



**HAL**  
open science

# Quels effets des mesures d'égalité professionnelle, en fonction de leur difficulté d'appropriation? Une étude de cas

Clotilde Coron

► **To cite this version:**

Clotilde Coron. Quels effets des mesures d'égalité professionnelle, en fonction de leur difficulté d'appropriation? Une étude de cas. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 2018, 4 (110), pp.41-53. halshs-01963120

**HAL Id: halshs-01963120**

**<https://shs.hal.science/halshs-01963120v1>**

Submitted on 24 Dec 2023

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# Quels effets des mesures d'égalité professionnelle, en fonction de leur difficulté d'appropriation ? Une étude de cas<sup>1</sup>

Clotilde Coron

Version acceptée par *Revue de gestion des ressources humaines*

Coron C. (2018), « Quels effets des mesures d'égalité professionnelle, en fonction de leur difficulté d'appropriation ? Une étude de cas », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, vol. 4, n° 110, p. 41-53

## Introduction

Depuis les années 1980, les obligations légales sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes se sont accumulées pour les grandes entreprises (Brunet et Dumas, 2012 ; Laufer, 2014). Par exemple, la loi Génisson de 2001 leur impose de négocier un accord triennal sur l'égalité professionnelle, et la loi du 23 mars 2006 prévoit que les Négociations annuelles obligatoires doivent définir des mesures visant à supprimer les écarts de rémunération (Grésy et Lanquetin, 2012). La loi du 27 janvier 2011 les oblige à avoir une proportion d'administrateurs de chaque sexe au moins égale à 40 % (Dardour, Husser et Hollandts, 2015). Plus récemment, la loi du 4 août 2014 renforce les sanctions pour les entreprises ne respectant pas leurs obligations légales.

Nous nous intéressons plus spécifiquement au cas de l'égalité dans les salaires et l'accès aux responsabilités. L'égalité salariale constitue une sorte de résumé des autres inégalités (Laufer, 2014), et l'accès aux responsabilités en est un facteur explicatif majeur (Meulders, Plasman et Rycx, 2005 ; Charbeau et de Larquier, 2010). Sur ces deux sujets, les entreprises ont pu définir des mesures visant une plus grande égalité : créer un budget de rattrapage salarial (Rabier,

---

<sup>1</sup> Je souhaiterais remercier chaleureusement les trois rapporteurs anonymes dont les conseils ont permis d'améliorer considérablement la qualité de mon texte.

2009), prêter attention aux niveaux moyens d'augmentation (Laufer et Silvera, 2004, 2006), s'engager sur l'égalité de traitement dans l'attribution des promotions, favoriser les candidatures féminines à compétences équivalentes, ou encore mettre en place des engagements chiffrés sur l'accès des femmes aux responsabilités (CSEP, 2014).

Cela nous invite à nous interroger sur les effets de ce type de mesures. Certaines mesures peuvent-elles avoir plus d'effets que d'autres, en fonction de la difficulté de mise en œuvre qu'elles représentent pour les acteurs ? Par « effets », nous entendrons tout au long de ce texte les effets attendus par les concepteurs, tout en ayant bien conscience que des mesures peuvent avoir des « effets » autres que ceux-ci.

La perspective appropriative des outils de gestion (Carton, de Vaujany, Perez et Romeyer, 2006 ; de Vaujany, 2006 ; Dechamp, Goy, Grimand et de Vaujany, 2006 ; Grimand, 2012, 2016) paraît pertinente pour répondre à cette question. Elle souligne que des mesures définies par les entreprises nécessitent une appropriation par les acteurs chargés de les mettre en œuvre. L'écart entre le point de vue des concepteurs des mesures et celui des personnes qui les appliquent explique alors que des mesures puissent ne pas avoir les effets attendus. Un des apports majeurs de ce cadre réside dans l'identification de trois dimensions (rationnelle, socio-politique et psycho-cognitive) nécessaires pour comprendre l'appropriation.

Nous mobilisons une étude de cas (Yin, 1989) effectuée dans une grande entreprise française. Pour construire notre modèle de recherche, nous avons adopté une démarche hypothético-déductive. La perspective appropriative des outils de gestion a conduit à définir des hypothèses. Une phase qualitative a aidé à les opérationnaliser (Gavard-Perret, Gotteland, Haon et Jolibert, 2012), et une phase quantitative confirmatoire a permis de les tester.

La première partie de cet article consiste en une synthèse de la littérature sur l'égalité dans les salaires et l'accès aux responsabilités et en une présentation du cadre théorique mobilisé et des hypothèses qu'il génère. La seconde partie présente le cas étudié, l'étude qualitative qui permet de préciser les hypothèses et la méthodologie employée. La troisième partie mobilise des méthodes économétriques. Nous parvenons à démontrer le lien entre processus d'appropriation et effets des mesures : les mesures dont le processus d'appropriation est complexe ont moins d'effets que les mesures qui nécessitent peu ou pas de travail d'appropriation.

## **I. Cadre théorique et premières hypothèses**

### **1.1. L'égalité salariale et dans l'accès aux responsabilités : éléments contextuels et théoriques**

#### *1.1.1. La persistance des inégalités*

Malgré les obligations légales et les actions mises en place par les entreprises, les travaux académiques sont sans appel sur la persistance des inégalités salariales : l'écart salarial oscille entre 14 % et 27 % en fonction de l'indicateur de salaire retenu (Meurs et Ponthieux, 2006 ; Muller-DARES, 2012 ; Chamkhi et Toutlemonde-DARES, 2015 ; IGAS, 2016). Cela peut s'expliquer en partie par le fait que la reconnaissance de l'existence d'inégalités salariales reste rare dans les accords d'égalité professionnelle, le diagnostic des inégalités se fondant sur un outillage statistique sommaire (Laufer et Silvera, 2004 ; Rabier, 2009).

Les inégalités dans l'accès aux responsabilités persistent aussi (Ferrary, 2010, 2013 ; Moulin et Point, 2012 ; Dardour, Husser et Hollandts, 2015). En France, la proportion de femmes dans les conseils d'administration du CAC40 s'élève à 25,2 % en 2012 (Klès, 2013), et les femmes représentent 3 % des PDG et 15 % des membres exécutifs des entreprises en 2016<sup>2</sup>. Plusieurs métaphores heuristiques viennent illustrer ce phénomène. La métaphore du plafond de verre

---

<sup>2</sup> [http://www.egalite-femmes-hommes.gouv.fr/wp-content/uploads/2017/05/27999-DICOM-CC-2017-essentiel-V4new\\_bd-4.pdf](http://www.egalite-femmes-hommes.gouv.fr/wp-content/uploads/2017/05/27999-DICOM-CC-2017-essentiel-V4new_bd-4.pdf)

renvoie aux freins invisibles qui freinent l'accès des femmes aux responsabilités (Landrieux-Kartochian, 2007 ; Bereni, Marry, Pochic et Revillard, 2011 ; Pigeyre et Sabatier, 2012 ; Alber, 2013). Ce plafond s'accompagne de parois de verre. Du fait de la ségrégation genrée des formations, les femmes sont plus présentes initialement dans des filières considérées comme moins stratégiques (Wagner-Guillermou et Barth, 2015). Elles sont alors ensuite cantonnées à des postes moins importants (Cappellin, 2010). D'autres travaux privilégient la métaphore du labyrinthe, évocatrice des difficultés rencontrées par les femmes au cours de leur parcours professionnel (Naschberger, Quental et Legrand, 2012). Enfin, la métaphore de l'escalator de verre illustre le fait que les hommes travaillant dans des secteurs féminisés sont favorisés dans leur progression de carrière (Buscatto et Fusulier, 2013).

### *1.1.2. Les facteurs d'inégalités*

Au-delà de ces métaphores, le constat d'inégalités persistantes au fil du temps conduit à s'interroger sur les causes de ces inégalités. Cela permet également d'identifier des variables de contrôle pour les modélisations de la troisième partie.

L'écart de salaire et d'accès aux responsabilités a deux sources principales (Meulders, Plasman et Rycx, 2005) : la discrimination indirecte fondée sur les différences de caractéristiques des populations féminine et masculine, et la discrimination directe (payer moins une femme parce qu'elle est une femme par exemple). Dans ce travail, nous cherchons à distinguer les deux types de discrimination. Ainsi, les variables de contrôle correspondent aux facteurs autres que le genre expliquant le niveau de salaire ou de responsabilité (Charbeau et de Larquier, 2010). La revue de littérature de Meulders, Plasman et Rycx (2005) est particulièrement enrichissante car elle donne la liste de ces facteurs : diplôme (Pochic, Peyrin et Guillaume, 2011), expérience, ségrégation genrée des métiers (Meron, Okba et Vinney, 2006 ; Poilpot-Rocaboy et Kergoat, 2010 ; Minni-DARES, 2015), classification des métiers (Acker, 1989 ; Lemièrre et Silvera, 2013

; Bender et Pigeyre, 2016), temps partiel (Devetter, 2009 ; Milewski, 2010), nombre d'enfants (« *family pay gap* », Meurs, Pailhé et Ponthieux, 2010 ; Wagner-Guillermou et Barth, 2015), plus grande acceptation des inégalités salariales par les femmes (Hulin, Lebegue et Renaud, 2017), notamment.

Dans notre étude, compte tenu des données disponibles, nous mobiliserons les variables de contrôle suivantes : ancienneté, âge (renvoyant à l'expérience professionnelle), domaine métier et division d'appartenance (renvoyant à la ségrégation genrée des métiers), temps de travail (renvoyant au temps partiel), nombre d'enfants (renvoyant à la situation de famille).

## **1.2. La perspective appropriative : des hypothèses sur l'efficacité des mesures**

La perspective appropriative des outils de gestion s'intéresse à la manière dont un outil de gestion est défini puis mis en œuvre au niveau local. Elle se fonde sur quatre axiomes (de Vaujany, 2006). 1) L'appropriation est une « forme contingente » qui articule les objets, règles, outils, et dispositifs de gestion. 2) Tout outil de gestion présente une flexibilité instrumentale et interprétative. 3) Trois regards doivent être mobilisés pour appréhender l'appropriation. Le premier correspond au point de vue des concepteurs de l'outil (dimension rationnelle), le second à celui des utilisateurs finaux sous l'angle des dynamiques d'apprentissage (dimension psychocognitive), le troisième à celui des utilisateurs finaux sous l'angle de la production d'une régulation autonome (dimension socio-politique). 4) L'appropriation débute dès la conception et se poursuit après l'apparition des routines d'utilisation.

Le troisième axiome nous permet de dégager des hypothèses à tester. Il mobilise entre autres des concepts issus de la sociologie des organisations (Crozier et Friedberg, 1981) et de la théorie de la régulation (Reynaud, 1997). Il souligne que la conception d'un outil de gestion s'inscrit dans une régulation de contrôle, alors que son appropriation constitue une régulation autonome.

Or, ces deux régulations ne répondent pas aux mêmes enjeux (Grimand, 2016). Autrement dit, et pour revenir au cas de l'égalité professionnelle, une mesure définie par l'entreprise ou lors de la négociation avec les syndicats pourra être réinterprétée et modifiée, ou encore détournée, quand elle sera appliquée au niveau local.

L'enjeu de notre travail consiste à lier l'appropriation des mesures à leurs effets. Nous supposons ainsi que les concepteurs d'une mesure en attendent certains effets (en l'occurrence, une plus grande égalité dans les salaires et l'accès aux responsabilités), et que les réappropriations de la mesure peuvent en diminuer les retombées.

Cet axiome et ce postulat nous conduisent donc à définir les hypothèses suivantes :

H1 : Des mesures qui ne nécessitent pas d'application au niveau local auront les effets attendus par les concepteurs.

H2 : Des mesures qui nécessitent une application au niveau local n'auront pas (ou moins) les effets attendus par les concepteurs.

H3 : Plus les mesures nécessitent un processus d'appropriation important (par exemple si elles nécessitent des changements importants de la part d'un nombre élevé d'acteurs), moins elles auront les effets attendus par les concepteurs.

## **II. Méthodologie et modèle de recherche**

Nous avons étudié le cas (Yin, 1989) d'une grande entreprise française du secteur technique, EST, ex-administration privatisée progressivement depuis les années 1990, qui comprend environ 90 000 salariés, dont 60 % de fonctionnaires, 55 % de non-cadres, et 36 % de femmes. EST est reconnue pour son engagement en matière d'égalité professionnelle : elle a reçu des prix et trophées et se trouve régulièrement citée dans les médias sur ce sujet.

EST a défini plusieurs mesures relatives à l'égalité salariale :

- des mesures collectives, mises en œuvre de façon automatique : par exemple, toutes les femmes salariées de droit privé de niveau B ont obtenu 156 euros en 2013 – seules les femmes non-cadres ont bénéficié de ce type de mesures depuis 2007 ;
- des mesures individuelles, attribuées aux salariées cadres ou non-cadres en cas d'écart salarial injustifié vis-à-vis de leurs pairs. Ces mesures nécessitent une mise en œuvre de la part des acteurs locaux : les entités disposent d'un budget qu'elles doivent répartir parmi les femmes identifiées comme ayant un salaire inférieur à leurs pairs. Par exemple, en 2013, les entités disposaient d'un budget de 0,15 % de la masse salariale des femmes pour ce type de mesures.

Concernant l'accès des femmes aux responsabilités, EST a mis en place un ensemble de mesures, et notamment :

- création d'un budget additionnel de promotion spécifique pour les femmes : par exemple, en 2013, les entités disposent d'un budget global de promotion s'élevant à 0,3 % de leur masse salariale, auquel s'ajoute un budget additionnel spécifique pour les femmes de 0,1 % ;
- mesures liées au processus de promotion : regarder en priorité les dossiers des femmes lors des revues de personnel, s'assurer de la parité des listes de candidature pour les comités de direction, ...

Ces mesures nécessitent une forte mobilisation de différents acteurs : managers, RH de proximité, talent managers, entre autres. Elles illustrent bien le cas de notre hypothèse H3 (mesures qui nécessitent un travail d'appropriation important).

## 2.1. Méthodologie qualitative – Précision des hypothèses

Un des objectifs de l'étude qualitative (qui a fait l'objet d'un chapitre spécifique dans un travail doctoral) consistait à identifier la manière dont les acteurs locaux s'approprient les mesures d'égalité professionnelle. Elle repose sur des entretiens semi-directifs d'une durée de 1h à 2h : 4 avec des correspondants Rétribution, 13 avec des acteurs RH et 40 avec des managers (Tableau 1). Cet échantillonnage se justifie par le rôle central des managers dans la mise en œuvre des mesures d'égalité professionnelle. Ils sont en cela secondés par les acteurs RH. Les correspondants Rétribution ont en charge la mise en œuvre et le suivi de l'accord salarial qui définit les budgets de rattrapage salarial et de promotion.

*Tableau 1 : Informations sur les entretiens menés*

<b>Acteurs interviewés</b>	<b>Thématiques du guide d'entretien</b>	<b>Genre et profil des personnes interviewées</b>
4 correspondants Rétribution	Description du processus de rétribution Mise en œuvre des mesures individuelles sur l'égalité salariale Perception sur l'égalité salariale Mise en œuvre du budget de promotion spécifique additionnel pour les femmes Perception sur l'égalité dans l'accès aux responsabilités	2F, 2H
13 acteurs RH	Description des différents processus RH au niveau local Mise en œuvre des différentes mesures liées à l'égalité professionnelle Perception sur la situation en matière d'égalité professionnelle et la politique d'EST sur ce sujet	5 DRH et adjoints (3F, 2H) 4 RH de proximité (2F, 2H) 1 Talent manager (1F) 3 Conseillers mobilité (1F, 2H)
40 managers	Description des différents processus RH au niveau local Mise en œuvre des différentes mesures liées à l'égalité professionnelle Perception sur la situation en matière d'égalité professionnelle et la politique d'EST sur ce sujet	10F, 30H <sup>3</sup>

Ces entretiens ont donné lieu à trois analyses respectant les mêmes étapes : définition de thématiques à partir de la lecture des entretiens, analyse horizontale par entretien puis verticale, inter-entretiens. Notre codage a reposé sur des unités d'analyse larges, le plus souvent des paragraphes, qui nous paraissaient l'unité la plus heuristique au regard de notre objectif et dans le cadre d'une étude de cas (Allard-Poesi, 2003). Cette étude, dont nous ne présentons pas les

<sup>3</sup> Cette répartition inégale correspond à peu près à la représentation des femmes parmi les managers d'EST qui est de 30 %.

résultats *in extenso*, nous a permis d'identifier les processus de réappropriation des mesures liées à l'égalité dans les salaires et l'accès aux responsabilités. Nous synthétisons les résultats obtenus pour chaque dimension de la perspective appropriative des outils de gestion (Tableau 2).

Tableau 2 : Appropriation des mesures à l'aune de la perspective appropriative

	<b>Effets attendus par concepteurs (dim. rationnelle)</b>	<b>Réappropriation et problèmes rencontrés par acteurs (dim. socio-politique)</b>	<b>Réappropriation et problèmes rencontrés par acteurs (dim. psycho-cognitive)</b>
<b>Rattrapage salarial : mesures col.</b>	Diminution de l'écart salarial	Pas d'appropriation nécessaire (mesure automatisée)	Pas d'appropriation nécessaire (mesure automatisée)
<b>Rattrapage salarial : mesures ind.</b>	Diminution de l'écart salarial	Processus peu harmonisé : les acteurs chargés de la mise en œuvre diffèrent selon les entités (correspondants Rétribution, DRH, managers) « C'est une décision qui est prise au niveau du Codir [du périmètre]. » - Correspondant Rétribution, homme « Nous on a fait ce choix [de mettre en œuvre le budget de rattrapage au niveau de la région] parce qu'il y a 3-4 ans on s'est rendu compte que, quand on décentralisait dans les unités, l'utilisation du budget n'était pas forcément pertinente. » - Correspondante Rétribution, femme	Méthodes d'identification des personnes dont le salaire est inférieur à leurs pairs peu maîtrisées localement Perception selon laquelle il n'y a pas d'inégalités salariales Détournement du budget pour attribuer des augmentations individuelles « Je vais être franc, il y a des choses qu'on fait en Codir... On a un budget des augmentations individuelles de tant, et un budget de rattrapage de tant, et on fait passer des mesures d'augmentations individuelles sur le budget de rattrapage quand ce sont des femmes. » - Manager, homme
<b>Mesures relatives à l'accès des femmes aux resp.</b>	Augmentation de l'accès des femmes aux responsabilités (comparativement aux hommes)	Mesure perçue comme contradictoire avec un processus de promotion hérité de la Fonction Publique Multiplicité d'acteurs, dont beaucoup (correspondants rétribution, talent managers, RH, managers...) ne connaissent pas les mesures qu'ils doivent appliquer « Dans mon UI, dans les revues de personnel on prend les équipes par manager et on prend l'ordre alphabétique. » - RH, femme	Incertitudes sur le fonctionnement de ce budget : faut-il séparer totalement les budgets des F et des H, ou séparer uniquement pour le budget additionnel ? Oppositions de principe aux mesures favorisant les femmes Perception selon laquelle les femmes sont peu victimes de discrimination « Le principe [des actions positives] peut être intéressant mais ça conduit toujours à des distorsions, de ne pas mettre la bonne personne parce qu'il faut mettre une femme. » - Manager, homme

Ce tableau permet de préciser nos hypothèses. Nous pouvons ainsi supposer que sur l'égalité salariale, les mesures collectives qui ne nécessitent pas d'appropriation ont eu l'effet escompté, alors que les mesures individuelles qui nécessitent une appropriation ont eu moins d'effet. Sur l'accès des femmes aux responsabilités, nous pouvons supposer que les mesures n'ont pas eu l'effet attendu car elles nécessitent un travail d'appropriation plus important encore.

H1\* : Les mesures collectives permettront de réduire l'écart salarial.

H2\* : Les mesures individuelles permettront moins de réduire l'écart salarial.

H3\* : Les mesures relatives à la promotion ne permettront pas d'augmenter l'accès des femmes aux responsabilités comparativement aux hommes.

## **2.2. Méthodologie quantitative – phase confirmatoire**

### *2.2.1. Des données issues du SIRH permettant d'opérationnaliser les hypothèses*

Pour tester ces hypothèses, nous avons utilisé les données issues du SIRH d'EST, à 3 dates : décembre 2006 (avant la création des mesures relatives à l'égalité salariale), décembre 2010 (avant la signature de l'accord de 2011 qui a accentué les efforts en matière d'accès des femmes aux responsabilités), et décembre 2013 (notre enquête ayant eu lieu en 2014). Notre population est donc constituée des CDI présents chez EST aux trois dates (72 955 salariés, dont 26 159 femmes et 46 796 hommes).

Nous rappelons les variables de contrôle mobilisées (*cf.* 1.1.2.) : ancienneté, âge, domaine métier, division d'appartenance, temps de travail, nombre d'enfants.

L'intérêt et la difficulté de notre matériau quantitatif (données RH) résident dans le fait que nous n'avons pas eu de prise dessus, à l'inverse d'une situation d'administration d'un questionnaire. Nous ne disposons pas d'informations sur les variables suivantes : diplôme ou niveau d'étude, classification des métiers, plus grande acceptation des inégalités salariales par les femmes. Cependant, le fait de s'intéresser à l'évolution de la situation et non à la situation à un instant  $t$  rend moins problématique cette absence, puisque nous considérons une population identique aux 3 dates : le biais de variable omise reste donc le même aux 3 dates.

Nous n'avions pas non plus d'informations indiquant qui avait bénéficié de mesures : les mesures individuelles de rattrapage salarial sont regroupées dans un ensemble de mesures salariales (mesures d'augmentation individuelle, d'aide pour les jeunes, pour les bas salaires, etc.), et le suivi des budgets de promotion s'effectue au niveau des entités sans centralisation. Cependant, comme nous l'avons souligné, seules les femmes non-cadres ont bénéficié de mesures collectives relatives à l'égalité salariale, les cadres ayant bénéficié uniquement de mesures individuelles. La segmentation cadre/non-cadre a donc constitué un indicateur de la distinction entre mesures salariales individuelles et collectives. Sur l'accès des femmes aux responsabilités, les mesures relatives à la promotion ont concerné toutes les femmes. Nous avons donc examiné l'évolution de l'accès des femmes aux différents niveaux de responsabilité entre 2006 (avant la signature du premier accord engageant sur le sujet) et 2013.

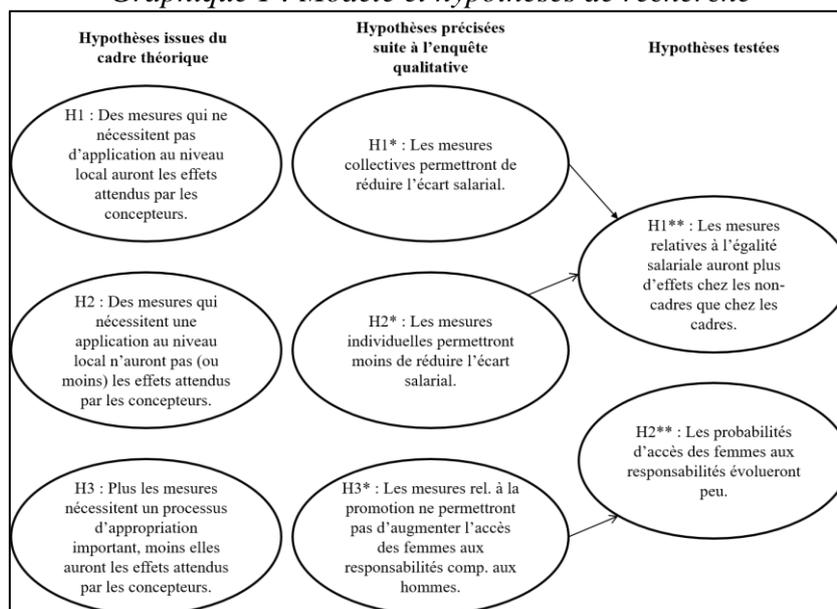
Nos hypothèses à tester sont donc finalement les suivantes :

H1\*\* : Les mesures relatives à l'égalité salariale auront plus d'effets chez les non-cadres que chez les cadres.

H2\*\* : Les probabilités d'accès des femmes aux responsabilités évolueront peu.

Le Graphique 1 récapitule la démarche conduisant à nos hypothèses finales.

*Graphique 1 : Modèle et hypothèses de recherche*



### 2.2.2. Indicateurs et méthodologie de test concernant l'égalité salariale

Nous avons considéré comme indicateur de salaire le salaire fixe ramené à un temps complet. En effet, les mesures de rattrapage salarial viennent impacter le salaire fixe. Nous avons donc mesuré l'évolution de l'écart entre les femmes et les hommes sur le salaire fixe, de 2006 à 2013. Pour contrôler des évolutions pouvant être dues à des changements de structure ou de contexte, nous avons mobilisé une méthode classiquement utilisée dans les travaux sur le sujet (Meurs et Ponthieux, 2006 ; Meulders, Plasman et Rycx, 2005 ; Bozio, Dormont et García-Peñaloza, 2014) : la décomposition dite de Blinder-Oaxaca. Cette méthode permet de décomposer l'écart salarial en une part « expliquée » par les différences de caractéristiques entre les populations masculine et féminine, et une part « inexpliquée », résiduelle.

Cette méthodologie semble pertinente pour identifier les effets des mesures d'égalité salariale. En effet, les budgets de rattrapage salarial permettent d'agir sur la part inexpliquée, en corrigeant des écarts salariaux injustifiés entre pairs. De plus, c'est un des seuls éléments pouvant jouer sur l'écart inexpliqué, puisque les phénomènes comme la hausse des classifications ou l'évolution de la structure de l'emploi jouent sur l'écart expliqué et non

inexpliqué. Notons enfin que le fait de considérer une population présente de décembre 2006 à décembre 2013 permet de s'affranchir des effets liés au recrutement, qui eux pourraient jouer sur l'écart inexpliqué, par exemple si les femmes nouvellement recrutées ont des salaires plus proches de leurs pairs masculins que les salariées déjà présentes. Étudier l'évolution de cette part inexpliquée permet donc d'évaluer les effets des mesures.

### *2.2.3. Indicateurs et méthodologie de test concernant l'accès des femmes aux responsabilités*

Nous avons considéré trois indicateurs sur l'accès des femmes aux responsabilités : l'appartenance au statut cadre, le fait d'être manager, et l'appartenance au niveau G (plus haut niveau de la classification). Ces indicateurs donnent une information à la fois sur l'accès aux responsabilités, et sur la promotion, car, notre échantillon étant constitué d'une population identique de 2006 à 2013, les changements entre les dates indiquent des promotions au sein de la population.

Cousin (2007) utilise une méthodologie de régression logistique pour étudier l'accès des femmes aux responsabilités. Cela permet d'isoler l'impact du genre sur l'accès aux responsabilités en comparant des profils similaires. Mesurer l'évolution de l'impact du genre entre les trois dates permet d'identifier l'effet des mesures, puisque l'on contrôle alors d'autres facteurs d'évolution, comme par exemple des promotions plus importantes à un moment donné dans un secteur donné.

## **III. Résultats**

Nos résultats permettent de montrer que les mesures collectives ont eu des effets plus importants que les mesures individuelles sur l'égalité salariale, et que les mesures liées à la promotion n'ont pas eu d'effets sur l'accès des femmes aux responsabilités.

### 3.1. Les mesures relatives à l'égalité salariale

Nous avons commencé par estimer les paramètres de la décomposition de Blinder-Oaxaca pour décembre 2006, 2010 et 2013 sur le salaire fixe pris en logarithme (Tableau 3).

Tableau 3 : Évolution de la décomposition de l'écart salarial de 2006 à 2013

	2006	2010	2013	Évol.
<b>Part expliquée par les différences des caractéristiques</b>	0,0582011*	0,0558336*	0,0491919*	Baisse de 15 %
<b>Part non expliquée par les différences des caractéristiques</b>	0,0283866*	0,0097963*	0,0067352*	Baisse de 76 %
<b>Écart salarial (en log)</b>	<b>0,0865877*</b>	<b>0,0656299*</b>	<b>0,0559271*</b>	<b>Baisse de 35 %</b>

*Lecture : L'écart moyen de salaire entre les hommes et les femmes sur le salaire fixe en 2006 est de 8,66 %. Cet écart se décompose en un écart de 5,82 % dû à des différences de caractéristiques et en un écart de 2,84 % inexpliqué. Les étoiles donnent le seuil de significativité (\* : 0,001). Les pourcentages de baisse sont calculés de la façon suivante :  $(\text{valeur}_{2006} - \text{valeur}_{2013}) / \text{valeur}_{2013}$ .*

Tout d'abord, l'écart global entre les femmes et les hommes (dernière ligne du tableau), s'est effectivement réduit, passant de 8,7 % en 2006 à 5,6 % en 2013. La réduction de cet écart global est due avant tout à la réduction de la part non expliquée, qui est passée de 2,8 % en 2006 à 0,7 % en 2013. L'écart expliqué a quant à lui moins évolué, passant de 5,8 % à 4,9 %. Cela semble indiquer que les budgets de rattrapage salarial ont eu des effets en réduisant la part inexpliquée de l'écart salarial.

Pour pouvoir tester notre hypothèse H1\*\*, nous effectuons à présent la même analyse en séparant les cadres et les non-cadres (Tableau 4).

Tableau 4 : Évolution de la décomposition de l'écart salarial de 2006 à 2013 par statut

Année (nombre d'individus, % de femmes)	Non-cadres			Évol.	Cadres			Évol.
	2006 (47 552 39 %)	2010 (45 209 39 %)	2013 (42 830 39 %)		2006 (25 403 30 %)	2010 (27 746 30 %)	2013 (30 125 31 %)	
Part expliquée par les différences des caractéristiques	0,0324*	0,0190*	0,0117*	Baisse de 64 %	0,0170*	0,0177*	0,0138*	Baisse de 19 %
Part non expliquée par les différences des caractéristiques	0,0235*	0,0096*	0,0043*	Baisse de 82 %	0,0147*	0,0074*	0,0088*	Baisse de 40 %
Écart salarial (en log)	<b>0,0559*</b>	<b>0,0286*</b>	<b>0,0160*</b>	<b>Baisse de 71 %</b>	<b>0,0318*</b>	<b>0,0251*</b>	<b>0,0227*</b>	<b>Baisse de 29 %</b>

*Lecture : L'écart moyen de salaire entre les hommes et les femmes cadres sur le salaire fixe en 2006 est de 3,18 %. Cet écart se décompose en un écart de 1,70 % dû à des différences de caractéristiques et en un écart de 1,47 % inexplicé. Les étoiles donnent le seuil de significativité (\* : 0,001). Les pourcentages de baisse sont calculés de la façon suivante : (valeur2006-valeur2013) / valeur2013.*

Chez les non-cadres, l'écart salarial global s'est fortement réduit (passage de 5,6 % en 2006 à 1,6 % en 2013), alors que la réduction est beaucoup moins forte chez les cadres (passage de 3,2 % à 2,3 %). Finalement, alors que l'écart salarial était plus important chez les non-cadres que chez les cadres en 2006, il est devenu plus important chez les cadres en 2013.

Chez les non-cadres, la réduction est due en partie à une réduction de l'écart expliqué (passage de 3,2 % à 1,2 %), mais aussi et surtout à une réduction de l'écart inexplicé (passage de 2,3 % à 0,4 %, ce qui correspond à une réduction de quatre-cinquièmes). Chez les cadres, la réduction de l'écart inexplicé est beaucoup moins forte (passage de 1,5 % à 0,9 %, soit une réduction de deux-cinquièmes).

Pour approfondir encore l'analyse, nous nous concentrons sur la comparaison entre les non-cadres fonctionnaires de niveau B, qui n'ont bénéficié que de mesures collectives entre 2007 et 2010, et les cadres, qui n'ont bénéficié que de mesures individuelles<sup>4</sup>. L'écart inexplicé est

<sup>4</sup> Les cadres contractuels et fonctionnaires ont bénéficié des mêmes mesures.

passé de 6,3 % à 1,5 % pour les non-cadres fonctionnaires de niveau B, soit une réduction de plus de 75 %, contre une réduction de moitié pour les cadres sur la même période.

Nous en déduisons donc que l'hypothèse H1\*\* est validée : les mesures collectives ont eu un effet plus important que les mesures individuelles sur la réduction de l'écart salarial.

### 3.2. Les mesures relatives à l'accès des femmes aux responsabilités

Nous donnons pour chaque date le coefficient associé au fait d'être une femme dans les régressions logistiques modélisant la probabilité d'accès au statut cadre, au management et au niveau G (Tableau 5).

*Tableau 5 : Évolution des coefficients associés au fait d'être une femme dans la modélisation de l'accès à différents niveaux de responsabilité*

	Décembre 2006		Décembre 2010		Décembre 2013	
	Nombre d'individus (% F)	Coef. F (odds-ratio)	Nombre d'individus (% F)	Coef. F (odds-ratio)	Nombre d'individus (% F)	Coef. F (odds-ratio)
<b>Statut cadre</b>	47 552 non-cadres (39,1 %) et 25 403 cadres (29,8 %)	0,529*	45 209 non-cadres (39,1 %) et 27 746 cadres (30,5 %)	0,510*	42 830 non-cadres (39,4 %) et 30 125 cadres (30,8 %)	0,493*
<b>Management<sup>5,6</sup></b>			18 889 non-managers (30,2 %) et 8 857 managers (31,2 %)	1,224*	21 392 non-managers (30,4 %) et 8 733 managers (31,8 %)	1,183*
<b>Niveau G</b>	25 081 non-G (29,9 %) et 322 G (22,4 %)	0,612*	27 323 non-G (30,6 %) et 423 G (22,2 %)	0,516*	29 558 non-G (31,0 %) et 567 G (23,1 %)	0,525*

*Lecture : En décembre 2010, toutes choses égales par ailleurs, la probabilité pour une femme d'être cadre est égale à 0,510 fois la probabilité pour un homme, et la probabilité pour une femme cadre d'être manager est égale à 1,224 fois la probabilité pour un homme cadre. Les étoiles donnent le seuil de significativité (\* : 0,01).*

<sup>5</sup> Nous ne disposons pas de la variable « management » pour l'année 2006.

<sup>6</sup> Les modélisations pour l'accès au management et au niveau G ont été réalisées sur la population des cadres uniquement, pour que les effets ne se cumulent pas (il faut être cadre pour être manager et accéder au niveau G).

Les femmes ont environ deux fois moins de chance de devenir cadres que les hommes (coefficient de 0,493 en 2013). Les femmes cadres ont ensuite environ deux fois moins de chance d'accéder au niveau G que les hommes cadres (0,525). En revanche, les femmes cadres ont une plus forte probabilité d'être managers que les hommes cadres (1,183). Cela peut s'expliquer par le fait que les deux filières privilégiées pour devenir cadre sont le management ou l'expertise, où les hommes sont majoritaires du fait de la ségrégation des filières de formation évoquée en première partie. Les probabilités d'accès des femmes aux responsabilités ont très peu évolué, et plutôt dans le mauvais sens, entre 2006 et 2013 : les coefficients ont tous légèrement baissé entre les deux dates.

Nous en déduisons donc que les mesures relatives à la promotion n'ont pas eu l'effet escompté, ce qui valide notre hypothèse H2\*\*.

## **Discussion**

Nos résultats ont le mérite de démontrer le lien entre appropriation et effets des mesures sur l'égalité dans les salaires et l'accès aux responsabilités. Les effets des mesures étudiées dépendent bien de la complexité de leur appropriation.

Ce travail présente ainsi tout d'abord un intérêt théorique. De Vaujany (2006) souligne l'importance des effets des mesures pour les entreprises, mais ne propose pas de démarche d'évaluation de ces effets. Les travaux s'inscrivant dans la même lignée (Carton, de Vaujany, Perez et Romeyer, 2006 ; Grimand, 2012, 2016) ne cherchent pas non plus à mesurer si les mesures dont ils étudient l'appropriation ont finalement atteint le but recherché par les concepteurs. Plus précisément, ces travaux s'intéressent aux « effets » que l'outil produit sur les acteurs (Grimand, 2012), mais considèrent peu ses retombées en matière d'effets attendus par les concepteurs (ce que nous avons qualifié d'« effets »). Notre travail complète donc la

perspective appropriative des outils de gestion et ouvre une réflexion sur la notion de « travail d'appropriation », en soulignant que la complexité de ce travail influe sur les effets des mesures. De la même façon, très peu de travaux académiques portent sur les effets des politiques d'entreprises mises en place sur l'égalité professionnelle, peut-être du fait de la difficulté d'accès au matériau (Pochic, Peyrin et Guillaume, 2011). L'évaluation des effets constitue donc une sorte d'angle mort de la perspective appropriative, mais également des travaux sur l'égalité professionnelle. Notre travail comble en partie ce manque.

Sur le plan empirique, il mobilise un matériau encore peu utilisé dans les travaux en GRH, à savoir la base de données RH. Ce matériau, qui peut être difficile d'accès, et qui conditionne fortement le travail et les choix méthodologiques du chercheur par son degré de qualité, n'en reste pas moins très riche et utile, notamment pour les études longitudinales. De plus, il permet de s'affranchir de certains biais existant dans les enquêtes par questionnaire (biais de désirabilité sociale par exemple).

Enfin, sur le plan managérial, ce travail donne aux entreprises des pistes pour faciliter l'appropriation des mesures d'égalité dans les salaires ou l'accès aux responsabilités, et ainsi augmenter leurs effets. Il indique en effet des points à prendre en compte pour favoriser une mise en œuvre effective des mesures (nombre d'acteurs impliqués, degré de flexibilité interprétative de l'outil, place laissée aux perceptions sur la légitimité de cette mesure, professionnalisation des acteurs). Ainsi, il souligne le fait qu'un ensemble de mesures nécessitant une forte implication d'une multitude d'acteurs n'ont finalement eu aucun effet (sur l'accès des femmes aux responsabilités), ce qui invite à diminuer le nombre d'acteurs impliqués dans la mise en œuvre des mesures. Par exemple, sur l'accès des femmes aux responsabilités, il conviendrait de définir des mesures n'impliquant qu'un acteur à la fois : le budget de promotion pourrait être contrôlé par le correspondant Rétribution uniquement, et l'identification de femmes pour les plans de succession serait sous la responsabilité des Talent

managers uniquement. Il souligne aussi qu'une mesure considérée comme peu légitime (comme le budget additionnel de promotion pour les femmes, *cf.* Tableau 2) rend plus incertain et finalement plus inefficace le travail d'appropriation. Cela invite les entreprises à communiquer sur les inégalités d'accès aux responsabilités et à sensibiliser et professionnaliser les différents acteurs impliqués, de manière à renforcer la légitimité de cette mesure. Sur l'égalité salariale, notre recherche permet de montrer une plus grande efficacité des mesures collectives par rapport aux mesures individuelles.

Cependant, il présente plusieurs limites qui ouvrent de nouvelles perspectives de recherche. Tout d'abord, il s'agit d'une étude de cas unique, que d'autres cas pourraient venir compléter pour pouvoir généraliser les résultats. Ensuite, comme évoqué, les données dont nous disposons ont nécessité de revoir de façon importante les hypothèses de départ pour les rendre testables. Nous ne pouvons donc pas remonter des hypothèses testées vers nos hypothèses de départ, et en tirer des conclusions plus générales liant la complexité du processus d'appropriation aux effets des mesures. Il serait donc intéressant, sur d'autres cas et avec d'autres données, éventuellement sur d'autres sujets que l'égalité professionnelle, de pouvoir tester de façon plus précise les hypothèses directement liées à la perspective appropriative des outils de gestion. De plus, nous n'avons pu tester les effets que d'un nombre limité de mesures. Pour pouvoir obtenir un résultat général sur le lien entre la complexité du travail d'appropriation et les effets de la mesure, il faudrait étudier un nombre important de mesures et disposer pour chacune d'indicateurs mesurant la complexité du travail d'appropriation, et d'indicateurs mesurant les effets.

Méthodologiquement, il nous paraît également nécessaire de nous interroger sur les possibles biais de notre étude. Concernant la phase qualitative, un biais de désirabilité sociale a pu conduire certains répondants à donner d'eux-mêmes une image positive en se montrant

favorables à l'égalité professionnelle. Cependant, plusieurs interviewés n'ont pas hésité à critiquer certaines mesures en la matière, et les recoupements effectués ont permis de limiter ce biais dans l'étude de l'appropriation (Friedberg, 1999). Concernant la phase quantitative, notons tout d'abord qu'il peut exister des éléments qui jouent sur l'écart salarial inexplicé et sur la promotion, et auxquels le chercheur ne peut pas avoir accès, par exemple la motivation, la productivité de la personne... Mais il est peu probable que ces éléments évoluent de façon importante pour un genre plus qu'un autre, or nous nous concentrons sur l'étude d'une évolution. En revanche, l'évolution des mentalités tout comme l'évolution de l'ensemble du discours de l'entreprise au cours de la période ont pu conduire à une modification des comportements sur l'égalité professionnelle, indépendamment des mesures mises en place. Cependant, ce biais devrait jouer dans le sens d'une plus grande égalité à l'issue de la période, indépendamment des mesures menées. Or, le cas de la promotion suggère qu'il y a eu peu d'évolution en la matière sur la période.

## **Conclusion**

Dans ce travail, nous avons formulé des hypothèses liant les effets des mesures à leur appropriation. Nous avons pu montrer que les mesures ont eu des effets inégaux, en fonction de la complexité de leur appropriation (hypothèses H1\*\* et H2\*\* validées). Ainsi, notre travail permet d'éclairer un angle encore peu étudié par la littérature sur l'appropriation des outils de gestion, à savoir les effets de ces outils. Il ouvre de nouvelles perspectives de recherche en invitant à une réflexion plus large sur le lien entre appropriation et effets. En matière d'égalité professionnelle, il invite à accorder une plus grande attention aux effets des mesures mises en place. Il ouvre finalement un débat encore peu tranché dans la littérature, sur les intérêts respectifs des mesures automatisées, ne nécessitant aucun travail d'appropriation de la part des acteurs locaux, et des mesures non automatisées, qui nécessitent un travail d'appropriation à complexité variable.

## Bibliographie

- ACKER J. (1989), *Doing Comparable Worth. Gender, Class, and Pay Equity*, Philadelphia: Temple University Press.
- ALBER A. (2013), « Un plafond de verre plus bas dans la fonction publique ? Une comparaison public/privé de l'accès des femmes aux fonctions d'encadrement », *Travail, genre et sociétés*, vol. 2, n° 30, p. 129-154.
- ALLARD-POESI F. (2003), « Coder les données », in Giordano Y. (dir.), *Conduire un projet de recherche dans une perspective qualitative*, Caen : EMS, p. 245-290.
- BENDER A.-F. et PIGEYRE F. (2016), "Job evaluation and gender pay equity: A French example", *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, vol. 35, n° 4, p. 267-279.
- BERENI L., MARRY C., POCHIC S. et REVILLARD A. (2011), « Le plafond de verre dans les ministères : regards croisés de la sociologie du travail et de la science politique » *Politiques et management public* [en ligne]. URL : <https://pmp.revues.org/pdf/4141>.
- BOZIO A., DORMONT B. et GARCIA-PENALOZA C. (2014), « Réduire les inégalités de salaire entre les femmes et les hommes », *Les notes du conseil d'analyse économique*, n° 17, octobre 2014.
- BRUNET S. et DUMAS M. (2012), « Bilan de l'application des dispositifs promouvant l'égalité professionnelle entre femmes et hommes », *Étude du Conseil économique, social et environnemental*.
- BUSCATTO M. et FUSULIER B. (2013), « Présentation. Les 'masculinités' à l'épreuve des métiers féminins », *Recherches sociologiques et anthropologiques*, vol. 44, n°2, 2013,

- Transgresser le genre au travail : des hommes dans des domaines professionnels « féminins »*, p. 1-19.
- CAPPELLIN P. (2010), « Plafond, parois de verre ou ciel de plomb ? De la persistance des inégalités », *Cahiers du genre*, vol. 1, n° 48, p. 31-57.
- CARTON S., DE VAUJANY F.-X., PEREZ M. et ROMEYER C. (2006), « Vers une théorie de l'appropriation des outils de gestion informatisés : une approche intégrative », *Management & Avenir*, vol. 3, n° 9, p. 159-179.
- CHAMKHI A. et TOUTLEMONDE F. (2015), « Ségrégation professionnelle et écarts de salaire femmes-hommes », *DARES Analyses*, DARES, n° 082.
- CHARBEAU L. et DE LARQUIER G. (2010), « Comment évaluer une politique d'égalité professionnelle dans l'entreprise ? Le cas des femmes ETAM chez un constructeur automobile », *Relief, Échanges du CEREQ*.
- COUSIN O. (2007), « La construction des inégalités homes-femmes dans l'entreprise. Une analyse de cas dans la métallurgie », *Sociologie du travail*, n° 49, p. 195-219.
- CROZIER M. et FRIEDBERG E. [1977] (1981), *L'Acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*, Paris : Points (2<sup>ème</sup> édition).
- CSEP – Conseil Supérieur de l'Égalité Professionnelle (2014), *La Négociation collective sur l'égalité professionnelle dans les entreprises de 50 à 300 salariés*, Rapport n° 2.
- DARDOUR A., HUSSER J. et HOLLANDTS X. (2015), “CEO compensation and board diversity: evidence from French listed companies”, *Revue de gestion des ressources humaines*, vol. 4, n° 98, p. 30-44.

- DE VAUJANY F.-X. (2006), « Pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion : vers un dépassement de l'opposition conception-usage », *Management & Avenir*, vol. 3, n° 9, p. 109-126.
- DECHAMP G., GOY H., GRIMAND A. et DE VAUJANY F.-X. (2006), « Management stratégique et dynamiques d'appropriation des outils de gestion : proposition d'une grille de lecture », *Management & Avenir*, vol. 3, n° 9, p. 181-200.
- DEVETTER F.-X. (2009), "Gender Differences in Time Availability: Evidence from France", *Gender, Work and Organization*, vol. 16, n° 4, p. 429-450.
- FERRARY M. (2010), « Les femmes influencent-elles la performance des entreprises ? Une étude des entreprises du CAC40 sur la période 2002-2006 », *Travail, genre et sociétés*, n° 23, p. 181-191.
- FERRARY M. (2013), « Bipolarisation sexuelle des entreprises. Une étude des 50 plus grandes firmes françaises », *Management & Avenir*, vol. 3, n° 61, p. 70-89.
- FRIEDBERG E. (1999), « L'entretien dans l'approche organisationnelle de l'action collective : les cas des universités et des politiques culturelles municipales », in Cohen S. (dir.), *L'Art d'interviewer les dirigeants*, Paris, PUF.
- GAVARD-PERRET M.-L., GOTTELAND D., HAON C. et JOLIBERT A. [2008] (2012), *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion. Réussir son mémoire ou sa thèse*, Montreuil : Pearson (2<sup>ème</sup> édition).
- GRÉSY B. et LANQUETIN M.-T. (2012), « L'égalité des rémunérations entre hommes et femmes », *Retraite et société*, vol. 2, n° 63, p. 215-223.

- GRIMAND A. (2012), « L'appropriation des outils de gestion et ses effets sur les dynamiques organisationnelles : le cas du déploiement d'un référentiel des emplois et des compétences », *Management & Avenir*, vol. 4, n° 54, p. 237-257.
- GRIMAND A. (2016), « La prolifération des outils de gestion : quel espace pour les acteurs entre contrainte et habilitation ? », *Recherches en Sciences de gestion*, vol. 1, n° 112, p. 173-196.
- HULIN A., LEBEGUE T. et RENAUD S. (2017), « Les attentes différenciées des talents selon le sexe : une approche par la justice procédurale et la justice distributive », *Revue de gestion des ressources humaines*, vol. 1, n° 103, p. 40-54.
- IGAS – Inspection générale des affaires sociales (2016), *Évaluation des outils de mesure par les entreprises des écarts de rémunération entre les femmes et les hommes*, Rapport établi par Étienne Marie et France Mochel, juillet 2016.
- KLÈS V. (2013), « Rapport fait au nom de la commission des lois constitutionnelles, de législation, du suffrage universel, du Règlement et d'administration générale sur le projet de loi pour l'égalité entre les femmes et les hommes », enregistré à la Présidence du Sénat le 24 juillet.
- LANDRIEUX-KARTOCHIAN S. (2007), « Les organisations face au plafond de verre », *Revue française de gestion*, vol. 4, n°173, p. 15-30.
- LAUFER J. (2014), *L'Égalité professionnelle entre les femmes et les hommes*, Paris : La Découverte.
- LAUFER J. et SILVERA R. (2004), « Accords sur l'égalité professionnelle suite à la loi du 9 mai 2001 : Premiers éléments d'analyse », *Émergences*.
- LAUFER J. et SILVERA R. (2006), « L'égalité des femmes et des hommes en entreprise. De nouvelles avancées dans la négociation ? », *Revue de l'OFCE*, vol. 2, n° 97, p. 245-271.

- LEMIÈRE S. et SILVERA R. (2013) (*dir.*), « Un salaire égal pour un travail de valeur égale », Le Défenseur des Droits.
- MERON M., OKBA M. et VINEY X. (2006), « Les femmes et les métiers : vingt ans d'évolutions contrastées », *Données sociales – La Société française*, p. 225-234.
- MEULDERS D., PLASMAN R. et RYCX F. (2005), « Les inégalités salariales de genre : expliquer l'injustifiable ou justifier l' inexplicable », *Reflets et perspectives de la vie économique*, vol. 2, tome XLIV, p. 95-107.
- 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*, n° 114, p. 113-134.
- MEURS D. et PONTHEUX S. (2006), « L'écart des salaires entre les femmes et les hommes peut-il encore baisser ? », *Économie et Statistique*, n° 398-399, p. 99-129.
- MILEWSKI F. (2010), « Pourquoi les politiques publiques sont-elles si peu suivies d'effets ? Quelques interrogations », *Revue de l'OFCE*, vol. 3, n° 114, juillet 2010.
- MINNI C. (2015), « Femmes et hommes sur le marché du travail. Les disparités se réduisent mais les emplois occupés restent très différents », *DARES Analyses*, n° 17.
- MOULIN Y. et POINT S. (2012), « Les femmes dans les conseils d'administration du SBF120 : qualités féminines ou affaires de famille ? », *Revue de gestion des ressources humaines*, vol. 1, n° 83, p. 31-44.
- MULLER L. (2012), « Les écarts de salaire entre les hommes et les femmes en 2009 : le salaire horaire des femmes est inférieur de 14% à celui des hommes », *DARES Analyses*, n° 16.
- NASCHBERGER C., QUENTAL C. et LEGRAND C. (2012), « Les leviers de carrière : la perception des managers », *23<sup>ème</sup> Congrès de l'Association francophone de Gestion des Ressources humaines (AGRH)*, Nancy.

- PIGEYRE F. et SABATIER M. (2012), « Recruter les professeurs d'Université : le cas du concours d'agrégation du supérieur en sciences de gestion », *Revue française d'administration publique*, vol. 2, n° 142, p. 399-418.
- POCHIC S., PEYRIN A. et GUILLAUME C. (2011), « Le plafond de verre : d'une vision statique à une vision dynamique des inégalités de carrière dans les organisations », in Degenne A., Marry C., Moulin S. et Grelet Y. (dir.), *Les Catégories sociales et leurs frontières*, Presses de l'Université de Laval, Québec, p. 209-239.
- POILPOT-ROCABOY G. et KERGOAT M. (2010), « Contribution des entreprises à l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes », *Revue de gestion des ressources humaines*, vol. 1, n° 75, p. 30-40.
- RABIER M. (2009), « Analyse du contenu des accords d'entreprise portant sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes signés depuis la loi du 23 mars 2006 », in Ministère du Travail, DARES, *La Négociation collective en 2008*, p. 423-460.
- REYNAUD J.-D. [1989] (1997), *Les Règles du jeu : l'action collective et la régulation sociale*, Paris : Armand Colin (2<sup>ème</sup> édition).
- WAGNER-GUILLERMOU A.-L. et BARTH I. (2015), « Femmes-hommes : une inégalité librement consentie ? », @GRH, vol. 1, n° 14, p. 47-71.
- YIN R. [1984] (1989), *Case Study Research – Design and Methods*, Applied Social Research Series, London: Sage.