

# BIPOLARISATION SEXUELLE DES ENTREPRISES. UNE ÉTUDE DES 50 PLUS GRANDES FIRMES FRANÇAISES

**Michel Ferrary**

**Management Prospective Ed. | *Management & Avenir***

**2013/3 - N° 61  
pages 70 à 89**

**ISSN 1768-5958**

Article disponible en ligne à l'adresse:

-----  
<http://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2013-3-page-70.htm>  
-----

Pour citer cet article :

-----  
Ferrary Michel, « Bipolarisation sexuelle des entreprises. Une étude des 50 plus grandes firmes françaises »,  
*Management & Avenir*, 2013/3 N° 61, p. 70-89. DOI : 10.3917/mav.061.0070  
-----

Distribution électronique Cairn.info pour Management Prospective Ed..

© Management Prospective Ed.. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

# Bipolarisation sexuelle des entreprises. Une étude des 50 plus grandes firmes françaises

par Michel Ferrary<sup>21</sup>

## Résumé

L'analyse de la féminisation des effectifs et de l'encadrement des 50 plus grandes entreprises privées françaises montre une forte hétérogénéité. Trois mécanismes sociaux interagissent pour expliquer cela : la discrimination, les choix éducatifs et les préférences professionnelles. Ces mécanismes convergent et entraînent une bipolarisation sexuelle des grandes entreprises. Cette bipolarisation constitue un défi nouveau en matière de parité professionnelle et de grh.

## Abstract

The analysis of the feminization of the workforce and management of the 50 largest private French firms shows a great heterogeneity. Three social mechanisms interact to explain this: discrimination, educational choices and professional preferences. These mechanisms converge and lead to sexual bipolarization of large companies. This bipolarization is a new challenge for gender equality and HRM.

L'après-seconde guerre mondiale a été marquée en France par une forte féminisation de la sphère économique. En 1975, 8,907 millions de femmes étaient sur le marché du travail et représentaient 38,92% de la population active. En 2008, selon l'enquête Emploi de l'Insee, 13,296 millions de femmes étaient sur ce marché et représentaient 47,51% de la force de travail. Entre 1975 et 2008, la population active s'est accrue de 5,102 millions de personnes. Cette augmentation est essentiellement liée à la féminisation de la force de travail car le nombre de femmes actives a augmenté de 4,389 millions, ce qui représente 86,02% de l'accroissement de la population active. La question est de savoir comment s'est faite cette féminisation du marché du travail. S'est-elle déroulée de manière homogène ou hétérogène selon les niveaux de qualification et les entreprises ? Quels sont les facteurs explicatifs de cette féminisation ? Les entreprises sont-elles productrices ou reproductrices de différences ?

21. MICHEL FERRARY, Professeur, Université de Genève – HEC Genève, chercheur associé à Skema Business School, [Michel.Ferrary@unige.ch](mailto:Michel.Ferrary@unige.ch)

# Bipolarisation sexuelle des entreprises. Une étude des 50 plus grandes firmes françaises

---

Pour répondre à ces questions, cette recherche se focalise sur l'analyse des cinquante plus grandes entreprises privées françaises<sup>22</sup> qui se répartissent dans différents secteurs d'activité (banque, automobile, grande distribution, énergie, luxe, chimie, haute technologie...). Ces grandes entreprises sont au centre du pouvoir économique industriel. Elles constituent ce que les économistes nomment le segment primaire du marché du travail (Doeringer et Piore, 1971 ; Aoki, 1991), c'est-à-dire celui où les entreprises offrent à leurs salariés la plus grande sécurité de l'emploi et les meilleures conditions de travail et de rémunération. Ce segment se définit par opposition au segment secondaire du marché du travail composé des petites et moyennes entreprises dans lesquelles les conditions de travail et de rémunération sont plus précaires. La question est de savoir si les femmes sont plus ou moins présentes dans ces grandes entreprises, que ce soit au niveau des effectifs ou au sein de l'encadrement.

Les deux voies explorées dans cette recherche sont que, d'une part, trois mécanismes sociaux interviennent et interagissent pour expliquer la féminisation des entreprises. Le premier est la discrimination à l'égard des femmes par les entreprises en termes de carrières (Laufer, 2004 ; Maruani, 2003) ; le second correspond aux choix éducatifs selon les sexes (Vouillot, 2007) et le troisième relève des différences dans les préférences professionnelles des femmes et des hommes (Bertrand et al., 2009). La seconde voie est que les interactions entre ces trois mécanismes conduisent à une forte hétérogénéité de la féminisation des grandes entreprises françaises et de leur encadrement. Cette hétérogénéité se caractérise par la constitution d'un groupe d'entreprises « féminines » et d'un groupe d'entreprises « masculines ». Ce phénomène de bipolarisation sexuelle des entreprises tend à s'accroître dans la mesure où les femmes se forment pour travailler pour des entreprises qui les attirent et qui les discriminent moins. Inversement, elles évitent les formations qui pourraient les préparer à travailler dans des secteurs industriels qui ne les attirent pas et qui sont perçus comme discriminants car très masculins. Le système éducatif et les entreprises renforcent et confortent les représentations sociales des rôles et des identités professionnels selon les sexes. Au déterminisme social de la construction de préférences sexuellement distinctes s'ajoute un déterminisme économique lié aux compétences acquises dans le système éducatif qui déterminent les carrières professionnelles vers telle ou telle industrie. Ainsi, une entreprise est d'autant moins féminisée qu'elle a des pratiques discriminatoires à l'encontre des femmes, que le marché du travail est déficient à lui fournir des femmes qualifiées pour son activité et que les femmes sont peu désireuses d'y travailler.

---

22. Ces cinquante entreprises sont : Accor, Alcatel, Alstom, Air France, Air Liquide, Areva, Arkema, Axa, BNP Paribas, Bouygues, Cap Gemini, Carrefour, Casino, Crédit Agricole, Danone, Dexia, EDF, Eiffage, Essilor, France Telecom, GDF Suez, Havas, Hermès, Lafarge, Lagardère, Legrand, L'Oréal, LVMH, Michelin, M6, Renault, Rhodia, Pernod Ricard, Peugeot Citroën, PPR, Safran, Saint Gobain, Sanofi, Schneider, Société Générale, Sodexo, Suez Environnement, Technip, TF1, Total, Valéo, Vallourec, Veolia, Vinci et Vivendi.

L'exemple du secteur du bâtiment et travaux publics (BTP) illustre les interactions entre les différents facteurs explicatifs de la féminisation des entreprises. Une entreprise comme Eiffage, qui compte 70 000 salariés dans le secteur du BTP, et qui n'emploie que 11,71% de femmes parmi ses cadres et 9,2% dans ses effectifs, pourrait de prime abord être qualifiée de discriminante à l'égard des femmes. Pourtant, ce faible pourcentage résulte aussi du fait que les cadres de cette entreprise sont recrutés dans des écoles d'ingénieurs, notamment ESTP (Ecole Supérieure des Travaux Publics). Or dans cette école, les filles ne représentent que 24% des diplômés en 2007, 2008 et 2009 et seuls 40% de ces diplômées ont choisi de travailler dans une entreprise du BTP à l'issue de leur formation (contre 58% des garçons)<sup>23</sup>. De plus, outre le fait que les écoles d'ingénieurs forment peu de femmes, le secteur du BTP ne fait pas partie des entreprises qui attirent les femmes diplômées de l'enseignement supérieur. Ainsi, dans les écoles d'ingénieurs, où les étudiants sont majoritairement masculins, Eiffage arrive à la 27<sup>ème</sup> position des entreprises préférées. Dans les écoles de commerce, où les étudiants sont majoritairement féminins, Eiffage n'apparaît pas dans le classement des 100 entreprises préférées par les étudiants (Cf. infra II.3). Ainsi, la faible féminisation de l'encadrement d'Eiffage est plus liée aux faiblesses du système éducatif à fournir des femmes ingénieurs et aux préférences des femmes plutôt qu'à un comportement discriminatoire de la part de l'entreprise<sup>24</sup>.

Dans une première partie, à partir de l'analyse des rapports annuels<sup>25</sup> publiés en 2010 par les cinquante plus grandes entreprises privées françaises, un état des lieux de la féminisation des entreprises et de leur encadrement est présenté pour mettre en évidence une bipolarisation sexuelle des entreprises. A partir d'une analyse de la tendance entre 2007 et 2010, nous montrerons en quoi la dynamique de bipolarisation sexuelle des entreprises s'accroît et constituera à l'avenir un enjeu important pour la parité professionnelle. Dans une seconde partie, en nous appuyant sur la littérature existante, nous apporterons des éléments d'explication empirique à cette diversité de la féminisation des entreprises et de leur encadrement. Trois facteurs explicatifs possibles seront examinés : 1) la discrimination des entreprises à l'encontre des femmes ; 2) les choix éducatifs selon les sexes ; et 3) les préférences professionnelles des femmes et des hommes. Ce dernier point est analysé à partir de l'enquête de la société Trendence<sup>26</sup> qui analyse les préférences professionnelles des étudiants de l'enseignement supérieur.

23. La Lettre de l'ESTP.

24. En 2006, Eiffage a signé la Charte de la diversité et de l'égalité des chances pour marquer son engagement contre les discriminations et définir un plan d'action, notamment en faveur de l'emploi des femmes.

25. L'application de la loi sur les Nouvelles Régulations Economiques de 2001 oblige les entreprises à publier dans leur rapport annuel certaines données sociales sur leurs ressources humaines, dont certaines relatives à la féminisation de l'entreprise et de son encadrement.

26. En 2009, l'étude a porté sur 21 264 étudiants de niveau master et bachelor inscrits dans des écoles de management, des écoles d'ingénieurs, des instituts d'études politiques, des IAE et des universités (9 242 étudiants en management et 12 022 étudiants ingénieurs). L'auteur tient ici à remercier la société Trendence de nous avoir communiqué les résultats de son enquête concernant les préférences selon les sexes.

# Bipolarisation sexuelle des entreprises. Une étude des 50 plus grandes firmes françaises

---

## 1. L'hétérogénéité de la féminisation des grandes entreprises et de leur encadrement

### 1.1. La féminisation des effectifs des grandes entreprises

En 2010, les effectifs des cinquante plus grandes entreprises françaises du secteur privé sont en moyenne féminisés à hauteur de 36,34%. Au regard de leur part dans la population active (47,51%), les femmes sont donc sous-représentées dans les grandes entreprises. Cette situation correspond à une forme d'exclusion du marché du travail primaire, c'est-à-dire du segment du marché du travail composé des grandes entreprises qui offrent à leurs salariés des conditions d'emploi privilégiées.

Au-delà de la moyenne, on constate une forte hétérogénéité de la présence des femmes dans les effectifs des entreprises (Tableau 1). Ainsi, LVMH est l'entreprise la plus féminisée (73% des effectifs sont des femmes) et Eiffage est celle qui est la moins féminisée (9,2%).

### 1.2. La féminisation de l'encadrement des entreprises

En 2010, l'encadrement des cinquante grandes entreprises françaises de l'échantillon étudié est en moyenne féminisé à hauteur de 31,19%. Cette moyenne est inférieure à la part des femmes dans la catégorie « Cadres et professions intellectuelles supérieures » qui est, selon l'INSEE, à l'échelon national, de 38,98%. Ce faible pourcentage de femmes cadres dans les plus grandes entreprises françaises supporte l'hypothèse d'une exclusion des femmes du marché primaire du travail qui compose le cœur du pouvoir économique et qui offre des conditions de travail privilégiées à leurs salariés. Il y a une forme de dualisme discriminatoire du marché du travail dans lequel les hommes occuperaient des emplois privilégiés sur le marché primaire et les femmes seraient cantonnées aux emplois précaires du marché secondaire. Cela correspond à une exclusion des femmes des postes et des secteurs d'activité les mieux rémunérés et à un cantonnement dans des secteurs précaires (Charles et Grusky, 2004 ; Maruani, 2004).

Cependant, cette moyenne dissimule également une grande hétérogénéité parmi les entreprises. Ainsi, LVMH est l'entreprise dont l'encadrement est le plus féminisé (60%) et Eiffage celle dont l'encadrement est le moins féminisé (11,71%). Cette dispersion est similaire à celle de la présence des femmes dans les effectifs car la féminisation de l'encadrement est fortement corrélée à la féminisation de l'entreprise (coefficient de corrélation de 0,8693 ; significatif à 0,01). Concrètement, plus une entreprise est féminisée et plus la proportion de femmes dans l'encadrement est importante. Pour reprendre une métaphore, le plafond de verre est d'autant moins épais qu'il y a beaucoup de femmes en

dessous pour le pousser. Pour les entreprises les plus féminisées, notamment LVMH ou L'Oréal, ce plafond a disparu car la proportion de femmes dépasse la parité dans l'encadrement.

Cette corrélation entre la féminisation des effectifs et de l'encadrement permet d'identifier un groupe d'entreprises à prédominance féminine et un autre à prédominance masculine (Tableau 1). Le fait que la corrélation ne soit pas parfaite met à jour des situations originales comme par exemple celles de la banque Dexia et du groupe agroalimentaire Danone. Chez Dexia, les femmes représentent 48,9% des effectifs et les femmes cadres ne représentent que 20,2% des cadres de l'entreprise. Inversement, chez Danone, le taux de féminisation de l'encadrement (43%) est bien supérieur à celui de la féminisation des effectifs de l'entreprise (24%). Ces écarts entre les deux catégories de personnel posent la question de l'origine de la différence. Nous reviendrons ultérieurement sur l'analyse de ces deux cas.

### 1.3. La bipolarisation sexuelle des grandes entreprises

L'analyse de la féminisation des entreprises montre une polarisation d'entreprises à prédominance féminine et une polarisation d'entreprises masculines (Tableau 1). L'objectif étant d'identifier un phénomène sociologique plus que de construire une catégorisation rigoureuse, de manière arbitraire, la répartition a été faite en fonction du pourcentage moyen de femmes dans l'encadrement (31,19%) et du pourcentage de femmes dans les effectifs (36,34%).

#### - *Les entreprises à prédominance « féminine » :*

Ce sont les entreprises dont le pourcentage de femmes cadres est supérieur à la moyenne de l'échantillon (31,19%) et le pourcentage de femmes dans les effectifs également supérieur à la moyenne (36,34%). Vingt-et-une entreprises de l'échantillon appartiennent à cette catégorie. Il s'agit pour l'essentiel des entreprises des services financiers (Axa, BNP Paribas, Crédit Agricole, Société Générale), de l'industrie du luxe (Hermès, LVMH, L'Oréal, PPR), de la communication et des médias (Havas, Lagardère, France Telecom, M6, TF1, Vivendi), du tourisme (Accor, Air France), des secteurs de services à forte intensité en main d'œuvre (Casino, Sodexo) et de la santé (Sanofi).

#### - *Les entreprises à prédominance « masculine » :*

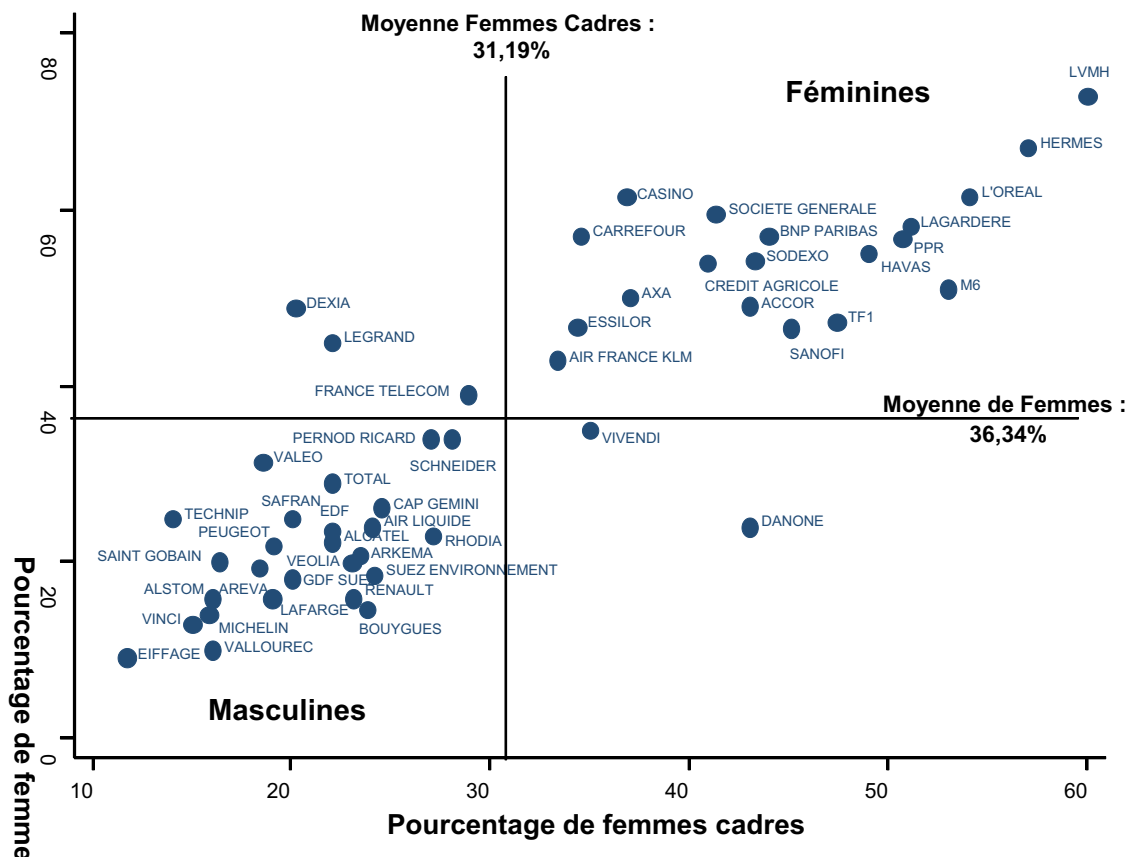
Ce sont les entreprises dont le pourcentage de femmes cadres est inférieur à la moyenne de l'échantillon (31,19%) et le pourcentage de femmes dans les effectifs inférieur à la moyenne (36,34%). Vingt-neuf des cinquante entreprises de notre échantillon appartiennent à cette catégorie. Il s'agit pour l'essentiel d'entreprises industrielles de l'automobile (Renault, Peugeot, Michelin, Valéo), de l'énergie (Alstom, Areva, EDF, GDF Suez, Technip, Total, Vallourec), de la chimie (Air Liquide, Arkema, Rhodia), de la construction et des services aux

# Bipolarisation sexuelle des entreprises. Une étude des 50 plus grandes firmes françaises

collectivités (Bouygues, Eiffage, Lafarge, Saint Gobain, Suez Environnement, Véolia, Vinci) et des secteurs technologiques (Alcatel, France Telecom, Safran, Schneider Electric, Legrand).

Le secteur d'activité de l'entreprise est un déterminant important de la présence des femmes. Ainsi, l'hétérogénéité intersectorielle de la féminisation des entreprises s'accompagne d'une homogénéité intrasectorielle. Les résultats de l'analyse de cinquante des plus grandes entreprises privées françaises convergent avec ceux de travaux macroéconomiques qui mettent en évidence la prédominance de l'emploi masculin dans le secteur industriel et de l'emploi féminin dans le secteur tertiaire (Maruani, 2003).

Tableau 1 - Féminisation des entreprises et de leur encadrement



## 1.4. L'accentuation de la bipolarisation sexuelle des entreprises

L'analyse de l'évolution de la présence des femmes au sein des cinquante plus grandes entreprises privées françaises montre, qu'en moyenne, sur la période 2007-2010, le pourcentage de femmes cadres a plus augmenté en passant de 28,12% à 31,19% (+3,07%) que le pourcentage de femmes qui est lui passé de 34,74% à 36,34% (+1,60%).

Cependant, au-delà de ces moyennes, l'évolution des pourcentages de femmes et de femmes cadres diffère selon les entreprises (Tableau 2). Ainsi, certaines voient leurs pourcentages de femmes et de femmes cadres augmenter (LVMH, PPR, Société Générale), d'autres se caractérisent par une forme de rééquilibrage à travers une baisse du pourcentage de femmes et une hausse du pourcentage de femmes cadres (Sodexo, Casino, Carrefour, BNPParibas), d'autres sont marquées par une stagnation du pourcentage de femmes et une forte augmentation du pourcentage de femmes cadres (Total, Bouygues, Air Liquide, Pernod Ricard). Enfin, une quatrième catégorie se caractérise par une baisse du pourcentage de femmes tant dans les effectifs que dans l'encadrement (Alcatel, Lafarge, Gaz de France) ; il s'agit là d'un processus de déféminisation des entreprises.

Le fait que les entreprises les plus féminisées enregistrent une augmentation des pourcentages de femmes et de femmes cadres alors que les entreprises les moins féminisées se caractérisent par une stagnation, voire une baisse du pourcentage de femmes, contribue à accentuer la bipolarisation sexuelle des grandes entreprises.

Tableau 2 - Pourcentages d'évolution de la part des femmes dans l'effectif et dans l'encadrement entre 2007 et 2010





# Bipolarisation sexuelle des entreprises. Une étude des 50 plus grandes firmes françaises

---

La bipolarisation sexuelle des entreprises s'accroît car celles qui sont les plus féminisées recrutent principalement des femmes et celles qui sont les moins féminisées recrutent principalement des hommes. Ainsi, une entreprise comme LVMH (luxe), dont les femmes composent 73% des effectifs, a recruté 77% de femmes en 2009 (et donc 23% d'hommes). De même, pour la BNP Paribas (banque), dont les effectifs sont féminisés à 57%, les femmes ont constitué 59,1% des recrutements en 2009 (et les hommes 40,9%). La même année, chez Havas (communication), les femmes représentent 55% des effectifs et 54,1% des recrutements. Chez TF1 (communication), les femmes représentent 47,2% des effectifs et 44,8% des recrutements. Inversement, en 2009, chez Vinci (BTP) les femmes représentent 13% des effectifs et 21% des recrutements ; chez Saint Gobain (industrie) les femmes représentent 20,1% des effectifs et 23,4% des recrutements ; chez Safran (industrie) les femmes représentent 25% des effectifs et 20% des recrutements ; enfin, chez Valéo (automobile), les femmes représentent 31,45% des effectifs et 20,2% des recrutements.

## **2. Les facteurs explicatifs de l'hétérogénéité de la féminisation des entreprises**

Plusieurs facteurs contribuent à la bipolarisation sexuelle des grandes entreprises. Trois d'entre eux sont examinés : 1) la discrimination à l'égard des femmes au sein des entreprises ; 2) les choix éducatifs des femmes et des hommes et ; 3) les préférences professionnelles des individus selon leur sexe. Le premier facteur est endogène à l'entreprise dans la mesure où il résulte des pratiques de gestion des ressources humaines à l'égard des femmes en matière de recrutement et de promotion interne. En revanche, les deux autres facteurs sont exogènes à l'entreprise car les déterminants des comportements individuels ne relèvent pas de l'entreprise mais du processus de socialisation au sein de la famille, de l'apprentissage à travers le système éducatif et des interactions sociales pré-professionnelles.

### **2.1. La discrimination des entreprises à l'égard des femmes**

Un moyen d'évaluer en quoi les pratiques de GRH d'une entreprise sont porteuses de discrimination à l'encontre des femmes pour accéder aux postes d'encadrement consiste à mesurer l'écart entre le pourcentage de femmes et le pourcentage de femmes cadres au sein de l'entreprise. Cette mesure, comme toute mesure, est par nature discutable, notamment parce que même si la discrimination concerne plus l'accès aux postes de cadres que de non-cadres, il n'en demeure pas moins qu'une certaine discrimination perdure dans l'accès aux emplois des grands groupes. Cela explique partiellement la moindre présence des femmes dans ces entreprises que sur l'ensemble du marché du travail. Elle offre cependant l'avantage d'être simple et aisément mesurable. L'hypothèse qui sous-tend cette mesure est que, si discrimination il y a à l'égard

des femmes, elle s'exerce plus pour l'accès aux postes de cadres, synonymes de pouvoir et de rémunérations élevées, qu'à ceux de non-cadres (employés, ouvriers, agents de maîtrise). La faible présence des femmes dans les comités de direction des grandes entreprises étant la forme la plus visible d'inégalité d'accès aux postes à responsabilité (Laufer, 2004 ; Lee et Hayes James, 2007 ; Martin et Pignatel, 2004).

La féminisation de l'encadrement constitue un enjeu important en matière d'égalité professionnelle et les pratiques de gestion des ressources humaines de l'entreprise, notamment celles relevant de la promotion interne et du recrutement de diplômés de l'enseignement supérieur, peuvent influencer la féminisation de l'encadrement. Une entreprise qui cantonnerait les femmes aux postes de non-cadres peut être qualifiée de discriminante car non seulement elle ne recrute pas de femmes aux postes d'encadrement (cependant cela peut être dû à une déficience du système éducatif ou aux préférences individuelles) mais surtout parce qu'elle n'assure pas en interne la promotion professionnelle de ses salariées vers les postes d'encadrement.

Pour mesurer l'importance de la discrimination liée aux pratiques de GRH des entreprises, un indice de discrimination est calculé (Tableau 3). L'indice est la différence entre le pourcentage de femmes dans l'entreprise et le pourcentage de femmes cadres. Plus cet indice est élevé et plus l'entreprise est jugée discriminante. Inversement, plus il est faible et plus l'entreprise est jugée égalitaire. Cette mesure est indépendante du niveau de féminisation de l'entreprise. Certaines peuvent être très féminisées et d'autres beaucoup moins. Cet indice fait apparaître trois catégories d'entreprises.

Tableau 3 - Indice de discrimination  
(pourcentage de femmes – pourcentage de femmes cadres)

DEXIA	28.70	SAINT GOBAIN	3.70
CASINO	24.50	PEUGEOT CITROEN	2.80
LEGRAND	23.00	CAP GEMINI	1.70
CARREFOUR	22.50	EDF	1.56
SOCIETE GENERALE	18.28	SANOFI	1.46
CREDIT AGRICOLE	13.14	AREVA	0.88
AXA	13.00	ALCATEL LUCENT	0.35
BNP PARIBAS	13.00	ALSTOM	0.00
LVMH	13.00	AIR LIQUIDE	0.00
VALEO	12.95	VIVENDI	0.00
ESSILOR	12.39	TF1	-0.20
TECHNIP	11.00	MICHELIN	-1.80
SODEXO	10.79	GDF SUEZ	-1.84
FRANCE TELECOM	10.20	VINCI	-2.00
HERMES	9.92	M6	-2.00
AIR FRANCE KLM	9.54	EIFFAGE	-2.51
L'OREAL	7.41	ARKEMA	-2.84
LAGARDERE	7.12	LAFARGE	-3.00
TOTAL	7.00	VEOLIA	-3.00
PERNOD RICARD	7.00	RHODIA	-4.20
PPR	6.01	SUEZ ENVIRONNEMENT	-5.70
SCHNEIDER	6.00	VALLOUREC	-6.00
ACCOR	6.00	RENAULT	-7.14
HAVAS	6.00	BOUYGUES	-9.10
SAFRAN	5.00	DANONE	-19.00

# Bipolarisation sexuelle des entreprises. Une étude des 50 plus grandes firmes françaises

---

## - *Les entreprises discriminant les femmes*

Une entreprise qui emploie beaucoup de femmes mais qui dans le même temps emploie un faible pourcentage de femmes parmi ses cadres peut être qualifiée de discriminante car elle ne favorise pas la promotion interne des femmes et leur évolution du statut de non-cadre au statut cadre. Par exemple la banque Dexia dans laquelle les femmes représentent 48,9% des effectifs mais qui n'emploie que 20,2% de femmes parmi ses cadres a un indice de discrimination de 28,7 et peut donc être qualifiée de très discriminante. La Société Générale qui emploie 59,58% de femmes et n'a que 41,3% de femmes parmi ses cadres a également un indice de discrimination élevé (18,28). De même, les entreprises de la grande distribution apparaissent comme étant particulièrement discriminantes et correspondent au stéréotype de la précarisation des femmes dans certaines activités du secteur tertiaire (Maruani, 2003). Ainsi, Casino emploie 61,32% de femmes et seulement 36,82% de femmes parmi ses cadres (indice de discrimination : 24,5). Carrefour emploie 57% de femmes et 34,5% de femmes parmi ses cadres (indice de discrimination : 22,5). Dans ces entreprises, les postes de cadres sont très majoritairement occupés par des hommes (63,18% des cadres sont des hommes chez Casino et 65,5% chez Carrefour).

Enfin, à l'aune de ce critère, certaines entreprises industrielles se caractérisent par une forte discrimination à l'égard des femmes en matière de gestion des carrières. C'est le cas notamment de Legrand (indice de discrimination : 23) et de Valéo (indice de discrimination : 12,95). Cette dernière entreprise peut être d'autant plus qualifiée de discriminante que les autres entreprises du secteur automobile (Renault, Peugeot et Michelin) ont des indices beaucoup plus faibles alors qu'elles emploient des profils de compétences similaires (Tableau 3).

## - *Les entreprises égalitaires*

Les entreprises dont le taux de féminisation de l'encadrement est proche du taux de féminisation des effectifs de l'entreprise (donc avec un indice de discrimination proche de 0) sont qualifiées d'égalitaires. TF1 qui emploie 47,2% de femmes dans ses effectifs et 47,4% de femmes parmi ses cadres a un indice de discrimination nul (-0,2), tout comme Vivendi qui emploie 35% de femmes et 35% de femmes cadres (indice de discrimination de 0). Dans ces entreprises, on assiste à une quasi-disparition d'un plafond de verre en matière de gestion des carrières car la parité dans les effectifs se retrouve dans l'encadrement. Ce phénomène sociologique résulte de la convergence de la féminisation de l'enseignement supérieur, des aspirations professionnelles des femmes et de l'ouverture de ces entreprises à la diversité.

De même, les entreprises qui emploient un faible pourcentage de femmes et également un faible pourcentage de femmes cadres peuvent être qualifiées de faiblement discriminantes. Le faible pourcentage de femmes dans une entreprise dans des postes de non-cadres ne relève pas d'une politique de discrimination de

la part de l'entreprise mais de la disponibilité des femmes sur le marché du travail et de leurs préférences personnelles (cf. infra). En revanche, la proportion de femmes cadres relève plus de la politique de gestion des ressources humaines de l'entreprise. Ainsi, Alstom qui emploie 16% de femmes et 16% de femmes cadres peut être qualifiée de non-discriminante car son indice de discrimination est de 0. La même conclusion peut être faite pour les grandes entreprises industrielles traditionnellement peu féminisées, pour lesquelles les femmes ne se forment pas et dans lesquelles elles ne souhaitent pas travailler. Ainsi, des entreprises comme Areva, Alcatel, Air Liquide, Michelin, Vinci ou Eiffage rentrent dans la catégorie des entreprises égalitaires car le pourcentage de femmes cadres est très proche du pourcentage de femmes.

*- Les entreprises discriminant les hommes*

Un phénomène sociologique original apparaît à l'aune de cette modalité de mesure de la discrimination. Dans certaines entreprises, les hommes peuvent être considérés comme étant discriminés par rapport aux femmes. Ainsi, une entreprise comme Danone qui emploie 24% de femmes dans ses effectifs et 43% de femmes parmi ses cadres a un indice de discrimination de -19. En matière de GRH, cette entreprise recrute ses cadres à l'extérieur de l'organisation, notamment dans les écoles supérieures de commerce qui sont très féminisées, plutôt que de les promouvoir en interne à partir des effectifs non-cadres, essentiellement masculins. Chez Danone, l'hermétisme entre les postes de cadres et de non-cadres se traduit par un plafond de verre qui freine la carrière des hommes non-diplômés de l'enseignement supérieur.

De même, chez Renault, les femmes représentent 23,07% des cadres mais que 15,93% des salariés (indice de discrimination de -7,14). Chez Vallourec, l'indice est de -6 (16% de femmes parmi les cadres et 10% parmi les salariés). Ces entreprises emploient beaucoup d'hommes dans des postes de non-cadres et, proportionnellement, moins dans les emplois de cadres. Dans ce cas, l'étanchéité professionnelle au sein de l'entreprise entre le statut de non-cadre et celui de cadre s'exerce au détriment des hommes. Cette situation s'explique par le fait que ces entreprises, généralement peu féminisées, tendent à concentrer leur politique de diversité sur les emplois de cadres plutôt que sur les emplois de non-cadres. Cela résulte aussi du fait que les revendications égalitaires des femmes s'appuient plus sur la dénonciation des discriminations en matière d'accessibilité aux postes de cadres supérieurs et aux postes de dirigeants et moins sur une revendication d'égalité dans l'accès à certains emplois de non-cadres majoritairement occupés par des hommes mais également déqualifiés et peu rémunérés. Ainsi, une entreprise du secteur automobile sera plus stigmatisée pour le faible nombre de femmes dans son comité de direction et dans son encadrement que pour la faible féminisation de la population ouvrière travaillant sur les chaînes de production. L'analyse de la discrimination à l'aune de l'écart entre la proportion de femmes et la proportion de femmes cadres montre que les entreprises les plus féminisées ne sont

# Bipolarisation sexuelle des entreprises. Une étude des 50 plus grandes firmes françaises

---

pas nécessairement les moins discriminantes et, qu'inversement, les entreprises les moins féminisées ne sont pas nécessairement les plus discriminantes. Le faible taux de féminisation des entreprises et de leur encadrement ne résulte pas nécessairement d'une discrimination à l'égard des femmes de la part de ces entreprises mais fait intervenir d'autres facteurs explicatifs tels que les choix éducatifs et les préférences individuelles.

## **2.2. Le rôle du système éducatif dans la féminisation des grandes entreprises et de leur encadrement**

En amont du marché du travail, les choix éducatifs des filles et des garçons influencent la féminisation des entreprises. La seconde moitié du XXe siècle a été marquée par une féminisation des effectifs étudiants dans le système éducatif (Establet, 1988 ; Marry et al., 1998). Si en moyenne les filles représentent quasiment la moitié des élèves engagés dans le système éducatif, il n'en demeure pas moins que, tant au niveau du CAP, du BEP, du baccalauréat ou de l'enseignement supérieur, les formations sont sexuellement marquées et varient dans leur niveau de féminisation. Cette hétérogénéité de la féminisation des filières de formation est notamment liée à une construction sociale des sexes. Comme le note Vouillot (2007 : 95) : « *L'identité est sexuée et c'est en tant que fille ou garçon que les sujets se projettent dans un avenir scolaire et professionnel lui-même sexué* ». Les choix éducatifs sont sexuellement marqués, de ce fait les institutions éducatives contribuent à accentuer le déterminisme professionnel selon les sexes en renforçant les identités et en dotant les individus de compétences qui déterminent leur trajectoire sur le marché du travail. Le déterminisme social lié à l'identité des individus favorise un déterminisme économique lié aux compétences acquises. Les filles et les garçons obtiennent des qualifications qui les destinent à occuper des emplois correspondant aux stéréotypes de métiers féminins et masculins. Les deux mécanismes interagissent et s'autorenforcent pour favoriser un déterminisme sexuel des parcours professionnels.

### *- La féminisation des formations professionnelles (CAP, BEP, baccalauréats professionnels)*

Les études suivies par les femmes et les hommes déterminent les secteurs d'activité et les entreprises dans lesquels elles ou ils peuvent travailler. Par exemple, un titulaire d'un bac professionnel « *Moteurs et mécanique auto* » a une plus grande probabilité de travailler comme ouvrier dans l'industrie automobile que comme ouvrier dans l'industrie du luxe. De ce fait, la féminisation des cursus de formation influence la féminisation des entreprises.

Les données du Ministère de l'Education Nationale montrent que le pourcentage de filles dans les différents niveaux de formation professionnelle (CAP, BEP et bacs professionnels) est très proche du taux de féminisation du marché du travail (MEN, 2010). Ainsi en 2008, les filles représentaient 44% des étudiants préparant

un bac professionnel. Cette quasi-parité dissimule de fortes disparités. Les filles représentent 71% des diplômés d'un bac professionnel des services et seulement 13% de ceux diplômés d'un bac professionnel de production. En 2008, les filles ne représentent que 3% des effectifs du bac « Moteurs et mécanique auto », 2% du bac « Spécialités pluritechnologiques mécanique-électricité » et 2% du bac « Electricité, Electronique ». En revanche, les filles demeurent prédominantes dans les effectifs du bac « Habillement » avec 95% des effectifs et du bac « Spécialités pluritechnologiques matériaux souples » avec 95% des effectifs. On constate la même prédominance des filles dans les baccalauréats professionnels des services. En 2008, elles représentent 94% du bac « Spécialités plurivalentes sanitaires et sociales », 93% du bac « Secrétariat, bureautique » et 59% du bac « Comptabilité, gestion ».

La distribution des baccalauréats professionnels en fonction du pourcentage d'étudiantes est loin de suivre une loi normale de distribution autour de la moyenne (44%) mais marque une bipolarisation entre des formations avec des effectifs très fortement féminisés et des formations aux effectifs très faiblement féminisés (ou, corollairement, très masculins ou faiblement masculins). Il y a très peu de formations qui se caractérisent par une parité sexuelle dans les effectifs étudiants<sup>27</sup>.

La bipolarisation sexuelle des entreprises résulte donc aussi d'une bipolarisation sexuelle des filières de formation au sein du système éducatif. Ainsi la forte féminisation des effectifs des entreprises du luxe comme Hermès ou LVMH s'explique notamment par le fait que les formations professionnelles qui dispensent les compétences recherchées par ces entreprises sont très fortement féminisées. De même, l'importante présence masculine dans les effectifs d'entreprises comme Alstom, Michelin ou Renault s'explique par le fait que leurs ouvriers sont issus de programmes de formation en mécanique qui sont très peu féminisés.

#### - La féminisation de l'enseignement supérieur

L'analyse de la féminisation de l'enseignement supérieur montre une surreprésentation des femmes dans le système universitaire (INSEE, 2010) traduisant un phénomène social récent qui est celui d'une meilleure réussite des filles dans le système éducatif (Duru-Bellat, 2001 ; Terrail, 1992). Ainsi, en 2010, elles représentent 56,8% des étudiants en licence et 58,1% des étudiants en master – hors IUFM (Tableau 4). Même si une forme de bipolarisation sexuelle des formations existe avec des disciplines dont les effectifs sont essentiellement féminins comme « Lettres, sciences du langage » avec 75,5% de filles au niveau Master, « Langues » (77,1% de filles) ou « Pluri-lettres, langues, sciences humaines » (75,6%) et des disciplines à dominante masculine comme « Sciences

27. Les données du Ministère de l'Éducation Nationale (MEN, 2010) montrent que cette bipolarisation est aussi présente pour les formations des niveaux CAP et BEP.

# Bipolarisation sexuelle des entreprises. Une étude des 50 plus grandes firmes françaises

fondamentales et application » (73,1% de garçons) ou « Sciences et techniques des activités physiques et sportives » (66,2% de garçons) ; il n'en demeure pas moins que cette bipolarisation est moins marquée que dans l'enseignement professionnel et que plusieurs disciplines ont des effectifs dont la répartition est proche de la parité. Ainsi, au niveau Master, il y a 52,6% de filles parmi les étudiants en « Sciences économiques et gestion » ; 57,2% parmi les étudiants en « Sciences de la nature et de la vie » ; 47,3% parmi les étudiants en « Pluri-sciences » et 59% parmi ceux qui sont en « Médecine-odontologie ».

Tableau 4 – Féminisation des formations universitaires

Année 2009-2010	Licence		Master		Doctorat		Effectif total	dont filles
	Effectif	dont filles (en %)	Effectif	dont filles (en %)	Effectif	dont filles (en %)		
<b>Disciplines</b>								
Droit, sciences politiques	115 701	64.4	69 548	66.1	8 238	48.7	<b>193 487</b>	64.3
Sciences économiques, gestion (hors AES)	80 450	51.6	60 914	52.6	4 079	45.3	<b>145 443</b>	51.9
Administration économique et sociale (AES)	33 773	59.8	6 780	60.5	18	33.3	<b>40 571</b>	59.9
Pluri-droit, sciences économiques, AES	///	///	33	45.5	///	///	<b>33</b>	45.5
Lettres, sciences du langage	63 697	70.8	23 219	75.5	6 060	65.6	<b>92 976</b>	71.7
Langues	80 989	73.3	19 464	77.1	2 725	66.9	<b>103 178</b>	73.8
Sciences humaines sociales	123 486	68.4	66 442	68.3	14 323	53.6	<b>204 251</b>	67.3
Pluri-lettres, langues, sciences humaines	2 031	66.5	4 678	75.6	26	57.7	<b>6 735</b>	72.8
Sciences fondamentales et application	76 393	28.0	59 645	26.9	16 888	28.3	<b>152 926</b>	27.6
Sciences de la nature et de la vie	41 209	62.3	20 063	57.2	10 437	52.7	<b>71 709</b>	59.5
Sciences et techniques des activités physiques et sportives	25 436	31.4	6 266	33.8	492	36.8	<b>32 194</b>	32.0
Pluri-sciences	21 323	44.5	1 899	47.3	123	30.9	<b>23 345</b>	44.6
Médecine-odontologie	59 456	65.7	109 589	59.0	1 183	50.6	<b>170 228</b>	61.3
Pharmacie	9 563	67.2	20 889	67.0	398	57.8	<b>30 850</b>	66.9
IUT	118 139	40.2	///	///	///	///	<b>118 139</b>	40.2
<b>Total hors IUFM</b>	<b>851 646</b>	<b>56.8</b>	<b>469 429</b>	<b>58.1</b>	<b>64 990</b>	<b>47.2</b>	<b>1 386 065</b>	<b>56.8</b>
<b>Pourcentage par cursus hors IUFM</b>	<b>61.4</b>	<b>nd</b>	<b>33.9</b>	<b>nd</b>	<b>4.7</b>	<b>nd</b>	<b>100.0</b>	<b>nd</b>
<b>IUFM</b>	<b>///</b>	<b>///</b>	<b>58 518</b>	<b>75.3</b>	<b>///</b>	<b>///</b>	<b>58 518</b>	<b>75.3</b>
<b>Total</b>	<b>851 646</b>	<b>56.8</b>	<b>527 947</b>	<b>60</b>	<b>64 990</b>	<b>47.2</b>	<b>1 444 583</b>	<b>57.6</b>
<b>Pourcentage par cursus</b>	<b>59.0</b>	<b>nd</b>	<b>36.5</b>	<b>nd</b>	<b>4.5</b>	<b>nd</b>	<b>100.0</b>	<b>nd</b>

Source : Direction de l'Évaluation, de la Prospective et de la Performance (Depp)

En ce qui concerne le cursus des grandes écoles, qui donnent accès aux postes à responsabilité dans les entreprises, on retrouve également cette bipolarisation sexuelle. A la rentrée 2008-2009, les filles représentent en moyenne 42,7% des étudiants en Classes préparatoires aux grandes écoles. Cependant, cette moyenne dissimule une bipolarisation sexuelle des formations puisque les filles ne représentent que 30,3% des étudiants en préparations scientifiques mais 55,3% des étudiants en préparations économiques et 75,5% des étudiants en préparations littéraires (MEN, 2010).

Les taux de féminisation des classes préparatoires expliquent ceux des grandes écoles. Ainsi, les filles représentent 48% des effectifs des écoles supérieures de commerce. En revanche, elles sont sous-représentées dans les formations techniques. Elles ne représentent que 26% des formations d'ingénieurs et 34%

des Instituts Nationaux Polytechniques. Cette bipolarisation est relativement stable entre 1990-1991 et 2008-2009 (DGE, 2010, p. 27). Concernant les grandes écoles, en 1991, les filles représentaient 44,4% des effectifs des écoles de commerce et 48,1% en 2007. Pour les écoles d'ingénieurs, ce chiffre était de 19,9% en 1991 et de 25,7% en 2007. L'école Polytechnique, institution la plus prestigieuse des écoles d'ingénieurs, et HEC, son équivalent pour les écoles supérieures de commerce, ont ouvert leurs concours d'entrée aux filles presque la même année (1972 pour la première, 1973 pour la seconde). Or, en 2010, les filles ne représentaient que 14% des admis au concours d'entrée (56 sur 400) à Polytechnique et 45,8% des admis à HEC (174 sur 380).

L'enseignement supérieur est caractérisé par une bipolarisation sexuelle de ses effectifs. Cette bipolarisation est un facteur explicatif de l'hétérogénéité de la féminisation de l'encadrement des grandes entreprises. En effet, les grandes entreprises du luxe (Hermès, L'Oréal, LVMH ou PPR), de la banque (BNP Paribas, Société Générale), de la santé (Sanofi) et de la communication (TF1, Lagardère, Havas) recrutent plutôt leurs cadres dans des institutions de formation dont les effectifs sont féminisés, notamment les écoles supérieures de commerce. Inversement, les entreprises industrielles de l'automobile (Renault, Peugeot Citroën, Michelin), de la construction (Vinci, Eiffage, Bouygues, Lafarge), de l'énergie (Total, EDF, GDF Suez) et de l'environnement (Véolia environnement, Suez Environnement) recrutent plutôt dans des écoles d'ingénieurs et les cursus universitaires liés aux « Sciences fondamentales et application » qui sont eux peu féminisés, ce qui explique *in fine* le faible taux de féminisation de l'encadrement de ces entreprises. L'entreprise pharmaceutique Sanofi illustre l'influence de la féminisation des formations sur la féminisation de l'encadrement. Les cursus universitaires liés aux « Sciences de la nature et de la vie » dans lesquels recrute l'entreprise, notamment pour pourvoir les postes d'encadrement, sont féminisés à hauteur de 57,2% au niveau Master et les cursus de « pharmacie » sont féminisés à hauteur de 67% (DGE, 2010). Or Sanofi a un encadrement féminisé à hauteur de 45,1%. Le pourcentage important de femmes dans l'encadrement est lié au niveau élevé de féminisation des filières éducatives dans lesquelles l'entreprise Sanofi recrute ses cadres.

### 2.3. Des préférences professionnelles sexuellement différentes

Le troisième facteur explicatif de la féminisation de l'encadrement des entreprises relève des préférences professionnelles des individus. Les femmes et les hommes qui entrent sur le marché du travail sont porteurs de souhaits de carrières différents qui se sont construits dans leur processus d'éducation et de socialisation (Bertrand et al., 2009). Comme le note Vouillot (2007 : 26), les messages distillés par la famille, l'école, les médias véhiculent des images et des rôles de sexe toujours très marqués et présentés comme « naturels » qui confortent les filles et les garçons dans des préférences professionnelles différenciées.



# Bipolarisation sexuelle des entreprises. Une étude des 50 plus grandes firmes françaises

---

Ces préférences différentes selon les sexes déterminent les choix de formation et ensuite les choix professionnels des individus. Les femmes et les hommes s'orientent vers des formations qui leur permettent d'accéder aux entreprises dans lesquelles elles ou ils ont envie de travailler. Les choix éducatifs socialement déterminés conduisent à un déterminisme économique lié aux compétences acquises dans le cadre de la formation. Au-delà des souhaits personnels, les qualifications acquises déterminent les possibilités professionnelles qui s'offrent aux individus. Les deux mécanismes s'autorenforcent pour déterminer les préférences professionnelles des étudiantes et des étudiants.

L'analyse des préférences des étudiantes et des étudiants de l'enseignement supérieur illustre les différences sexuelles en matière de souhait de carrière. La société Trendence interroge chaque année les étudiants sur leurs préférences professionnelles. En 2009, l'étude a porté sur 21 264 étudiants de niveau *master* et *bachelor* inscrits dans des écoles supérieures de commerce, des écoles d'ingénieurs, des instituts d'études politiques, des IAE et des universités (9 242 étudiants en management et 12 022 étudiants ingénieurs). Un choix de 120 grandes entreprises françaises et étrangères a été proposé aux étudiants pour aboutir à un classement des 50 entreprises préférées par les étudiantes et par les étudiants. Les résultats montrent de grandes différences entre les filles et les garçons (Tableau 5). Ainsi, L'Oréal apparaît comme l'entreprise préférée des étudiantes mais n'est qu'à la 12<sup>ème</sup> place dans les préférences des étudiants. De même, l'entreprise de luxe PPR apparaît en 14<sup>ème</sup> position chez les étudiantes et seulement à 47<sup>ème</sup> chez les étudiants. Danone, apparaît à la troisième place pour les filles et à la 19<sup>ème</sup> place pour les garçons. Accor pour sa part est à la 9<sup>ème</sup> place pour les étudiantes et à la 27<sup>ème</sup> place pour les étudiants. Les entreprises du secteur de la communication comme M6, TF1 ou Lagardère apparaissent dans les 50 entreprises préférées des étudiantes mais n'apparaissent pas dans celui des étudiants.

Inversement, certains secteurs industriels ont plus la préférence des garçons que des filles. C'est le cas notamment du secteur de l'énergie où des entreprises comme Total, EDF ou Areva sont mieux classées chez les garçons (par exemple, Total est à la 11<sup>ème</sup> place dans les préférences des étudiants et seulement à la 28<sup>ème</sup> place dans le classement des préférences des étudiantes). De même une entreprise de l'énergie comme GDF Suez apparaît dans le classement des étudiants mais pas dans celui des étudiantes. EADS est classée 17<sup>ème</sup> par les garçons et 32<sup>ème</sup> par les filles.

Tableau 5 - Classement des entreprises françaises préférées par les étudiantes et les étudiants de l'enseignement supérieur<sup>28</sup>

Entreprise	Etudiantes	Etudiants
L'Oréal	1	12
LVMH	2	4
Danone	3	19
BNP Paribas	5	1
Air France	6	16
Véolia Environnement	8	8
Accor	9	27
PPR	14	47
Hermès	16	39
Lagardère	23	pm
Société Générale	23	8
Publicis	26	35
Total	28	11
Eads	32	17
Carrefour	34	47
Universal	34	50
Areva	37	33
Crédit Agricole	39	39
EDF	41	39
M6	45	pm
TF1	45	pm
Pernod Ricard	47	38
Axa	pm	35
GDF Suez	pm	35
Bouygues	pm	43

Source : *Tendance 2010* (pm : pas mentionnée dans l'étude car n'étant pas citée par les étudiantes et les étudiants interrogés comme appartenant à leurs entreprises préférées)

Même lorsque des formations ouvrent de nombreuses options professionnelles à leurs diplômés, les préférences continuent à être distinctes selon les sexes. Les femmes qui ont accès aux formations supérieures et détiennent de ce fait, notamment pour celles diplômées des établissements les plus prestigieux, la possibilité de quasiment choisir l'entreprise dans laquelle elle souhaite s'orienter professionnellement, font des choix distincts des hommes. Par exemple, des jeunes femmes qui obtiennent un diplôme de Polytechnique ou HEC peuvent à la sortie de l'école, travailler dans l'entreprise de leur choix. Les grandes entreprises ne les discriminent pas, au contraire, elles essayent plutôt de les recruter dans le cadre d'une politique de diversité et d'égalité professionnelle. Or, ces filles ont tendance à privilégier les entreprises féminisées du luxe, de la banque, de la santé et la communication. Ainsi, les préférences des étudiantes de l'enseignement supérieur pour les secteurs du luxe (LVMH, L'Oréal, PPR,

28. Les entreprises étrangères ont été exclues du classement, ce qui explique l'absence de certains rangs de classement.

# Bipolarisation sexuelle des entreprises. Une étude des 50 plus grandes firmes françaises

---

Hermès...) ou de la communication (TF1, M6, Lagardère...) et celles des étudiants pour l'industrie (EADS, Total...) correspondent à des stéréotypes classiques de préférences différenciées selon les sexes et constituent un facteur explicatif des différents niveaux de féminisation de l'encadrement des grandes entreprises. Les entreprises dont l'encadrement est le plus féminisé sont également celles qui sont préférées par les filles et, inversement, les entreprises dont l'encadrement est le plus masculin correspondent aux entreprises préférées par les garçons. Il y a un processus d'auto-sélection des femmes qui sont attirées par certains secteurs d'activité que par d'autres. Ce phénomène est renforcé par un processus d'auto-sélection des hommes qui sont plus attirés par d'autres secteurs et évitent ceux préférés par les femmes.

## Conclusion

L'analyse des cinquante plus grandes entreprises privées françaises montre, d'une part une sous-représentation des femmes sur le marché primaire du marché du travail et, d'autre part, une hétérogénéité de la présence des femmes dans les effectifs et dans l'encadrement. Cette diversité peut être expliquée par la conjonction de trois mécanismes : la discrimination de la part des entreprises en matière de GRH (recrutement et promotion), la diversité de la féminisation des différentes formations supérieures et les préférences distinctes des femmes et des hommes en matière de choix de carrière.

Les femmes préfèrent certaines entreprises qui correspondent à leur identité sexuelle socialement construite et suivent des parcours scolaires et universitaires qui leur permettent d'y travailler. Pour leur part, les hommes privilégient d'autres entreprises et font des choix éducatifs correspondants. En influençant les choix éducatifs, le déterminisme social entraîne un déterminisme économique lié à la nature des qualifications acquises qui induisent des possibilités professionnelles différentes selon les filles et les garçons.

La convergence des trois mécanismes entraîne une bipolarisation sexuelle des grandes entreprises. Cette bipolarisation tend à s'accroître car les entreprises les plus féminisées sont également celles qui ont la préférence des femmes en matière de choix professionnel et, dans une certaine mesure, celles dont les hommes se détournent le plus pour leur carrière. Certaines entreprises ont des pourcentages élevés de femmes cadres parce qu'elles recrutent pour leur encadrement des diplômés d'écoles supérieures de commerce dans lesquelles il y a une quasi-parité entre les hommes et les femmes, que souvent ces entreprises ont la préférence des femmes en termes de choix de carrière (notamment les secteurs du luxe, de la santé et de la communication), et que ces industries offrent des métiers qui correspondent aux identités sexuelles socialement construites. Inversement, les entreprises les plus masculines sont également celles qui attirent le plus les hommes et dont se détournent le plus les

femmes dans leurs choix professionnels. Ces entreprises ont des pourcentages élevés d'hommes dans leur encadrement et dans leurs effectifs, à la fois parce qu'elles recrutent essentiellement des ingénieurs pour leur encadrement (les hommes sont surreprésentés dans les écoles d'ingénieurs) et que leurs ouvriers sont issus de formation dont les effectifs sont essentiellement masculins. De plus, ces entreprises ont plutôt la préférence des hommes que des femmes en termes de choix de carrière et les métiers qu'elles offrent (automobile, énergie, aéronautique, construction) correspondent aux stéréotypes socialement construits des professions masculines.

Cette bipolarisation est une tendance qui échappe partiellement à l'action traditionnelle des pratiques de GRH des entreprises. Les faibles taux de recrutement de femmes ne résultent pas nécessairement de pratiques discriminatoires. Souvent ces entreprises ont des politiques actives de recrutement de femmes, notamment pour les postes de cadres. Ainsi, 41 des 50 entreprises de notre échantillon ont signé la Charte pour la diversité à travers laquelle elles s'engagent à promouvoir la parité<sup>29</sup>. Par exemple, des entreprises telles que Saint Gobain, Valéo, Safran, Vinci, Eiffage, GDF Suez ou Alcatel, sont des entreprises peu féminisées qui ont signé cette Charte. Cependant, malgré ces politiques actives de GRH à l'égard des femmes, les choix de formation et les préférences professionnelles des femmes rendent très difficile l'augmentation de la proportion des effectifs féminins dans ces entreprises. Agir contre cette tendance suppose que les entreprises mènent des actions au niveau sociétal visant à modifier les représentations des femmes avant même leur arrivée sur le marché du travail afin de remettre en cause les stéréotypes sexués et influencer les choix de formations et de carrières des un(e)s et des autres. Ainsi, le groupe de défense Thalès a un programme de communication spécifique à l'enseignement secondaire pour sensibiliser les filles aux métiers techniques. Dans le même secteur, l'entreprise Safran a créé le programme « Elles bougent » pour permettre à des lycéennes et des étudiantes en classes préparatoires de rencontrer des femmes ingénieurs du groupe et d'être parrainées par elles. Les entreprises du BTP comme Bouygues ou Eiffage communiquent sur les parcours de conductrices de travaux pour montrer l'accessibilité de ce métier aux femmes.

Aussi, au-delà de l'enjeu de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, la tendance à la bipolarisation va poser à terme celui de la diversité sexuelle des entreprises. L'enjeu devient saillant pour les entreprises industrielles dans lesquelles les hommes sont surreprésentés, mais apparaît désormais également dans les entreprises où les femmes sont surreprésentées dans les effectifs et dans l'encadrement. Ainsi, pour rééquilibrer la structure sexuelle de leur encadrement, certaines entreprises du luxe accentuent leurs efforts de

29. Lancée fin 2004 par Claude Bébéar et Yazid Sabeg, la Charte de la diversité est un texte d'engagement proposé à la signature de toute entreprise, quelle que soit sa taille, qui condamne les discriminations dans le domaine de l'emploi et décide d'œuvrer en faveur de la diversité. Le sexe est un des facteurs de discrimination dénoncé par la Charte (cf. [www.charte-diversite.com](http://www.charte-diversite.com)).

# Bipolarisation sexuelle des entreprises. Une étude des 50 plus grandes firmes françaises

---

recrutement pour les postes de Cadres auprès des écoles d'ingénieurs plutôt que dans les écoles supérieures de commerce. Au-delà des questions de compétences, qui restent le critère premier de sélection, cette orientation leur permet d'accéder à des viviers plus importants de candidats masculins en raison de la présence plus importante de garçons dans ces établissements.

## Bibliographie

- AOKI M. (1991), *Economie japonaise. Information, motivations et marchandage*, Economica, 354 p.
- BERTRAND M., GOLDIN C. et KATZ L. (2009), "Dynamics of the gender gap for young professionals in the corporate and financial sectors", *NBER Working Paper Series*, n°14681, 55 p.
- CHARLES M. et GRUSKY D. (2004), *Occupational Ghettos: The Worldwide Segregation of Women and Men*, Stanford University Press.
- DOERINGER P. et PIORE M. (1971), *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*, Lexington, 221 p.
- DURU-BELLAT M., KIEFFER A. et MARRY C. (2001), « La dynamique des scolarités des filles : le double handicap questionné », *Revue Française de Sociologie*, Vol. 42, n°2, pp. 251-280.
- INSEE (2010), *France – Portrait social, Edition 2010*, Insee, 303 p.
- LAUFER J. (2004), « Femmes et carrières : la question du plafond de verre », *Revue Française de Gestion*, Vol. 4, n°151, pp. 117-127.
- LEFAUCHEUR N. (1992), « Maternité, famille, Etat », dans DUBY G., PERROT M. et THÉBAUD F., *Histoire des femmes*, tome V, pp. 411-430.
- MARRY C., KIEFFER A., BRAUNS H. et STEINMANN S. (1998), « France-Allemagne : inégales avancées des femmes. Une analyse comparée des évolutions de l'éducation et de l'activité des femmes de 1971 à 1991 », *Revue Française de Sociologie*, Vol. 39, n°2, pp. 353-389.
- MARTIN V. et PIGNATEL I. (2004), « Les instances de pouvoir des 500 premiers groupes français. Un monde androcentrique », *Revue Française de Gestion*, n°151, pp. 161-172.
- MARUANI M. (2003), *Travail et emploi des femmes*, La Découverte - coll. «Repères», 128 p.
- MARUANI M. (2004), « Activité, précarité, chômage : toujours plus ? », *Revue de l'OFCE*, Vol. 3, n° 90, pp. 95-115.
- MEN (2010), *Filles et garçons sur le chemin de l'égalité, de l'école à l'enseignement supérieur*, Ministère de l'Education Nationale, 36 p.
- MEURS D., PAILHÉ A. et PONTHEUX S. (2010), « Enfants, interruptions d'activité des femmes et écart de salaire entre les sexes », *Revue de l'OFCE*, Vol. 3 n° 114, p. 113-133.
- MILEWSKI F. (2004), « Femmes : « top » modèles des inégalités », *Revue de l'OFCE*, Vol. 3, n° 90, pp. 11-68.
- VOUILLOT F. (2007), « L'orientation aux prises avec le genre », *Travail, Genre et Sociétés*, Vol. 2, n°18, pp. 87-108.