par l'humain. Ce qui limite l'effet de la sensibilisation. Notons que ce sujet est sensible auprès des cadres et ingénieurs.

*« Il faut faire attention où on amène les cadres. Amener un expert, quelqu'un qui est très bon techniquement à devenir manager alors qu'il a pas d'empathie qu'il a pas de bienveillance et qu'il a pas de sens social, ne nous trompons pas dans quelle voie on l'amène. Ce n'est pas un manager. »*

## **RH**

Le thème dont est tiré cet extrait se nomme « L'humain dans le management ». Les 34 personnes qui ont abordé ce thème, soit 65.4% de notre échantillon soulèvent deux problématiques. La première renvoie au manque d'investissement fait sur la filière « expertise », causant la présence de personnes techniques, ne pouvant évoluer dans celle-ci par manque d'opportunités, à des postes de management où ils perdent leurs compétences, ce qui est une source de frustration, et pour lesquels ils n'ont pas la fibre managériale.

*« Le gros souci sur les cadres qui managent c'est qu'ils n'ont pas les compétences pour manager. Ce sont des supers experts mais pas des humains. Et ça fait des dégâts derrière, c'est terrible. Moi ça m'a vraiment pourri la vie mais maintenant j'ai pris du recul. »*

### **Cadre non manager**

*« Les experts techniques qui veulent devenir manager pour évoluer mais pas en raison de leur fibre managériale ils sont frustrés car ils ont moins de temps pour faire la technique et doivent gérer des problématiques humaines qui ne les intéressent pas. Moi, je me trouve nulle en management mais les gens que je gère pensent que je suis bonne. »*

### **Cadre manager**

La seconde problématique relevée fait écho au manque de dispositifs de contrôle : les managers ne sont pas objectivés sur la qualité de leur management.

*« Le rêve de la RH d'imposer des objectifs de management aux managers. »*

## **RH**

L'autonomie qui est donnée aux managers sans que leurs décisions ne soient contrôlées par des dispositifs spécifiques, en dehors du suivi des indicateurs présents dans les RSC lors des commissions de suivi et des trois mesures de contrôle susmentionnées, confirme notre analyse sur la position centrale que tient la sensibilisation dans la démarche égalité.

En résumé, nos résultats montrent que les mesures qui rencontrent du succès sont encadrées par les services RH et sont dotés d'outils de contrôle. Ces mêmes services font aussi appliquer les mesures qui reposent sur les lois pour l'égalité professionnelles (congés maternité, paternité, adoption). En revanche, celles reposant sur la sensibilisation des managers en premier lieu et dans une moindre mesure du personnel RH, sont peu efficaces. D'où, selon nous, la persistance des phénomènes inégalitaires mentionnés en début de chapitre. Ces conclusions confirment donc l'importance de travailler sur les représentations sociales et de mettre en place des mesures pertinentes et contrôlées.

## Conclusion du Chapitre 7

Ce chapitre avait pour objectif de présenter les résultats de notre analyse de la démarche égalité de notre cas exemplaire et de les mettre en miroir avec ceux de l'analyse prototypique que nous présentons dans le chapitre 6 du présent document.

A la lecture des accords, et notamment les dernières versions (2017/2018) nous qualifions la démarche égalité de globale et l'analyse de son évolution renforce ce sentiment, bien que le manque de dispositifs de contrôle des décisions managériales permettant l'instauration de transparence au sein des processus RH, nous interroge.

C'est en analysant les rapports de situation comparée depuis 2008 que nous remarquons grâce aux données qu'ils contiennent, que les mesures liées à l'équité de rémunération et d'accès à la formation professionnelle, qui sont encadrées par les services RH et dotées d'outils de contrôle portent leur fruit, tout comme celles mettant en œuvre la législation, contrairement à celles reposant uniquement sur des actions de sensibilisation. Aussi, nous constatons la persistance des phénomènes qui prennent leur source et leur justification dans les représentations sociales de la femme et de sa place dans la société : le plafond de verre, le tuyau percé, la paroi de verre et les écarts de rémunération pour les plus hauts postes à responsabilité.

L'analyse des différentes mesures présentes dans les accords notamment via la classification que nous proposons dans le chapitre 2 du présent document, basée sur le rôle que les outils ont par rapport aux représentations sociales susmentionnées, montre que la démarche égalité de l'organisation repose majoritairement sur des actions de sensibilisation. Cette sensibilisation repose sur deux types de mesures : la communication et la formation. Ces mesures, en interne, sont à destination des salariés dans leur ensemble et des managers. Les RH étant, quant à eux, garants de l'application de l'accord et tout particulièrement le coordinateur égalité. Le rôle de cette sensibilisation se trouve accru par le manque de dispositifs de contrôle qui, en plus de la volonté organisationnelle d'octroyer beaucoup d'autonomie aux managers, laisse toute la latitude à leurs résistances potentielles, alimentées pour certaines par les représentations sociales susmentionnées, de se mettre en place.

Dans ce chapitre nous mettons en discussion les résultats de notre chapitre 6, les mesures prévues dans les accords et leur application sur le terrain, via l'analyse thématique de nos 52 entretiens semi-directifs. Nous constatons que trois types de sensibilisation via la formation existent : la formation descendante, le mentoring et le coaching.

Le premier type de formation, réservé aux questions liées à l'intérêt de la mixité et aux stéréotypes, montre un écart entre le discours présent dans les accords et les pratiques sur notre terrain. En

effet, 67.3 % des sujets de notre échantillon (21 managers et 14 cadres) disent ne pas connaître les accords égalité et les actions managériales qui en découle. Ceci dénote un manque de communication sur l'accord, exception faite des mesures de rattrapage de salaire. L'action envers les managers fait état de points réguliers lors des réunions managériales mais cette méconnaissance de la démarche invite à penser que celle-ci, si elle est faite, est peu efficace. D'ailleurs, cette conclusion est cohérente avec les taux de féminisations des cadres et ingénieurs par JG, qui montre que si l'évolution est significative au JG 15, les mesures ne parviennent pas à atteindre les positions plus élevées.

Les deux autres types de formation ainsi que les mesures volontaristes tels que la réalisation systématique d'entretiens de carrière ne sont font qu'à partir du JG 15 pour les formations et 16 pour l'entretien de carrière. Cette stratégie est dénoncée lors de la commission égalité à laquelle nous avons assisté et nous partageons ce point de vue.

L'asymétrie de pouvoir existant entre les managers et la fonction RH, laissant aux premiers une grande autonomie quant à l'application des politiques sociales, en sus du manque de dispositifs de contrôle de leurs décisions, bien que celles-ci soient en partie collégiales, ne joue pas en la faveur de l'égalité professionnelle et des politiques sociales dans leur ensemble.

Cependant, au vu de la réussite de certaines mesures portées par les RH, dont notamment l'écart de rémunération d'1% entre les femmes et les hommes, du secteur d'activité de notre terrain et de l'approche globale de son accord égalité, qui demande cependant à être amélioré pour gagner en pertinence et en efficacité, nous le considérons *ceteris paribus* comme un cas exemplaire.

C'est dans ce sens que nous formulerons nos préconisations managériales qui se baseront sur une adaptation de l'existant et sur la mise en place de mesures complémentaires notamment au regard de la sensibilisation des managers et de la répartition des pouvoirs entre ces derniers et le service RH.

Le prochain chapitre, qui est le dernier de cette partie trois et de notre thèse, est dédié à la discussion de nos résultats avec la littérature. Nous y présenterons les apports théoriques, méthodologiques et managériaux ainsi que les limites de notre travail et nos ambitions pour nos futures recherches.