

# **Les écoles de management au secours des femmes dans la lutte contre le plafond de verre ?**

## **Résumé**

Aujourd'hui encore des inégalités professionnelles entre les hommes et les femmes perdurent. Ce constat a nourri de nombreuses recherches qui ont permis d'identifier les facteurs explicatifs de ce qu'on appelle « le plafond de verre », exprimant les obstacles, visibles ou invisibles, que rencontrent les femmes dans la progression de leur carrière. Pour contrer ce phénomène, plusieurs actions ont été mises en place par des acteurs relevant du secteur public ou privé. Si ces différentes actions permettent d'apporter des réponses concrètes aux femmes déjà engagées dans leur carrière, on peut s'interroger sur le rôle que peuvent jouer, en amont, les établissements de formation, et en particulier les écoles de management. Dans le cadre d'une approche exploratoire, ce travail se propose donc d'appréhender la manière dont elles se sont appropriées cette problématique. Une analyse de leur communication Web fait ressortir que seules quelques écoles de management sont engagées au niveau institutionnel sur les différents leviers d'action de lutte contre l'édification du plafond de verre.

## **Mots clés**

Plafond de verre –égalité professionnelle –discriminations -femmes - écoles de management

## Introduction

Aujourd'hui encore des inégalités professionnelles entre les hommes et les femmes perdurent. Le bilan 2014 publié par le Ministère des Droits des Femmes français<sup>1</sup> fait état de ces inégalités dans les conditions d'emploi des femmes. Bien qu'étant plus diplômées que les hommes, les femmes ont un taux d'emploi inférieur aux hommes (67 % contre 76 %), ont accès à éventail de métiers plus réduit (50% des femmes se concentrent sur 12 familles professionnelles contre 20 pour les hommes), un niveau de salaire moindre de 10,8% dans la fonction publique territoriale, de 19,3% dans le secteur privé et jusqu'à 21, 9% dans la fonction hospitalière publique<sup>2</sup> et des chances de progression de carrière inférieures. Enfin, les femmes sont sous représentées dans les postes de direction<sup>3</sup>.

Le constat fait des différences de progression de carrière entre les hommes et les femmes a nourri de nombreuses recherches qui ont permis d'identifier les facteurs explicatifs de ce qu'on appelle « le plafond de verre ». Cette métaphore exprime les obstacles, visibles ou invisibles, que rencontrent les femmes dans la progression de leur carrière.

Ces recherches ont montré que plusieurs facteurs interviennent dans l'édification du plafond de verre, impliquant différents acteurs. Si les entreprises sont souvent montrées du doigt, les chercheurs soulignent que la responsabilité de ces inégalités ne leur incombe pas totalement. A côté des entreprises, le rôle du système social et des femmes elles-mêmes sont invoqués (De BRY F. 2006).

Pour contrer le phénomène de plafond de verre, plusieurs actions ont été mises en place par des acteurs relevant du secteur public ou privé. Depuis plus de quarante ans, le législateur met en œuvre des mesures dont la finalité est d'imposer aux entreprises un certain nombre d'actions en faveur de l'égalité professionnelle. En parallèle, le débat sur la parité lancé par le monde politique ne tardera pas à rejoindre la sphère de l'entreprise, rappelant la sous-représentation des femmes dans les comités de direction et les conseils d'administration. Dans

---

<sup>1</sup> Vers l'égalité réelle entre les hommes et les femmes, édition 2014, Ministère des Droits des femmes, [www.femmes.gouv.fr](http://www.femmes.gouv.fr), 2014, 55p.

<sup>2</sup> Les écarts de salaires entre les hommes et les femmes varient en fonction des secteurs allant de 10,8% dans la fonction publique territoriale, de 19,3% dans le secteur privé et jusqu'à 21, 9% dans la fonction hospitalière publique. Si une partie de ces différences de salaires sont imputables à des facteurs identifiés et mesurables relevant du secteur d'activités, du temps de travail, des interruptions de carrière, du niveau hiérarchiques, etc. des emplois occupés par les femmes, un autre demeure inexplicquée. Cette proportion est estimée à 9% par le Ministère des Droits des femmes, op.cit., 2014.

<sup>3</sup> Alors qu'elles représentent 46 % des salariés du secteur privé, seulement un cinquième des femmes occupent des postes de direction, in, BATTLE Annie, Les femmes valent-elles moins cher que les hommes ?, Collection Egal à Egal, Belin, 2014.

le prolongement de ces mesures, depuis une quinzaine, certaines entreprises ont adopté une approche par la diversité pour nourrir le développement de pratiques organisationnelles et de gestion des ressources humaines visant l'égalité professionnelle, et par là même de lutter contre le phénomène de plafond de verre. Mais l'efficacité de ces dispositifs est contestée ouvrant la voie à d'autres initiatives.

En avril 2014, le Ministère des Droits des femmes, lance l'application « Leadership pour Elles »<sup>4</sup> proposant une palette de tests et de conseils pour aider les femmes à progresser dans leur carrière. Offrant de répondre au même objectif, les propositions de coaching dédiées aux femmes se multiplient. Parallèlement, les établissements de formations en management développent des programmes centrés sur le leadership des femmes.

En janvier 2013, sous l'impulsion du Ministère de l'Enseignement et de la recherche d'une part, et du Ministère des Droits des Femmes d'autre part, la Conférence des Présidents d'Université (CPU), la Conférence des Directeurs des Ecoles Françaises d'Ingénieurs (CDEFI) et la Conférence des Grandes Ecoles (CGE) s'associent pour la rédaction d'une Charte pour l'Égalité entre les Hommes et les Femmes. Les écoles de management, membres de la CGE, sont ainsi invitées à agir dans trois domaines : la sensibilisation des étudiant-e-s à l'égalité hommes-femmes et à la question du genre, l'application de l'égalité hommes-femmes dans les établissements, l'attractivité en amont en favorisant l'accès aux grandes écoles aux jeunes femmes, notamment dans les domaines des sciences et techniques. Ce dernier point étant davantage destiné aux écoles d'ingénieurs qu'aux écoles de management, membres de la CGE.

En tant qu'écosystème de formation, les écoles de management rassemblent nombreux acteurs qui interagissent dans un objectif de diffusion des savoirs<sup>5</sup>. En cela, les écoles de management ont la capacité à rassembler les acteurs impliqués dans l'édification ou la lutte contre le plafond de verre et à favoriser les interactions entre ceux-ci. Parmi eux, des étudiants futurs managers et DRH, des femmes vectrices de leur propre autocensure, des enseignants prescripteurs des futurs comportements professionnels, des conseillers dans la construction d'un projet professionnel et dans le choix d'un premier métier, des experts du droit social garant d'une bonne lecture des textes de loi, des dirigeants d'entreprises acteurs de l'égalité

---

<sup>4</sup> Cette application pour smartphone est proposée gratuitement via le site du Ministère.

<sup>5</sup> Sous le terme de savoirs sont rassemblés les savoirs, les savoirs –faire et les savoirs-être qui constituent les différents axes de formation développés par les écoles de management.

professionnelle, etc. agissent et interagissent au sein des écoles de management, conférant à ces établissements un potentiel d'action indéniable dans la lutte contre le plafond de verre.

Certaines écoles de management n'ont pas tardé à développer des actions afin de contribuer à la lutte contre le plafond de verre. A l'instar de l'ENA, plusieurs écoles de management ont développé des dispositifs de formation qui s'inscrivent clairement dans un objectif de lutte contre le plafond de verre. Ces formations diffèrent dans leurs approches et leur contenu ainsi que par les publics visés. Si la formation proposée par l'ESSEC s'adresse uniquement aux « femmes cadre moyen », le programme de formation(s) « femmes et dirigeantes » de l'ESCP Europe vise un public beaucoup plus large. D'autres actions, visant à sensibiliser les publics étudiants et entreprises, prenant la forme de conférences ou de tables rondes sont également régulièrement organisées. Ces actions relèvent-elles d'initiatives isolées menées par des équipes pédagogiques impliquées ou sont-elles le résultat d'une politique institutionnelle consciente et organisée. Les écoles de management considèrent-elles la lutte contre l'édification du plafond de verre comme un véritablement axe stratégique de développement de leur pédagogie ?

Dans le cadre d'une approche exploratoire, ce travail se propose donc d'appréhender la manière dont les écoles de management se sont appropriées cette problématique et la partagent avec leurs différentes parties prenantes<sup>6</sup> à travers leur communication.

Après avoir précisé les différentes dimensions du phénomène de plafond de verre, nous présenterons la méthodologie retenue pour mener ce travail exploratoire puis les principaux résultats et leurs implications.

## **1. Le phénomène de plafond de verre**

Afin de comprendre le phénomène de plafond de verre, nous nous attacherons dans un premier temps à en comprendre les origines pour ensuite analyser les dispositifs mis en place ces dernières décennies pour lutter contre les freins constatés dans la progression de carrière des femmes.

---

<sup>6</sup>Selon Freeman (1984), une partie prenante se réfère à « *tout groupe ou individu qui peut affecter ou qui peut être affecté par la réalisation des objectifs de l'entreprise* ».

## **1.1. Les facteurs explicatifs à l'édification du plafond de verre**

LAUFER J. (2004) définit le plafond de verre comme « l'ensemble des obstacles visibles ou invisibles qui séparent les femmes du sommet des hiérarchies professionnelle et organisationnelles ». D'autres auteurs<sup>7</sup> utilisent la métaphore du labyrinthe pour décrire le parcours complexe et semé d'obstacles que doivent parcourir les femmes pour progresser dans leur carrière dans le but d'accéder aux fonctions de direction. Selon eux, le « passage à travers un labyrinthe n'étant ni simple, ni direct, mais exigeant de la persévérance, la conscience de ses progrès et une analyse minutieuse des énigmes à venir ». Les femmes font ainsi face à de nombreuses « énigmes » au cours de leur carrière dont les auteurs ne sont pas toujours personnifiées. En outre, ces définitions établissent clairement l'existence d'obstacles qui s'imposent aux femmes et interrompent leur avancement professionnel.

Les recherches menées sur la compréhension des mécanismes de construction du plafond de verre font état de trois grandes catégories d'obstacles qui relèvent du système social, des organisations et des femmes elles-mêmes (De BRY F., 2006).

### **1.1.1. Le système social : socle de l'édification du plafond de verre**

Le système social dans lequel nous agissons est bâti sur un ensemble de stéréotypes qui déterminent plus ou moins nos actions. Force est de constater qu'en ce qui concerne les femmes de nombreux stéréotypes conditionnent leur orientation et leur carrière professionnelle. En assignant des qualités et des compétences particulières aux femmes, la société oriente celles-ci vers certaines formations afin de préparer les métiers et les secteurs qui leurs sont « destinés ».

Si en théorie, la mixité de l'école puis de l'enseignement supérieur aurait pu donner à chaque sexe les mêmes chances d'accéder aux métiers de notre économie, la réalité est tout autre. Les femmes ont accès à un éventail de métiers plus réduit que les hommes, résultat d'un processus d'orientation qui « sépare et spécialise ainsi les filles et les garçons vers des savoirs et des compétences différents, perçus comme plutôt « féminins » ou plutôt « masculins » » (VOUILLOT F., 2014). Ces destinées professionnelles sont intériorisées par les femmes qui n'ont alors que peu tendance à sortir des chemins professionnels qui leur sont tracés (De BRY F., 2006).

---

<sup>7</sup>EAGLY, CARLI, 2007, in NASCHBERGER C., al., 2012.

Très tôt des différences sont constatées dans l'orientation des plus jeunes : alors que l'enseignement professionnel est l'apanage des garçons, les filles sont relativement plus nombreuses à suivre la filière générale pour accéder au baccalauréat. Ces différences d'orientation se poursuivent dans l'enseignement supérieur : les garçons sont ainsi relativement plus nombreux à se diriger vers les filières scientifiques, les écoles d'ingénieurs et les formations de techniciens supérieurs de la production, les filles leur préfèrent les filières littéraires, les écoles vétérinaires, paramédicales et sociales ainsi que les formations de techniciens supérieurs des services.

Les femmes sont plus nombreuses que les hommes dans les métiers tertiaires, en particulier dans les secteurs de l'éducation, de la santé et de l'action sociale. A l'inverse, les hommes sont relativement surreprésentés dans les métiers de la production (en particulier sur les métiers d'ingénieurs et de cadres techniques), de l'énergie, de la chimie et du bâtiment. Au-delà des secteurs professionnels, c'est au niveau des fonctions exercées que l'on constate des différences entre les deux sexes. Les femmes sont relativement plus présentes dans les fonctions d'exécutions, à niveau hiérarchique limité et a contrario relativement moins introduites dans les niveaux hiérarchiques élevés.

En définitive, ce que l'on décrit parfois comme des différences entre les sexes s'établit au fil de l'orientation, de la formation puis de la carrière professionnelle comme des inégalités. « Ce sont ces inégalités d'orientation qui, bien plus que les inégalités de réussite, modèlent les inégalités de carrière entre les sexes comme entre les groupes sociaux ».<sup>8</sup> Nous ne pouvons que constater que les métiers ont un sexe. En France mais également dans toute l'Europe et au-delà (DAVIDSON M.J., BURKE R., 2004), les femmes et les hommes n'ont pas les mêmes chances d'accéder aux secteurs d'activités, aux métiers et aux fonctions de l'économie.

Les entreprises intègrent également ces stéréotypes dans leur mode d'organisation et dans leurs actions.

### 1.1.2. L'entreprise : architecte de l'édification du plafond de verre

Les préjugés, bien que positifs, sur les capacités des femmes influencent le jugement des recruteurs, pourtant sensibilisés aux enjeux de l'égalité professionnelle et soucieux de faire respecter la loi. Les travaux de CHAINTREUIL L. et EPIPHANE D. (2013) soulignent que les

---

<sup>8</sup> DURU-BELLAT M., « Ecole de garçons et école de filles », *Ville, école, intégration, diversité*, n°138, 2004, in, VOUILLOT F., *Les métiers ont-ils un sexe ?*, collection Egal à Egal, Bellin, 2014, 70p.

recruteurs, tout en se targuant de ne pas tenir compte du sexe des candidats, mais de mettre en avant comme critère de sélection les compétences de la personne, reconnaissent aux femmes des compétences « naturelles », distinctives des hommes. La discrimination par la nature des compétences préjugées par le sexe de la personne devient alors une voie d'iniquité professionnelle, en faveur des hommes ou des femmes selon les contextes et les stratégies d'entreprises. Ces travaux font également référence aux préjugés des recruteurs sur les contraintes et la charge domestique réelle ou potentielle que déterminent le sexe, l'âge et la situation matrimoniale des candidates (CHARENTREUIL L. et EPIPHANE D., 2013). Au-delà de la phase de recrutement, ces préjugés vont influencer les modes de management privilégiant les comportements masculins et favorisant la promotion des hommes.

LAUFER J. (2004) souligne le rôle des normes et des pratiques organisationnelles dans la construction du phénomène de plafond de verre. Selon l'auteur, les organisations sont construites historiquement sur un modèle normatif « masculin ». La disponibilité, la mobilité et plus globalement l'investissement professionnel est étalonné sur le comportement professionnel des hommes. Ces normes n'intègrent pas dans leur construction, les temps et les contraintes domestiques qui pèsent encore davantage sur les femmes. Par voie de conséquence, les femmes se trouvent dans l'incapacité de respecter ces normes, ce qui peut alors être interprété comme un manque d'engagement de leur part, accentuant le risque d'inégalités professionnelles. En particulier, cette interprétation peut constituer un frein à la progression de carrière des femmes, considérées comme moins impliquées que leurs homologues masculins.

Et si les politiques de gestion de carrières, en introduisant des critères objectifs d'attribution de promotion et de politique de rémunération, tentent de favoriser l'égalité des chances, elles ne suffisent pas à « supprimer le poids de normes organisationnelles « masculines », qui conduisent à la rareté des femmes aux niveaux élevés des organisations » (LAUFER J., 2005).

La sur-représentation des hommes dans les sphères décisionnelles et de pouvoir est également un facteur explicatif à l'édification d'un plafond de verre. En effet, en étant au cœur du pouvoir et des décisions, les hommes perpétuent les mécanismes de reconnaissance et de promotion favorisant leur accès aux fonctions dirigeantes.

Les zones d'influence et de pouvoir organisationnelles sont déterminées en partie par l'appartenance aux réseaux professionnels. En cela, la faible présence des femmes dans les réseaux professionnels, les éloignent des zones d'influence et de pouvoir, constitue également

un des obstacles qu'elles rencontrent dans la progression de leur carrières (GUILLAUME C., POCHIC S., 2007, LAUFER J. 2004). Les femmes souffrent également d'un moindre soutien et appui de mentors ou de parrains pour l'avancement de leur carrière (NASCHBERGER C., al., 2012). Et plus globalement, le manque d'encouragement et de soutien de leur environnement professionnel constitue un obstacle à l'avancement des femmes cadres (BELGHITI-MAHUT S., 2004).

A côté des entreprises, les femmes contribuent également à l'édification du plafond de verre qui les freine dans l'évolution de leurs carrières.

### 1.1.3.L'autocensure des femmes : une brique dans l'édification du plafond de verre

C'est en intégrant dans leurs comportements un ensemble de stéréotypes et en s'autolimitant dans leurs actions en faveur d'une progression de carrière, que les femmes contribuent à leur propre discrimination. On qualifie ce comportement d'autocensure.

L'autocensure que s'imposent les femmes dans la progression de leur carrière est le fruit du poids des stéréotypes et du rôle que notre système social entretient à leur égard. En particulier, la pression sociale empêche les femmes de s'extraire de la trajectoire professionnelle qui leur est tracée. Dès l'école, les enseignants, les conseillers d'orientation et la famille aiguillent filles et les garçons vers des destinées professionnelles en cohérence avec leur sexe. La difficulté de sortir de ces « sentiers battus » est d'autant plus difficile que ces choix d'orientations interviennent au moment de la construction identitaire des filles et des garçons, et y contribuent.

On n'attribue pas le même sens à l'ambition professionnelle de la femme qu'à celle de l'homme. Si dès le plus jeune âge, les garçons sont félicités pour leur ambition, leur ténacité, leur courage, etc. les filles le sont pour d'autres qualités telles que le service, l'aide, l'écoute ou la gentillesse. Ce n'est donc pas pour leurs qualités individuelles que les filles puis les femmes sont encouragées mais pour les actes qu'elles manifestent à l'égard et à destination des autres(NASCHBERGER C., al., 2012). L'ambition des femmes n'étant pas gratifiée voire désapprouvée par leur entourage et l'environnement social, celles-ci finissent par développer un jugement négatif à l'égard de l'ambition qu'elles associent à l'égoïsme ou la manipulation des autres à ses propres fins<sup>9</sup>.Et si les hommes n'hésitent pas à accepter une promotion, les

---

<sup>9</sup>Fels, A. (2004), « Do women lack ambition ? », *Harvard Business Review*, vol. 82, n° 4, p. 50-60, in, NASCHBERGER C., al., 2012



femmes, plus exigeantes envers elles-mêmes, s'autoriseront à y prétendre que si elles sont certaines de posséder totalement les compétences requises.

Face au constat de la persistance de ces iniquités professionnelles, différentes actions ont été mises en œuvre au cours de ces deux dernières décennies par des acteurs relevant tant de la sphère publique que privée.

## **1.2. Les actions pour lutter contre l'édification du plafond de verre**

C'est dans un premier temps le législateur qui s'est emparé de la question des inégalités professionnelles, obligeant l'entreprise à mettre en place un certain nombre d'actions correctrices et invitant au dialogue social. D'actions visant à la lutte contre les inégalités, à la promotion de l'égalité professionnelle puis à la valorisation de la diversité, les mesures en faveur de l'égalité professionnelles entre les hommes et les femmes ont permis des avancées mais ont aussi montré leurs limites.

### **1.2.1. Un dispositif législatif évolutif : de la lutte contre les inégalités à la promotion de l'égalité professionnelle**

Dès 1972, le législateur inscrit dans le Code du Travail, le principe de l'égalité de rémunération entre les hommes et les femmes pour un même travail. Durant les quatre décennies qui ont suivi, d'autres textes ont voulu imposer aux entreprises de mettre en place des actions de lutttes contre les discriminations professionnelles.

Avec la loi Roudy (1983), le législateur passe d'une logique de protection de la femme à un principe d'égalité de droits. Cette loi favorise la mise en place d'actions correctrices des inégalités (recrutement, formation, conditions d'emploi, promotion, etc.) par l'octroi de moyens supplémentaires. La loi Roudy instaure également l'obligation faite aux entreprises de diffuser des indicateurs sur l'égalité hommes-femmes dans l'entreprise (c'est le Rapport de Situation Comparée). Cette loi sera renforcée dans ses actions contre les discriminations par la loi L122-45 de 2001. C'est également en 2001 que le législateur impose d'inclure la problématique de l'égalité professionnelle dans les négociations sociales (loi Génisson, 2001) au sein des entreprises et des branches professionnelles. La loi de 2006 (L2006-396) pour l'égalité des chances viendra également renforcer ces dispositifs, en particulier en réaffirmant le principe d'égalité salariale entre les hommes et les femmes mais également par des mesures en faveur d'une meilleure conciliation entre la vie professionnelle et la vie familiale et l'implication des femmes dans les instances délibératives et juridictionnelles.

Ces dispositifs législatifs ont permis des avancées mais ont également montré des limites. En particulier, en désignant certains groupes sociaux, ces dispositifs ont contribué à leur stigmatisation. La protection de ces groupes a également eu pour effet de nourrir un sentiment d'injustice perçue par les groupes « dominants ». Un autre effet pervers de la mise en place de cette législation est la dévalorisation des actions menées, comme par exemple le processus de recrutement. En effet, en favorisant le recrutement de femmes, le principe d'égalité des chances est remis en question, nourrissant le postulat que le processus même de recrutement est déprécié. Enfin, force est de constater que malgré une loi de plus de quarante ans, les inégalités des salaires entre les hommes et les femmes perdurent.

En définitive, les limites de ces dispositifs législatifs ont favorisé l'émergence et l'implémentation d'une approche par la gestion de la diversité.

### 1.2.2. La gestion de la diversité pour une valorisation des différences

A la différence des approches fondées sur le principe d'égalité des chances ou de parité, l'approche par la diversité ne cherche pas à gommer des différences mais à les valoriser. L'approche par la gestion de la diversité trouve ainsi sa justification dans la volonté de répondre à une double logique économique et sociale (CORNET A., WARLAND P., 2008).

Dans une logique sociale, l'approche par la diversité facilite l'intégration des différents groupes sociaux dans l'entreprise. En favorisant la représentation dans ses équipes des différents groupes sociaux, l'entreprise devient alors le miroir de son environnement direct. Les clients, les fournisseurs et d'autres partenaires, se reconnaissant dans les salariés de l'entreprise, sont alors plus enclins à développer une attitude favorable à son égard. Les salariés, se sentant mieux représentés et compris dans leurs attentes, sont davantage motivés.

Dans une logique économique, le bien-fondé d'une approche par la diversité se situe dans « sa capacité à créer de la valeur ajoutée en permettant à l'organisation d'être plus efficace au travers d'une meilleure relation avec les clients et les usagers, mais aussi en offrant des gains en termes d'efficience par une meilleure utilisation des ressources internes et externes »<sup>10</sup>. C'est également une démarche qui s'inscrit dans le prolongement des actions déjà mises en place pour l'égalité professionnelle. Ces arguments se conjuguant pour finalement qualifier l'approche par la diversité de *business case* et ainsi donner une image plus positive de la gestion des minorités.

---

<sup>10</sup>Communautés européennes, 2005, in, (CORNET A., WARLAND P., 2008) p.61.

Pourtant, l'approche par la gestion de la diversité connaît également des limites car sa réussite suppose l'émergence de changements profonds d'attitudes et de comportements à l'égard d'autrui, difficiles à initier, impliquant également une adaptation des méthodes de management des organisations (BENDER A.F., 2004) .

L'approche par la gestion de la diversité se voit également opposer des limites. En particulier CORNET A. et WALRAND P. (2008) soulignent les effets pervers de recrutements « à l'image de la clientèle ». Car si a priori on pourrait penser que cela permet l'intégration d'une main-d'œuvre hétérogène, cette logique peut également conduire et à des pratiques discriminatoires. D'autres pointent du doigt la faible portée organisationnelle de l'embauche d'un personnel à l'image de la société, lui attribuant comme finalité de « parer seulement la fonction vente et marketing des attributs de la diversité » (BARTH I. 2007).

LAUFER J. (2014) voit également dans l'approche par la diversité un risque de fragilisation du principe d'égalité par la reconnaissance de la singularité au détriment de la comparaison de catégories, conditions de mise à jour d'inégalités de « traitement ».

En définitive, l'analyse des dispositifs en faveur de l'égalité professionnelle, montre que l'entreprise est principalement visée comme étant l'acteur majeur des actions à mener pour corriger les inégalités professionnelles. Et si certaines entreprises ont apporté des réponses concrètes à cette question, toutes ne se sont pas appropriées cette problématique complexe et multiforme. La multiplicité des causes à l'origine de l'édification du plafond de verre, nous laisse à penser que l'entreprise ne peut à elle-seule assumer la responsabilité de la lutte contre les inéquités professionnelles. D'autres acteurs doivent intervenir. A ce titre, les écoles de management ont un rôle à jouer en rassemblant les acteurs impliqués à la fois dans le développement et la lutte contre plafond de verre : femmes, managers et futurs managers, femmes, DRH, entreprises, experts et chercheurs, etc.

## **2. LA METHODOLOGIE ET LES RESULTATS DE L'ETUDE EXPLORATOIRE**

Incitées par la Charte pour l'Egalité entre les femmes et les hommes ou de leur propre initiative, les écoles de management interviennent dans la lutte contre l'édification du plafond de verre à différents niveaux : par la sensibilisation des étudiants, futurs managers, responsables et dirigeants entreprises à cette question, par le développement d'actions et d'évènements spécifiques tels que la création de programmes de formation continue, l'organisation de conférences ou de tables ronde associant experts et entreprises, recherche

académiques, etc. Mais pour mieux comprendre le rôle des écoles de management, il nous paraît essentiel d'appréhender si ces actions relèvent d'une politique institutionnelle consciente et organisée relevant d'un choix stratégique, d'une part, et, si celles-ci sont menées en associant les différentes parties prenantes de l'écosystème des différentes écoles. En effet, c'est en étudiant ces deux interrogations qu'il sera possible de mieux appréhender le rôle d'interface que les écoles sont susceptibles de jouer dans la lutte contre l'édification du plafond et de leviers d'actions à leurs dispositions.

Afin d'apporter des éléments de réponses à ces interrogations, nous avons fait le choix d'adopter une méthodologie par triangulation<sup>1</sup> associant une première étape d'observation des pratiques des écoles de management à une phase d'interrogation par entretiens.

Le travail présenté ici constitue la première étape de cette démarche exploratoire, centrée sur l'observation des pratiques des écoles de management en s'appuyant sur la communication web menée ces écoles comme indicateur d'appropriation du phénomène de plafond de verre. Après avoir présentée la méthodologie retenue pour la mise en œuvre de cette première étape, les principaux résultats de ce travail seront exposés.

## **2.1. La méthodologie retenue**

Ce travail exploratoire a été conduit à partir d'un échantillon d'écoles de management auprès desquelles nous avons constitué un corpus de données. Ces deux aspects sont explicités successivement.

### **2.1.1. Définition de la population et constitution de l'échantillon**

La population étudiée dans cette recherche est constituée des écoles de gestion et management implantées sur le territoire national. Nous avons défini une limite géographique pour la constitution de la population afin de conduire cette analyse sur des unités soumises à un cadre législatif et réglementaire identique.

Le Ministère de l'Éducation Nationale et de la Recherche dénombreait 195 écoles de commerce, gestion et comptabilité en 2013<sup>11 12</sup>. Parmi cette population relativement hétérogène de par le modèle économique des écoles, privé ou consulaire, le niveau et le degré

---

<sup>11</sup>La triangulation fait référence à l'utilisation de plusieurs méthodes de collecte d'information pour l'étude d'un même phénomène. Le croisement des méthodes apporte une meilleure compréhension du phénomène et permet de minimiser les biais de collecte augmentant ainsi la fiabilité et la validité de l'étude.

<sup>12</sup>MOISAN C. (dir.), Repères et références statistiques 2014, sur les enseignements, la formation et la recherche, Repères et références statistiques, Ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, septembre 2014, 431p.

de reconnaissance du diplôme délivré, les 31 écoles de management françaises<sup>13</sup>, membres de la Conférence des Grandes Ecoles<sup>14</sup>, constituent un groupe de référence dans le paysage des écoles de management en France et à l'international. Les textes de la Charte pour l'égalité entre les femmes et les hommes distinguent les obligations faites aux établissements d'enseignement supérieur et de recherche d'une part, et aux écoles membres de la CGE d'autre part. C'est donc sur cet échantillon d'écoles que nous avons fait le choix d'appuyer notre recherche.

### 2.1.2. Constitution du corpus et traitements des données

Deux approches successives ont été mobilisées pour constituer le corpus de données : la première relevant d'une approche quantitative par la constitution d'une base de données, la seconde d'une approche qualitative visant à analyser le contenu des pages web recensés.

L'étape quantitative avait pour principal objectif d'évaluer le nombre de références faites au concept de plafond de verre afin d'estimer le poids accordés à chacun d'eux dans la communication via le site web de chacune des écoles constitutives de l'échantillon. Pour cela, nous avons eu recours à l'outil GoogleScraper qui permet de quantifier le nombre d'occurrences de mots clés à partir d'une liste préétablie de site internet. En plus du nombre d'occurrence, l'outil enregistre les liens à partir desquels les mots clés ont été identifiés sur l'ensemble des sites. La collecte des données a été effectuée le 30 septembre 2014.

Dans une seconde étape, nous avons souhaité identifier les leviers ou occasions de communication utilisés par les écoles pour communiquer autour du phénomène de plafond de verre. Pour cela, nous avons consulté et indexé l'ensemble des 172 pages web recensées par l'outil GoogleScaper. Cette étape nous a également permis de compléter la datation du document, partiellement fournie par l'outil. La recherche et l'analyse des contenus des différentes pages web, nous a conduit à éliminer 16 d'entre elles, soit parce qu'elles étaient inaccessibles (pages dont l'accès est limité) soit parce le contenu présenté était en dehors de notre champs d'étude. Au total, 157 pages web ont fait l'objet d'une indexation.

---

<sup>13</sup> La CGE dénombre 33 écoles de management, membres de l'association. Dans le cadre de ce travail, nous avons délibérément exclu de notre analyse HEC Montréal et HEC ULg afin de restreindre notre analyse au établissement relevant d'un même cadre législatif.

<sup>14</sup> « La Conférence des grandes écoles est une association (loi 1901) de grandes écoles d'ingénieurs, de management et de haut enseignement multiple ou spécifique, toutes reconnues par l'Etat, délivrant un diplôme national sanctionnant au moins cinq années d'études après le baccalauréat et conférant le grade de master. La CGE, organisme accréditeur de formations pour ses membres (Mastères Spécialisés, MSc, BADGE) apporte son label de qualité pour garantir l'adéquation des programmes avec les attentes du marché du travail et promouvoir, sous toutes ses formes, tant en France qu'à l'étranger, le développement et le rayonnement des établissements d'enseignement supérieur et de recherche, dans un objectif d'excellence, en liaison avec les pouvoirs publics, les acteurs de l'économie et la société. L'admission à la CGE se fait sur des critères particulièrement exigeants portant à la fois sur la structure, les modalités de recrutement, les approches pédagogiques et l'accompagnement des étudiants dans les établissements ». Source : <http://www.cge.asso.fr>

C'est après une première lecture de l'ensemble des pages web référencées, que nous avons établi les huit « raisons » ou occasions de communiquer sur le phénomène du plafond de verre. Ces raisons correspondent aux grandes fonctions et aux activités majeures que l'on retrouve communément dans les écoles de gestion : la formation initiale et la formation continue, la recherche, l'organisation de ces conférences professionnelles, les actions des réseaux (en particulier des réseaux de diplômés et des clubs professionnels), la mise à disposition de ressources documentaires ainsi que la faculté et la gouvernance. Le détail de l'indexation est présenté ci-dessous (cf Tableau 1).

**Tableau 1. Les différentes « occasions » de communiquer sur le plafond de verre.**

<b>OCCASIONS DE COMMUNIQUER</b>	<b>CONTENUS</b>
<b>FORMATION CONTINUE</b>	Tous contenus ou documents relatifs à un programme diplômant ou qualifiant de formation continue faisant référence au phénomène de plafond de verre
<b>FORMATION INITIALE</b>	Tous contenus ou documents relatifs à un programme de formation initiale faisant référence au phénomène de plafond de verre
<b>CONFERENCE PROFESSIONNELLE</b>	Conférence réunissant un ou plusieurs experts et professionnels, tables rondes organisées autour de la problématique
<b>RESEAU</b>	Toutes actions menées par un club, association, réseau de diplômés réunis autour de la problématique
<b>RECHERCHE</b>	Tous supports ou actions relevant des activités de recherche : programme de recherche, chaire, colloque ou séminaire académique, productions académiques, etc. faisant référence au phénomène plafond de verre
<b>GOUVERNANCE</b>	Toutes mentions faites dans la stratégie, la mission de l'école, ses valeurs, ses divers rapports d'activités, etc.
<b>RESSOURCES DOCUMENTAIRES</b>	Tous documents mis à disposition sur la thématique
<b>FACULTE</b>	Contenus relatifs aux enseignants chercheurs permanents ou associés développant des activités et/ou productions sur le phénomène de plafond de verre

Les résultats de l'analyse du contenu thématique des pages web sont maintenant présentés et discutés.

## **2.2. Les principaux résultats**

L'analyse des résultats fait ressortir que les écoles de management ne communiquent pas avec la même intensité et à partir des mêmes leviers, ce qui conduit à s'interroger sur le degré

d'appropriation et le rôle potentiel que peuvent jouer les écoles dans la lutte contre le plafond de verre.

### 2.2.1. Une communication web d'une intensité variable

Force est de constater que les écoles de management ne communiquent pas avec la même intensité via leur site web sur la question du plafond de verre.

Sur les 31 sites d'école de management passés au crible, 13 n'affichent aucun résultat, ce qui signifie que les termes de plafond de verre n'apparaissent nul part dans le contenu du site et dans les documents qui lui sont reliés. Pour ces écoles, le plafond de verre n'est donc pas un objet de communication web. Cela ne signifie pas pour autant qu'aucune réflexions ou actions ne sont menées par ces écoles autour de la problématique du plafond de verre.

A l'inverse, pour les 18 autres écoles de management étudiées, le phénomène de plafond de verre fait l'objet d'une communication via leur site web. Néanmoins, l'intensité avec laquelle ces écoles communiquent sur le sujet du plafond de verre est variable. A ce titre, deux groupes se distinguent. Le premier, composé de HEC, Audencia, ESSEC, ESCP, communique relativement fortement sur le phénomène de plafond de verre. Ces écoles affichent en effet de 18 à 38 pages faisant référence au plafond de verre sur leur site web. Le second groupe, composé de 14 écoles, enregistre des résultats plus modestes, avec 1 à 8 pages web ou liens identifiés comme faisant référence au plafond de verre.

Afin de mieux comprendre ces résultats, nous avons identifié les occasions de communication utilisées par les écoles pour mettre en avant la problématique du plafond de verre sur leur site web.

### 2.2.2. Des occasions de communication qui dépassent le domaine de la formation

La recherche est très nettement la principale occasion de communiquer sur le phénomène de plafond de verre (60 citations sur 157). C'est également la raison de communiquer la plus partagée par les écoles étudiées. En effet, 12 écoles sur 18 ont un contenu de communication traitant du plafond de verre au travers d'activités ou de production de recherche sur leur site web. La recherche est donc incontestablement un des leviers de communication majeurs sur la thématique du plafond de verre auprès des différentes parties prenantes de l'écosystème de formation que représentent les écoles de management. Pourtant, si la recherche apparaît clairement comme un des domaines engagements mentionnés dans la charte pour l'égalité entre les Femmes et les Hommes dans les établissements d'enseignement supérieur et de recherche, cet aspect ne figure pas dans le document établi par la CGE.

Ce sont ensuite la faculté (26 citations sur 157) et la formation continue (27 citations sur 157) qui nourrissent les contenus web des écoles sur la thématique du plafond de verre. La recherche et la faculté sont bien évidemment deux leviers de communication étroitement liés, les compétences de la faculté nourrissant les travaux et les activités de recherche de l'école. La formation continue quant à elle est un levier de communication utilisé par les écoles qui proposent des cycles de formations continues traitant de la problématique du plafond de verre et de l'accès des femmes aux fonctions de direction. C'est le cas de l'ESCP, HEC ESSEC et Kedge.

Une synthèse de ces différents résultats est exposée dans le tableau ci-dessous.

**Tableau 2. Intensité et leviers de communication web mobilisés par les Ecole de management.**

Ecoles	Nb résultats brut	Nb résultats net	Nb de thèmes	Réseau	Recherche	Faculté	Formation initiale	Formation continue	Ressources	Conférence	Gouvernance
HEC	44	39	7	5,00	15,00	7,00	2,00	5,00	1,00	4,00	
ESSEC	19	19	6	1,00	7,00	2,00	1,00	6,00			2,00
ESG MS	7	7	4	1,00	1,00	2,00				3,00	
EM Grenoble	4	4	4	2,00	1,00		1,00				
Audencia	25	24	3	1,00	21,00	2,00					
EM Lyon	5	4	3		1,00				2,00		1,00
ESCP	19	18	2	1,00	1,00			13,00		3,00	
EDHEC	9	8	2	4,00	4,00						
Neoma	6	6	2		3,00				3,00		
Skema	5	5	2		2,00	3,00					
Kedge BS	5	4	2			3,00		1,00			
EM Normandie	4	4	2	1,00	3,00						
Novencia	7	7	1			7,00					
Montpellier BS	5	4	1						4,00		
ESC La Rochelle	2	1	1				1,00				
ESDES	1	1	1							1,00	
ICN	1	1	1	1,00							
ISC	1	1	1		1,00						

Les écoles de management s'appuient également sur le réseau (17 citations sur 157), l'organisation de conférence professionnelle (11 citations sur 157), la diffusion de ressources pédagogiques (10 citations sur 157) et sur la formation initiale (5 citations sur 157) dans leur communication web relative au phénomène de plafond de verre. Seule 3 écoles sur 18



associent cette thématique à des éléments ayant traits à leur mode de gouvernance tels que la stratégie, la mission de l'école, ses valeurs, etc. Pourtant, la charte pour l'égalité entre les Femmes et les Hommes faisant obligation aux écoles de management membres de la CGE, promeut une politique d'établissement en faveur de l'égalité. Ainsi, si la question de l'égalité professionnelle, et plus spécifiquement celle du plafond de verre, n'apparaît pas dans la communication web des écoles membres de la CGE, elle devrait néanmoins être intégrée à la politique d'établissement.

### 2.2.3. Des écoles qui jouent un rôle d'interface au cœur de l'écosystème

Les écoles de management utilisent de 1 à 7 leviers pour communiquer sur le phénomène de plafond de verre via leur site web. Parmi les 18 écoles, 4 d'entre elles ne mobilisent qu'un seul levier de communication, dont la nature varie de la formation initiale, à l'organisation de conférence, à l'action du réseau ou à la recherche. A noter également, qu'aucune école, parmi les 18 étudiées, n'utilise uniquement la formation comme levier de communication sur le plafond de verre. Le cœur de métier de ces établissements n'est donc pas le levier prioritaire de communication utilisé par les écoles pour soulever cette problématique, en débattre et faire avancer les actions.

Parmi les écoles les plus actives, qui mobilisent le plus d'occasions de nourrir leur communication web par leurs actions à l'égard de la lutte contre le plafond de verre, on trouve HEC (6 leviers mobilisés sur 8) et l'ESSEC (6 leviers mobilisés sur 8). Nous notons que même des écoles qui communiquent peu sur la thématique s'appuient sur 3 voire 4 leviers de communication pour aborder le phénomène de plafond de verre. C'est le cas de l'ESG, l'EM Grenoble et l'EM Lyon. En cela, les écoles assument leur rôle d'interface, associant dans leurs actions et orientant leur communication web vers différentes parties prenantes impliquées dans la lutte contre le plafond de verre : managers ou futurs managers, femmes et hommes, dirigeant(e)s, DRH, chercheurs, juristes et experts.

Enfin, si l'on considère que les actions du réseau, l'organisation de conférences, la formation et la gouvernance relèvent davantage d'une approche institutionnelle qu'individuelle, alors on pourrait considérer que parmi les 18 sites d'école analysés, 5 d'entre elles mobilisent au moins 2 leviers de communication qualifiés d'institutionnels pour évoquer la question du plafond de verre sur leur site web : HEC, ESSEC, ESG, EM Grenoble et ESCP.

## Conclusion et discussion

Ce travail exploratoire constitue la première étape d'une démarche méthodologique par triangulation. Dans une seconde étape, la réalisation d'entretiens individuels permettra d'approfondir l'étendue des actions menées par les écoles, au-delà de leur communication web. La confrontation des résultats obtenus à partir de ces deux méthodes de collecte sera également le moyen d'améliorer la validité et la fiabilité des informations collectées.

Le rôle majeur que pourraient jouer les écoles de management dans la lutte contre l'édification du plafond relève de la richesse et de l'étendue de leurs activités. Cela leur confère une position d'interface à l'égard des différentes parties prenantes contribuant au développement ou à la lutte contre l'édification du plafond de verre. En effet, les différents métiers et activités des écoles de management leur donnent la possibilité d'agir directement ou indirectement sur les facteurs à l'origine de l'édification du plafond de verre.

La Charte de la CGE pour l'égalité entre les femmes et les hommes confère aux Grandes Ecoles, et en particulier aux écoles de management, une action à trois niveaux :

- la sensibilisation des étudiant-e-s à l'égalité hommes-femmes et à la question du genre,
- l'application de l'égalité hommes-femmes dans les établissements,
- l'attractivité en amont en favorisant l'accès aux grandes écoles aux jeunes femmes, notamment dans les domaines des sciences et techniques.

En accompagnant les étudiants tout au long de leur parcours de formation et dans la construction de leur parcours professionnel, les écoles de management peuvent contribuer à corriger les stéréotypes sociaux et culturels qui orientent les femmes vers des secteurs et fonctions qui leurs sont « prédestinées ». C'est également lors de cet accompagnement que les écoles de management pourront travailler avec les étudiantes sur leurs compétences et leur valorisation afin d'élargir « le champ des possibles » et de limiter les risques d'autocensure de ces futures femmes cadres, managers et dirigeantes.

D'autre part, en invitant les étudiants en formation initiale ainsi que les managers et dirigeants, inscrits dans des programmes de formation continue, à réfléchir à l'impact des différents modes de management et d'organisation sur la création d'inégalité professionnelles entre les hommes et les femmes, les écoles de management contribuent indirectement à

corriger les pratiques de l'entreprise pointées du doigt. Et c'est également en favorisant l'implication des entreprises dans l'organisation de conférences ou d'évènements, permettant le partage d'expériences et la réflexion sur la mise en place de moyens d'actions pour lutter contre le plafond de verre, que les écoles de management contribuent à faire évoluer les pratiques. A ce titre, les réseaux de diplômés et les associations professionnelles, sensibles à cette question, jouent un rôle majeur.

Les écoles de management, en tant qu'organisation, se doivent également de montrer l'exemple à travers la mise en place d'une politique d'établissement en faveur de l'égalité hommes-femmes. En cela,

Les travaux des enseignants-chercheurs, menés en collaboration avec les entreprises, mettent à jour les mécanismes de création d'inégalités professionnelles, parfois cachés derrière des politiques de gestion des ressources humaines se voulant pourtant aller vers plus d'égalité. Et ces travaux ne se limitent pas à montrer les effets pervers des actions mises en place par le législateur et les organisations, ils contribuent également à identifier des moyens d'actions pour favoriser l'égalité professionnelle sur le long terme. La recherche est d'ailleurs un axe majeur de création de contenu de communication web des écoles de management.

Ce travail exploratoire fait ressortir que seules quelques écoles de management sont particulièrement engagées sur les différents leviers d'action de lutte contre l'édification du plafond de verre à travers leur communication web. Malgré la place centrale qu'elles pourraient jouer, un nombre limité d'écoles communiquent sur la problématique du plafond de verre au travers de contenus « institutionnels ».

Finalement, quel que soit le niveau d'action que s'attribuent les écoles de management, c'est en ayant la possibilité d'opérer au travers de toutes leurs activités qu'elles peuvent à la fois mener des actions préventives et curatives face aux inégalités professionnelles à l'égard des femmes. Un enjeu de développement majeur pour les écoles de management.

## Bibliographie

- BARTH I. (2007), « Enjeux et limites du management de la diversité des forces de vente », in BATH I., FALCOZ C., *Le management de la diversité : enjeux, fondements et pratiques*, L'Harmattan, coll. Recherche en gestion, pp.153-176.
- BATTLE A. (2014), *Les femmes valent-elles moins cher que les hommes ?*, Collection Egal à Egal, Belin.
- BELGHITI-MAHUT S. (2004), « Les déterminants de l'avancement hiérarchique des femmes cadres », *Revue Française de Gestion*, no 151, pp.145-160.
- BENDER A.F. (2004), « Egalité professionnelle ou gestion de la diversité, quels enjeux pour l'égalité des chances ? », *Revue Française de Gestion*, no 151, pp.205-217.
- CHARENTREUIL L., EPIPHANE D. (2013), « Les hommes sont plus fonceurs mais les femmes mieux organisées » : quand les recruteur-e-s parlent du sexe des candidat-e-s », *Bref du Céreq, Bulletin de recherche emploi-formation*, n°315.
- « Charte pour l'égalité entre les femmes et les hommes », *Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche, Ministère des Droits des Femmes*, janvier 2013.
- CHICHA M.T., CHAREST E. (2009), « Accès à l'égalité et gestion de la diversité, une jonction indispensable », *Gestion*, vol. 34, n°3, pp.66-73.
- CORNET A., WARLAND P. (2008), *GRH et gestion de la diversité*, collection Les Topos, Dunod.
- DAVIDSON M.J., BURKE R. (2004), « Les femmes dans le management - Une perspective mondiale », *Revue Française de Gestion*, no 151, pp. 129-143.
- De BRY F. (2006), « Lutte contre la discrimination sexiste, la responsabilité des entreprises », *Economie & humanisme*, n°378, octobre, pp. 31-35.
- FREEMAN E. (1984), *Strategic Management, A stakeholder Approach*, Massachusetts, Pitman publishing Inc.
- GRESY B. (2013), « Les femmes sont-elles vraiment les égales des hommes ? », *Revue française d'administration publique*, vol.1, n°145, pp.147-151.
- GUILLAUME C., POCHIC S. (2007), « la fabrication organisationnelle des dirigeants », *Travail, genre et sociétés*, n°17, pp.79-103.
- LAUFER J.(2004), « Femmes et carrières : la question du plafond de verre », *Revue Française de Gestion*, no 151, pp. 117-127.
- LAUFER J. (2005), « La construction du plafond de verre : le cas des femmes cadres à potentiel », *Travail et emploi*, n°102, avril-juin , pp.31-44.

LAUFER J. (2014), *L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes*, collection Repères, La Découverte.

NASCHBERGER C., QUENTAL C., LEGRAND C. (2012), Les parcours de carrière des femmes cadres : pourquoi est-ce si compliqué et comment le faciliter ?, *Gestion*, vol. 37, n°3, pp. 43-50

*Vers l'égalité réelle entre les hommes et les femmes, édition 2014*, Ministère des Droits des femmes, [www.femmes.gouv.fr](http://www.femmes.gouv.fr) , 2014, 55p.

VOUILLOT F. (2014), *Les métiers ont-ils un sexe ?*, collection Egal à Egal, Belin.

BARATS C. (dir.) (2013), *Manuel d'analyse du web*, collection U Sciences Humaines et Sociales, Armand Colin.

MOISAN C. (dir.) (2014), *Repères et références statistiques 2014, sur les enseignements, la formation et la recherche, Repères et références statistiques*, Ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, septembre, 431p.

---