

## Les pratiques managériales peuvent-elles réduire les inégalités professionnelle de genre ?

### L'exemple de la promotion et de la formation en entreprise

#### **Hélène Couprie**

Département Evolutions et entrées dans la vie active, Céreq. // THEMA, Cergy-Pontoise, membre associée.

helene.couprie@cereq.fr

#### **Ekaterina Melnik**

Département Formation et certification, Céreq. // LEST, Aix-en-Provence, membre associée.

ekaterina.melnik@cereq.fr

#### **Céreq,**

10, place de la Joliette, BP 21321,  
13567 Marseille cedex 02.

Ce document est présenté sur le site du Céreq afin de favoriser la diffusion et la discussion de résultats de travaux d'études et de recherches. Il propose un état d'avancement provisoire d'une réflexion pouvant déboucher sur une publication. Les hypothèses et points de vue qu'il expose, de même que sa présentation et son titre, n'engagent pas le Céreq et sont de la responsabilité des auteurs.

**Avril 2016**



## Synthèse

Ce document aborde la question du rôle des pratiques RH dans la réduction des disparités professionnelles de genre sous l'angle de l'accès à la promotion et à la formation en entreprise. Les données mobilisées sont celles issues de l'enquête couplée entreprise-salariés conduite en 2010-2012 (Difes 2). L'analyse fournit trois types de résultats.

Premièrement, dans les entreprises ayant une politique RH plus structurée, ayant mis en place les pratiques relatives à la formation et au développement des compétences, les écarts des taux de promotion entre les femmes et les hommes diminuent de manière considérable. De plus, si les taux d'accès à la formation générale et spécifique présentent moins d'inégalités « toutes choses égales par ailleurs », une politique RH plus structurée permet d'éliminer une grande partie de l'écart hommes-femmes dans l'accès à la formation générale, tandis que l'écart dans les taux d'accès à la formation spécifique est quasi inexistant.

Deuxièmement, ce travail confirme l'hypothèse selon laquelle les mécanismes de sélection des salariés dans la promotion et la formation (ainsi que les éventuels rendements des deux types de formation, générale et spécifique), peuvent différer à la fois selon le genre et le type de formation en entreprise.

Enfin, pour les femmes, le lien entre la formation et la promotion en entreprise (en termes de sélection) semble exister, qu'il s'agisse de la formation générale ou spécifique. Pour les hommes en revanche, seule la sélection dans la formation générale est associée à la promotion. Sans chercher à démontrer le lien causal entre la formation et la promotion, les résultats suggèrent une plus grande importance de la formation continue en entreprise dans les carrières féminines.



## Sommaire

<b>1. Introduction</b>	<b>5</b>
<b>2. Des politiques publiques aux entreprises actrices de l'égalité professionnelle de genre</b>	<b>7</b>
2.1. Égalité professionnelle en entreprise : entre obligation et démarche volontariste	7
2.2. Les inégalités professionnelles entre hommes et femmes dans les organisations	9
2.3. Aborder les inégalités professionnelles sous l'angle de l'accès à la promotion et à la formation	13
<b>3. Données et méthode</b>	<b>15</b>
3.1. Le dispositif d'enquêtes couplées Difes 2	15
3.2. Comment définir une promotion ?	15
3.3. La formation continue en entreprise	17
3.4. La prise en compte des pratiques RH <i>via</i> un indicateur composite	20
3.5. Stratégie empirique : promotion et formation, processus concomitants	25
<b>4. Résultats</b>	<b>27</b>
4.1. Description de l'échantillon	27
4.2. Les disparités d'accès à la promotion et à la formation continue : un premier aperçu	28
4.3. Effets des pratiques RH sur l'accès à la promotion et à la formation des hommes et des femmes	30
4.4. Analyse de robustesse	36
<b>5. Discussion et conclusion</b>	<b>38</b>
<b>Références bibliographiques</b>	<b>41</b>
<b>Annexe 1. La ségrégation professionnelle</b>	<b>46</b>
<b>Annexe 2. Promotion et formation en entreprise</b>	<b>47</b>
<b>Annexe 3. Y'a-t il un effet causal de la formation sur la promotion?</b>	<b>49</b>



## 1. Introduction

Le monde de l'entreprise constitue la cible privilégiée des politiques de promotion de l'égalité professionnelle entre hommes et femmes. Pourtant, les travaux dévolus au rôle des organisations sur les inégalités de genre dans le monde professionnel restent relativement rares au regard de l'ampleur de la littérature analysant les déterminants familiaux et institutionnels. Dans cet article, nous analysons dans quelle mesure certaines pratiques de gestion des ressources humaines (RH) peuvent avoir un impact positif sur l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes, abordée sous l'angle de l'accès à la promotion et à la formation en entreprise.

Les inégalités professionnelles entre hommes et femmes ont été extensivement étudiées dans la littérature au niveau national et international : disparités salariales, mécanismes de ségrégation professionnelle et plafond de verre sont des phénomènes aujourd'hui bien connus (Reskin et Bielby, 2005 ; Couppié et Epiphane, 2006 ; Couppié *et al.* 2006 ; Meurs *et al.*, 2011 ; Gobillon *et al.*, 2015). Le salaire moyen horaire net des femmes en France est de 18,4 % inférieur à celui des hommes. Plus de la moitié de cet écart reste inexpliqué par les caractéristiques individuelles et celles relatives à l'emploi, laissant présumer qu'une partie des écarts pourrait être due à des comportements discriminatoires de la part des employeurs (DARES, 2015a). La ségrégation professionnelle (une surreprésentation féminine dans les emplois moins propices à la progression de carrière) et les effets des représentations sociales sur les carrières féminines sont des facteurs fréquemment avancés pour expliquer les disparités de revenu salarial. En France, à caractéristiques égales, les femmes n'ont pas les mêmes chances que les hommes d'accéder à des postes proposant des rémunérations élevées (Gobillon *et al.*, 2015). Elles connaissent plus souvent des parcours professionnels discontinus, des temps partiels et des interruptions dues aux obligations familiales, ce qui a des conséquences sur leurs carrières et leurs revenus (Meurs *et al.*, 2011).

Si les inégalités salariales occupent une place privilégiée dans les préoccupations des acteurs, l'accès à la promotion est reconnu comme un canal important de transmission de ces écarts. En effet, si les salaires des femmes sont inférieurs à ceux des hommes, c'est aussi parce que les salaires des femmes progressent moins vite (Charbeau et de Larquier 2010). Les carrières féminines sont freinées par les interruptions de carrières, mais aussi par des obstacles « invisibles », créés par des représentations culturelles, la surreprésentation masculine sur les postes clés, dans les réseaux de cooptation et les pratiques discriminantes qui peuvent en découler.

Les entreprises jouent un rôle central dans la réduction des disparités professionnelles hommes-femmes. En France, des obligations sont imposées aux entreprises par les pouvoirs publics (la dernière loi date du 4 août 2014). Les travaux d'évaluation récents mettent en lumière les limites inhérentes à l'action injonctive (Brunet et Dumas, 2012). Certaines grandes entreprises adoptent des démarches volontaristes visant explicitement la recherche de l'égalité professionnelle dans une optique d'affirmation de la responsabilité sociale de l'entreprise, d'amélioration de l'image ou de conformité (Klarsfeld *et al.*, 2012). Nous explorons ici une troisième voie qui consiste à étudier le rôle des pratiques organisationnelles, d'apparence neutres vis-à-vis du genre, qui s'avèrent favorables à la réduction des disparités entre hommes et femmes (Dobbin *et al.*, 2015).

Le principal axe thématique de ce travail traite donc du rôle des pratiques organisationnelles dans la réduction des inégalités professionnelles. Nous abordons les inégalités professionnelles sous l'angle de l'accès à la promotion et à la formation en entreprise. Ces dernières sont considérées comme deux processus interdépendants régis par les mêmes logiques organisationnelles. Dans une logique d'accumulation du capital humain, la promotion peut être considérée comme la résultante de la formation en entreprise. Un lien promotion-formation peut aussi correspondre à une logique de fidélisation (ou de signalement) des salariés sélectionnés et mêlant par exemple la récompense avec l'acquisition de nouvelles compétences (Beret et Dupray, 1998).

Bien que l'importance des pratiques organisationnelles dans l'accès à la promotion et à la formation des hommes et des femmes soit généralement reconnue, peu de travaux quantitatifs, à notre connaissance, les introduisent explicitement dans l'analyse. Les données d'enquêtes couplées issues du « Dispositif d'information sur la formation employeur » (Difes 2) fournissent des informations riches à la fois sur les formations suivies en entreprise, les changements vécus en termes de carrière, et les pratiques des employeurs. Elles permettent ainsi d'étudier l'accès à la promotion et à la formation des salariés en lien avec les pratiques RH. L'examen de la littérature permet de distinguer les types de pratiques RH et d'organisation du travail qui pourraient directement ou indirectement (soit de manière non intentionnelle) agir sur

la réduction des disparités professionnelles. Afin d'approcher une politique RH structurée autour de ce type de pratiques, nous élaborons un indicateur composite dont on étudie les effets sur la promotion et la formation des salariés. Cet indicateur tient compte des pratiques relatives à la gestion des ressources humaines, fixant un cadre dans la gestion des compétences (plan de formation, analyse des besoins en matière de compétences), favorisant la transparence, ainsi que les dispositifs d'écoute et de feedback (les entretiens professionnels avec l'ensemble des salariés).

Nous étudions l'effet des pratiques RH en soulignant l'importance de l'articulation entre la promotion et la formation en entreprise et l'éventuelle différenciation de ces articulations en fonction du genre (Sheridan *et al.*, 1997 ; Gjerde, 2002 ; Evertsson, 2004 ; Havet 2006 ; Havet et Lacroix, 2013). Ce questionnement rejoint en partie celui de la littérature sur les rendements de la formation continue en entreprise en termes de carrière ou de rémunération des salariés : la formation influence-t-elle les chances de promotion en entreprise ? Existe-il une relation différenciée entre la formation et la promotion selon le genre ? Pour nuancer le lien entre la promotion et la formation, nous distinguons deux grands types de formation : la formation dite « spécifique » et « générale ». Cette distinction est habituellement opérée dans les travaux mobilisant la théorie beckerienne du capital humain, qui considère la formation comme un investissement consenti par les entreprises et les salariés. Les entreprises auraient intérêt à investir dans la formation spécifique des salariés et à sous-investir dans la formation générale. Cette dernière étant plus facilement transférable, elle présenterait plus de risque de perte du retour sur l'investissement pour l'employeur. Nous supposons que la différence entre les deux types de formation peut se répercuter sur les mécanismes de sélection des salariés dans la promotion et la formation. Cependant, notre approche se distingue de l'approche classique selon laquelle la formation continue en entreprise relève de l'accumulation du capital humain, supposant le lien causal entre la formation et la promotion. Nous considérons simplement que la formation et la promotion en entreprise peuvent être deux processus concomitants. Dans cette approche, la distinction entre la formation dite générale et spécifique peut également s'avérer pertinente, si les deux types de formation ne suivent pas les mêmes logiques de sélection. Cela peut résulter en une relation différenciée entre la formation et la promotion à la fois selon le type de formation et selon le genre (Havet, 2006 ; Havet et Lacroix, 2013). Notre travail empirique vise à apporter des éléments nouveaux sur cette question, en les mettant en relation avec les pratiques organisationnelles.

Ce document de travail est structuré de la manière suivante. La section qui suit présente le cadre de cette étude et sa motivation. Nous rappelons les trois principaux leviers de réduction des inégalités professionnelles : le dispositif législatif imposant des obligations aux entreprises, les démarches volontaristes des entreprises, et enfin les pratiques organisationnelles *a priori* neutres vis-à-vis du genre. La principale motivation de cette étude réside dans l'exploration du rôle de ces pratiques organisationnelles sur la réduction des inégalités professionnelles. Cette section présente également un bref aperçu des principales causes des inégalités citées dans la littérature : la ségrégation sur le marché du travail et les représentations sociales (ou stéréotypes). Nous proposons ensuite d'aborder les inégalités professionnelles sous l'angle de l'accès à la promotion et à la formation en entreprise, en nous intéressant au rôle des pratiques organisationnelles dans la réduction de ces inégalités. La troisième section de ce document présente les données issues du dispositif d'enquêtes couplées Difes 2, les principales définitions retenues dans ce travail, ainsi que la méthode d'analyse économétrique. La quatrième section présente les résultats de l'analyse principale, ainsi que l'analyse de robustesse. Enfin, une cinquième section conclut, en amorçant une discussion autour des résultats. La discussion porte notamment sur le rôle de la fonction RH au sein des organisations.



## 2. Des politiques publiques aux entreprises actrices de l'égalité professionnelle de genre

### 2.1. Égalité professionnelle en entreprise : entre obligation et démarche volontariste

Depuis plusieurs décennies la question d'égalité professionnelle fait l'objet de l'attention des pouvoirs publics aussi bien au niveau national qu'europpéen. En Europe, l'égalité salariale hommes-femmes a été inscrite dans les traités communautaires dès l'origine de la communauté européenne (traité de Rome, 1957). Son évolution fait l'objet d'un suivi systématique dans le cadre de la Stratégie pour l'égalité entre les femmes et les hommes 2010-2015 (Brunet et Dumas, 2012). Les politiques européennes en matière de l'égalité professionnelle hommes-femmes affirment la nécessité d'une approche systémique, comme cela a été défini en 1996 par le Conseil de l'Europe au travers du principe du « gender mainstreaming » (Perrier, 2006). Selon ce principe, la perspective de genre doit être prise en compte dans tous les domaines et à tous les niveaux par l'ensemble des acteurs socioéconomiques.

En France, l'égalité professionnelle est soumise à un imposant dispositif juridique : plusieurs lois relatives à ce sujet ont été publiées entre 1972 et 2014 (voir Encadré). D'abord relatifs aux disparités salariales, les textes ont progressivement élargi leur domaine d'action à tout le champ professionnel (notamment formation et promotion), tout en laissant une place plus grande à la négociation collective en entreprise, au niveau des branches et au niveau national.

Les entreprises de plus de 50 salariés sont soumises à un certain nombre d'obligations dans le domaine de l'égalité professionnelle. Actuellement, la loi impose aux grandes entreprises (300 salariés et plus) de produire un rapport de situation comparée (RSC). Les entreprises de 50 à 299 salariés doivent, quant à elles, présenter au comité d'entreprise ou au délégué de personnel un rapport unique comprenant notamment un bilan et la proposition d'objectifs de progression à atteindre en matière d'égalité professionnelle. La promotion professionnelle et la formation font partie des neuf domaines sur lesquels doivent porter le plan et le bilan d'action (selon la législation, 3 ou 4 domaines au choix, selon la taille de l'entreprise, sont à aborder), au même titre que l'embauche, la qualification, la classification, les conditions de travail, la sécurité et la santé au travail, la rémunération et l'articulation entre activité professionnelle et vie familiale.

La négociation collective visant l'égalité professionnelle est obligatoire pour les entreprises d'au moins 50 salariés. En cas de non-respect de l'obligation de négocier, l'entreprise peut être soumise à une sanction financière. Celle-ci peut atteindre jusqu'à 1 % de la masse salariale. Depuis 2014, la loi prévoit également des sanctions sous forme d'interdiction d'accès aux marchés publics.

Les entreprises de moins de 50 salariés échappent aux obligations décrites ci-dessus. En revanche, elles peuvent bénéficier des outils pédagogiques de diagnostic « Égalité professionnelle » qui leur ont été proposées dès 2009<sup>1</sup>, ou encore des exemples de « bonnes pratiques » à mettre en place.

La négociation autour de l'égalité professionnelle s'effectue en France à trois niveaux : national, branches et entreprises. Au niveau national, la signature de l'accord national interprofessionnel (ANI) relatif à la mixité et à l'égalité professionnelle signé le 19 juin 2013, fut un engagement à réduire les écarts de rémunération hommes-femmes, en mettant un accent particulier sur l'articulation entre la vie professionnelle et familiale (évolution de carrière des salariés à temps partiel ou de retour d'un congé maternité). Il comportait un premier volet soulignant l'importance de l'évolution des mentalités et la lutte contre les stéréotypes, ainsi que deux volets visant à promouvoir l'égal accès des hommes et des femmes à la formation continue et à la promotion.

Au niveau des branches, le nombre d'accords signés abordant le thème de l'égalité reste relativement faible, mais en progression : 12 % des accords signés en 2013 et 14 % en 2014 (DARES, 2015b). En revanche, moins de 1 % des accords sont spécifiquement consacrés à l'égalité professionnelle en 2014<sup>2</sup>. Si les écarts de rémunération est le thème prioritaire des accords, la politique de promotion interne et la formation professionnelle occupent une place importante parmi les leviers abordés.

<sup>1</sup> Ce diagnostic a pour but de mettre en évidence les éventuelles inégalités professionnelles en entreprise et mieux comprendre leurs sources afin de planifier les « actions correctrices » (source : [www.femmes.gouv.fr](http://www.femmes.gouv.fr)).

<sup>2</sup> La présence d'un accord de branche n'exonère pas les entreprises de leurs obligations de conduire les négociations collectives.

La mise en place et le suivi des obligations imposées par le dispositif législatif depuis 1983 ont rencontré des difficultés (Brunet et Dumas, 2012). Ainsi, en 2012, plus de la moitié des entreprises ne produisait pas le rapport de situation comparée (RSC). Le taux de couverture des accords et des plans d'action varie en fonction de la taille de l'entreprise : 29,5 % des entreprises d'au moins 50 à 300 salariés sont couvertes par les accords, contre 63,5 % des entreprises d'entre 300 et 1 000 salariés et 75,4 % des entreprises de plus de 1 000 salariés (Becker et Derrien-Cortès, 2014)<sup>3</sup>. La Direction générale du Travail constate que, pour les PME notamment, le contenu des accords sur l'égalité professionnelle est de qualité variable et peu relié aux résultats des diagnostics (RSC), ce qui témoigne d'un manque d'appropriation de ces outils par les entreprises.

#### **Aperçu des dispositifs législatifs sur l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes**

- La loi du 22 décembre 1972 inscrit dans le Code du travail le principe d'égalité de rémunération entre les femmes et les hommes (« pour un même travail ou un travail de valeur égale »).
- La loi du 4 juillet 1975 a interdit de faire référence au sexe ou à la situation de famille dans les embauches ou licenciements. Initialement la loi comportait la mention « sauf motif légitime », qui a été supprimée en 1983.
- La loi du 4 août 1982 a interdit toute discrimination, y compris en fonction du sexe, dans le règlement intérieur de l'entreprise, ainsi que dans le licenciement ou fonction disciplinaire.
- La loi du 13 juillet 1983, dite « Roudy » était la première à déplacer le curseur de l'égalité de la rémunération vers l'ensemble des aspects de l'égalité professionnelle (embauche, formation, classement, promotion etc.). Cette loi fondatrice a introduit, en plus de la notion « d'égalité des droits », celle « d'égalité des chances ». Cette loi ouvrait la possibilité à la « discrimination positive », avec l'établissement des quotas pour la promotion et la formation des femmes. Elle a également introduit, pour les entreprises d'au moins 50 salariés, le « rapport de situation comparée ».
- La loi du 10 juillet 1989 marque l'entrée du thème de l'égalité professionnelle dans les négociations collectives de branche.
- La loi du 9 mai 2001 dite Génisson a rendu obligatoire la négociation collective sur l'égalité professionnelle au sein des entreprises d'au moins 50 salariés et des branches. L'égalité hommes-femmes est aussi devenue un objet de négociation transversal aux autres négociations annuelles obligatoires.
- La loi du 23 mars 2006 introduit notamment l'obligation de programmer des mesures de réduction des inégalités salariales entre les hommes et les femmes dans le cadre des négociations annuelles sur les salaires. La loi fixe également aux partenaires sociaux l'objectif de suppression des écarts salariaux dans un délai de 5 ans. Cet objectif a été finalement supprimé en 2010.
- La loi du 9 novembre 2010 a donné la priorité à l'objectif de la négociation sociale autour d'un plan d'action pour réduire les inégalités. Désormais les entreprises d'au moins 50 salariés, lorsqu'elles ne sont pas couvertes par un accord collectif relatif à l'égalité professionnelle (ou à défaut, par un plan d'action), sont soumises à une pénalité financière.
- Enfin, la loi du 4 août 2014 « Pour l'égalité réelle des femmes et des hommes » a réuni les différentes obligations de négociation en une seule négociation annuelle : autour des objectifs d'égalité professionnelle et des mesures pour les atteindre, et autour des salaires effectifs et les mesures permettant de supprimer les écarts hommes-femmes. De plus, la loi prévoit également une nouvelle sanction : l'interdiction de soumissionner à un marché public.

Face aux limites inhérentes à l'action basée sur l'injonction dans le domaine de l'égalité professionnelle, l'action volontariste des entreprises constitue un levier alternatif ou complémentaire. En dehors du cadre imposé par la législation, certaines entreprises adoptent des démarches volontaristes visant explicitement à promouvoir la diversité et plus spécifiquement l'égalité professionnelle entre hommes et femmes. Dans ces démarches, la diversité est présentée comme une source de complémentarité, d'équilibre social, d'efficacité économique et constitue l'un des volets de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE). Afin d'encourager la responsabilité sociale des entreprises en matière d'égalité professionnelle, le gouvernement français a initié en 2004 le Label Égalité. L'attribution de ce label géré par l'organisme AFNOR, en collaboration avec les partenaires sociaux et l'État, porte sur trois domaines: (i) la prise en compte de l'égalité professionnelle dans les relations sociales, l'information et la culture de l'organisme ; (ii) l'égalité par la

<sup>3</sup> Selon la Direction générale du Travail (DGT), le taux global est de 34,4 % (Becker et Derrien-Cortès, 2014).

prise en compte de la parentalité dans le cadre professionnel, et (iii) l'égalité dans la gestion des ressources humaines et le management. Son bilan reste toutefois modeste : en 2011, ce label était détenu par 48 organisations couvrant ainsi 840 000 salariés, principalement grandes entreprises (souvent appartenant aux grands groupes) et organismes publics et à but non lucratif (Brunet et Dumas, 2012).

L'enjeu de l'égalité professionnelle hommes-femmes en entreprise n'est pas seulement éthique, mais aussi économique, y compris au niveau des organisations. Certaines études montrent notamment que la diversité en termes de genre peut influencer la performance organisationnelle. Parmi les effets positifs, on trouve les effets de la diversité sur l'image de l'entreprise qui se répercute sur sa performance commerciale, mais aussi la créativité des équipes ou encore le climat social<sup>4</sup>. De plus, l'équité des pratiques organisationnelles perçue par les salariés, le climat social, l'éthique organisationnelle et la responsabilité sociale de l'entreprise influencent la satisfaction des salariés au travail, mais aussi la performance organisationnelle (Kurland and Egan 1999 ; Warton *et al.* 2000 ; Valentine and Fleischmann 2008 ; Tortia 2008).

Les démarches volontaristes peuvent répondre aux besoins « fonctionnels » des entreprises (comme par exemple d'attirer et stabiliser la main-d'œuvre) ou les besoins en termes d'image. Ces besoins s'accroissent lorsque les coûts de turnover sont élevés ou lorsque le recrutement est hautement concurrentiel. Dobbin *et al.* (2011) ont étudié les déterminants de l'adoption des pratiques favorables à la diversité et à l'égalité des chances par les entreprises aux États-Unis. En distinguant le facteur culturel du facteur fonctionnel, ils concluent que la culture organisationnelle détermine en grande partie l'adoption de ces démarches.

Les leviers mobilisés dans ces démarches volontaristes sont variés : la promotion de l'égalité des chances (par exemple en y faisant référence lors de la publication des postes), la sensibilisation des managers et des personnels (formation et groupes de travail sur la diversité), la mise en place de réseaux de soutien et de tutorat en faveur des catégories susceptibles d'être défavorisées (Kalev, 2009 ; Dobbin *et al.*, 2011). Chaque type de démarche peut être interprété à partir de différents courants théoriques (sociologie des institutions, psychologie des organisations, la théorie des réseaux sociaux et du capital social). Comme le montrent Kalev *et al.* (2006) sur des données longitudinales d'entreprises américaines, ce sont les actions mettant l'accent sur les processus organisationnels plutôt que sur la sensibilisation des individus qui semblent les plus efficaces. Selon une étude de cas française, l'engagement fort de la direction est également un aspect déterminant de la démarche volontariste (Landrieux-Kartochian, 2007).

Le cadre législatif et l'action volontariste des entreprises sont deux « mécanismes » de régulation ciblant explicitement la réduction des inégalités professionnelles hommes-femmes qui peuvent être complémentaires (Klarsfeld *et al.* 2012). Si la frontière entre ces deux types de mécanismes est floue, les démarches volontaristes se distinguent des obligations légales par le fait qu'elles répondent à un besoin stratégique qu'il soit « fonctionnel » ou en termes d'image ou de culture de l'entreprise. Dans ce travail nous mettons en lumière un troisième type de levier, celui des pratiques organisationnelles internes à l'entreprise (Solomon *et al.*, 1986 ; Dencker, 2008 ; Kalev *et al.*, 2006 ; Kalev, 2009 ; Dobbin *et al.*, 2011). D'un côté, les pratiques organisationnelles en apparence neutres vis-à-vis du genre (les normes, les critères d'évaluation, les règles au travail et son organisation) peuvent générer des processus « genrés » au sein des organisations (Dickens 1998). D'un autre côté, les processus organisationnels peuvent aussi contribuer à la résorption des inégalités, en agissant sur leurs sources profondes (Kalev *et al.*, 2006).

## 2.2. Les inégalités professionnelles entre hommes et femmes dans les organisations

Afin de tenter de comprendre la façon dont les pratiques organisationnelles peuvent agir sur les inégalités hommes-femmes au sein des entreprises, il convient de s'intéresser aux sources de ces inégalités. Cette section vise donc à apporter des éléments à la question des sources des inégalités hommes-femmes en entreprise. L'analyse de la littérature fait ressortir deux principales catégories de sources d'inégalités professionnelles hommes-femmes. La première catégorie (effet de structure) fait référence à la ségrégation des métiers en fonction du genre. La deuxième met en cause l'existence des biais sociocognitifs, autrement dit stéréotypes et représentations liés au genre. Ensuite, nous nous intéressons à la façon dont les pratiques RH au sein des organisations peuvent agir sur les sources d'inégalités.

<sup>4</sup> Pour un aperçu de la littérature gestionnaire sur les effets de la diversité du genre voir par exemple Ramboarison-Lalao (2008).

### 2.2.1. La structure genrée des métiers, une source importante d'inégalités

La ségrégation des femmes dans les métiers présentant moins d'opportunités d'avancement de carrière est mise en avant comme le principal facteur structurel des inégalités professionnelles liées au genre. Afin d'illustrer cet effet de structure, nous avons réalisé une typologie des métiers selon le genre en mobilisant les données administratives au niveau national (déclarations annuelles des données sociales 2010) et en nous inspirant de l'indicateur de ségrégation élaboré par Couppié, Dupray et Moullet (2006). Le Tableau 1 présente la répartition des salariés par type de métier, en distinguant les métiers à prédominance masculine (s'ils contiennent plus de 65 % d'hommes), les métiers « féminins » (s'ils contiennent plus de 65 % de femmes), et « mixtes » sinon. Il illustre l'importante concentration des femmes salariées dans un nombre de métiers relativement réduit. En croisant les types des métiers avec les taux de promotion issus des données Difes 2, on constate que les métiers féminins sont en effet ceux qui présentent de moindres opportunités de promotion<sup>5</sup>.

**Tableau 1 • Ségrégation des métiers selon le genre**

Types de métiers	Nombre de professions concernées	Proportion de femmes dans ces professions	Taux de promotion en 2010*
« Féminins »	81	83,7 %	8
« Masculins »	224	14,1 %	15
« Mixtes »	123	53,2 %	16

Note : Données DADS, INSEE 2010, portant sur 2 192 000 salariés et 428 métiers. \*Calculé à partir du volet salarié des données Difes 2, Céreq.

Les métiers « féminins » présentent plus fréquemment des caractéristiques particulières défavorables (temps partiels, activités plus « périphériques », fonctions de support). La nature de la ségrégation professionnelle (ségrégation éducative ou du marché du travail) a une influence importante sur les écarts de salaire et les évolutions différenciées de carrière entre hommes et femmes (Diederichs-Diop et Dupray, 2007 ; Gjerde, 2002). Parmi les mécanismes explicatifs, notons que les systèmes de rémunération liée à la performance individuelle ont tendance à défavoriser davantage les métiers « féminins » (Dickens, 1998). Par ailleurs, les femmes accèdent moins que les hommes aux postes les mieux payés (Gobillon *et al.*, 2015). La forte concentration des femmes dans des métiers moins valorisés limite leur visibilité et leurs réseaux relationnels stratégiques, ce qui contribue à une reproduction des inégalités et à une ségrégation verticale.

Les travaux mettent en avant les différents facteurs permettant de pallier ces barrières invisibles créées par la ségrégation genrée des métiers. Faciliter l'accès des femmes aux postes de management contribue à la réduction des disparités professionnelles de façon mécanique mais aussi indirectement via le changement des mentalités ou la cooptation par exemple (Kalev *et al.*, 2006 ; Cohen et Huffman, 2007 ; Dobbin *et al.* 2011). Les structures organisationnelles présentant des frontières métiers plus poreuses permettraient de ne pas entretenir les stéréotypes et de ne pas reproduire ainsi la ségrégation. Des pratiques telles que la rotation sur différents postes permettent notamment au salarié d'élargir son cercle relationnel au travail et d'accéder à de nouvelles expériences ; la mise en place d'équipes autonomes, fonctionnant en mode projet, favorise les relations entre les groupes professionnels en mettant l'accent sur des objectifs collectifs (par opposition aux objectifs individuels qui ne favorisent pas toujours la coopération). En augmentant les interactions au travail entre les différentes catégories de personnel, ces pratiques contribuent à estomper les frontières entre les emplois, ce qui favoriserait les catégories des salariés vulnérables, dont les femmes (Kalev, 2009).

### 2.2.2. L'influence des représentations et biais sociocognitifs

L'approche sociocognitive souligne l'impact des représentations individuelles et collectives sur les pratiques des acteurs. La notion de stéréotype renvoie à un mécanisme cognitif naturel conduisant à attribuer des caractéristiques à des individus selon leur appartenance à une catégorie ou un groupe (Dencker, 2008). Cette différenciation sociale des rôles et des responsabilités selon le genre est omniprésente et traverse de multiples sphères, dont le monde du travail (Reskin et Bielby, 2005). Des pratiques discrimina-

<sup>5</sup> L'Annexe 1 présente la répartition par genre des effectifs dans les métiers féminins, masculins et mixtes, ainsi que leurs liens avec la taille des entreprises.

toires entre hommes et femmes au sein des organisations peuvent découler de ces représentations via les effets que ces dernières exercent sur les décisions managériales, qu'il s'agisse de recrutements, promotions, attributions des postes etc.

L'évaluation des compétences fait l'objet d'une attention particulière en matière de progression de carrière. La façon d'évaluer la performance des individus, mais aussi le genre de l'évaluateur et de l'évalué peuvent contribuer aux inégalités selon le genre (Maas et Torrez-Gonzalez 2011 ; Cohen et Huffman, 2007). Certaines compétences prêtent davantage le flanc aux stéréotypes que d'autres. Des compétences techniques, acquises en formation, peuvent s'avérer moins soumises aux biais cognitifs ; tandis que d'autres, associées à des modèles de comportement ou d'attitude, comme par exemple les facultés managériales, le seront davantage (Dickens, 1998). La « culture masculine » apparaît comme l'un des déterminants des écarts de promotion entre hommes et femmes. Ainsi, dans une entreprise française de télécommunications, les femmes cadres progressant hiérarchiquement auraient tendance à adopter un comportement à connotation « masculine », c'est-à-dire un ensemble d'attitudes « *que la culture prévalente d'une société considère comme spécifique au sexe masculin* » (Belghiti-Mahut, 2004, p. 150).

De façon plus indirecte, la représentation managériale conduisant à assimiler engagement professionnel et présence sur le lieu de travail, que l'on appelle aussi « modèle de présentéisme », apparaît aussi comme un facteur déterminant (Pochic, 2005). La prégnance des normes de « présentéisme » (les temps pleins, la présence tardive au travail) a tendance à ralentir la progression de carrière des femmes : « *Le calendrier de la vie professionnelle reste dominé par le modèle masculin... Riche en promotions et en formations entre 25 et 40 ans, il suppose que l'individu... se montre disponible au cours de ces précieuses années* » (Fournier, 2001, p. 4). D'une manière générale, l'articulation entre la vie professionnelle et familiale est plus contraignante pour les femmes que pour les hommes. Par exemple, les femmes déclarent deux fois plus souvent que les hommes devoir réorganiser leur vie familiale pour pouvoir suivre une formation (Fournier, 2009). Charbeau et de Larquier (2010) montrent que les femmes ayant travaillé à temps partiel plus de six mois ont progressé plus lentement que les autres salariés. Le temps partiel dont les femmes bénéficient beaucoup plus souvent que les hommes peut être perçu comme un signal de renoncement à faire carrière. Il existe donc un amalgame entre l'engagement personnel en entreprise, la performance et la disponibilité présente profondément ancrée dans la culture managériale. Ponchut et Barth (2012) analysent la promotion des femmes dans un grand groupe. Les auteures montrent que « *la congruence entre les caractéristiques masculines et les attentes sur les postes de direction, la séparation des sphères professionnelle et privée et la culture des longues heures de travail sont les principales sources des différentiels du développement de carrière des femmes* ». Ainsi, la culture organisationnelle, prise sous ces différentes dimensions, tend à marginaliser la place des femmes dans la sphère professionnelle (Rutherford, 2001 ; Rutherford, 2011).

Les économistes intègrent aussi les représentations sociales dans leur modèles théoriques afin d'expliquer les inégalités professionnelles liées au genre. Ainsi, dans le modèle devenu un « classique » de Lazear et Rosen (1990), les femmes, bien qu'ayant les mêmes capacités que les hommes, auraient plus d'opportunités en dehors du marché du travail (liées aux occupations familiales)<sup>6</sup>. Cette représentation sociale concernant les femmes en fait la catégorie de salariés qui est considérée par l'employeur comme étant plus susceptible de quitter l'entreprise que les hommes<sup>7</sup>. Pour cette raison, les employeurs peuvent être moins enclins à offrir des formations (et les promotions qui peuvent s'y associer) aux femmes. Les différentes contraintes, notamment familiales, peuvent contribuer à entretenir et généraliser certains stéréotypes liés au genre. Par exemple, pour des raisons économiques et familiales, les femmes sont plus souvent amenées à suivre leur conjoint en cas de mobilité géographique (Pochic, 2005). Inversement, pour les mêmes raisons, la mobilité géographique qui accompagne souvent les promotions est plus difficilement envisageable pour les femmes, dont l'autocensure peut être confondue avec le manque d'ambition ou de compétitivité (Bosquet *et al.* 2014).

### 2.2.3. Le rôle des pratiques RH dans la réduction des « biais de genre »

Les biais sociocognitifs et leurs effets sur les processus organisationnels constituent une source importante d'inégalités professionnelles au sein des organisations. Comment peut-on réduire ces biais ? Les travaux faisant référence à la théorie de la bureaucratie weberienne, avancent l'idée que les pratiques RH formelles permettraient d'objectiver les décisions des managers. Les exemples de ces pratiques sont divers. La définition

<sup>6</sup> En France le taux d'emploi des femmes se rapproche de celui des hommes, mais les écarts persistent : les taux d'activité des hommes et des femmes âgés de 25-54 ans, sont respectivement de 94,6% et 84,9% (Insee, RP, 2009).

<sup>7</sup> Pour désigner ce type de comportement basé sur les croyances généralisées, les économistes parlent aussi de la discrimination statistique (Phelps, 1972).



d'un système de classification salariale et la mise en place d'une description des postes constituent autant d'outils formels qui permettraient d'accroître l'objectivité du jugement et d'écartier ainsi les risques de discrimination. La diffusion de comptes rendus écrits améliorerait la transparence et fournirait une base informationnelle pour le contrôle social. La définition de grilles d'évaluation permettrait d'appliquer des critères prédéfinis, ce qui réduirait l'impact des jugements personnels sur l'évaluation des salariés.

Il n'existe toutefois pas de consensus établi quant aux effets empiriques des pratiques formelles sur les inégalités professionnelles (Huffman, 1995 ; Kalev *et al.* 2006 ; Dencker, 2008 ; Kalev, 2009 ; Dobbin *et al.*, 2015). Kalev (2009) associe les pratiques formelles à l'existence d'un département RH, la rédaction et la diffusion de documents écrits concernant les offres d'emploi en externe et en interne, la description des postes, l'évaluation de la performance, ainsi que l'existence d'une grille de salaire et de critères de promotion explicites. Cette auteure ne trouve pas d'effet positif de ces pratiques sur la diversité selon le genre dans les organisations. Huffman (1995), qui étudie spécifiquement la promotion sur les marchés internes, ne détecte pas non plus d'effet des pratiques formelles sur l'accès des femmes aux postes d'encadrement. Il conclut en revanche que l'adoption de ces pratiques joue plutôt un rôle symbolique permettant aux grandes organisations d'accroître leur légitimité en tant qu'employeur auprès des pouvoirs publics.

Afin d'étudier les effets des pratiques RH sur la diversité des embauches, y compris en termes de genre, de Larquier et Marchal (2014) proposent quant à elles une classification des pratiques RH en quatre classes. Les pratiques les moins formalisées sont celles qui tendent à mobiliser le moins de méthodes, d'outils et d'acteurs dans la décision de recrutement. Les trois autres types de pratiques se distinguent essentiellement par les acteurs et types d'outils impliqués dans le processus de décision : utilisation de documents écrits, mise en place d'une procédure formalisée d'évaluation des candidats, implication de professionnels des ressources humaines et d'autres services de l'entreprise. Les auteures ne trouvent pas d'effet de ces pratiques sur l'amélioration des chances d'embauche des femmes. Par contre, les canaux par lesquels passe la première sélection jouent un rôle important : les chances des femmes diminuent lorsque le recrutement se fait par réseau relationnel. Les auteures soulignent notamment les effets négatifs que pourraient exercer certaines pratiques formelles sur la diversité dans les organisations. Dans une optique proche, Bielby (2000) met en avant l'idée que le fait de baser l'évaluation des salariés sur des critères formels (objectifs *a priori*) peut cependant défavoriser certaines catégories de salariés. Par exemple, introduire une condition d'ancienneté peut avoir des effets indésirables dans la mesure où elle contribue à entretenir les inégalités en présence d'une barrière historique à l'entrée dans un métier. De même, considérer le diplôme comme un critère de promotion objectif peut entrer en contradiction avec l'objectif d'égalité professionnelle et de diversité ; la ségrégation dans certains métiers pouvant être due aussi à la ségrégation éducative (Coupié et Epiphane, 2006).

L'introduction des pratiques formelles peut donc ne pas avoir d'effets positifs sur l'égalité professionnelle. Plus encore, certaines pratiques peuvent induire des inégalités de manière non intentionnelle, lorsqu'elles reproduisent les modèles « masculins » (par exemple, l'utilisation du critère de service ininterrompu pour les promotions).

Ainsi, il apparaît que les pratiques formelles, censées en théorie réduire les biais sociocognitifs, n'agissent pas de la même façon sur les inégalités professionnelles. Dobbin *et al.* (2015) mettent en avant cette idée en distinguant plusieurs types de pratiques formelles parmi lesquelles certaines ne sont pas favorables à l'égalité professionnelle. L'existence d'un système de contrôle interne (*feedback, monitoring*) des objectifs en matière d'égalité professionnelle, la plus grande transparence ainsi que l'engagement des managers auprès des catégories vulnérables sont décrits comme favorables à l'égalité professionnelle en entreprise. En revanche, les mesures qui visent à contraindre les choix des managers par des méthodes formalisées de prise de décision (l'usage de grilles formalisées d'évaluations, le *testing*), peuvent être contre-productives. Des effets adverses surviennent notamment en raison du manque d'adhésion des managers intermédiaires, en prise directe avec le terrain, lorsque les critères sont imposés sans concertation ou jugés trop contraignants. L'efficacité des grilles formelles d'évaluation pour rendre les décisions plus objectives est remise en question pour deux raisons. D'une part, les critères de la performance sont « toujours subjectifs » dans la mesure où ils sont construits socialement ou politiquement par des acteurs (Brewer, 2006). D'autre part, les évaluations peuvent être biaisées à la fois par les relations entre l'évaluateur et l'évalué, mais aussi par la recherche de la réduction des coûts des évaluations par les évaluateurs, ou encore par des comportements d'ajustement des évalués (Prendergast, 1999). De nombreux aspects nécessitant un regard personnel de l'évaluateur (et donc potentiellement subjectif) entrent en compte dans un processus d'évaluation (esprit d'équipe, *leadership* par exemple) de telle sorte que même les évaluations les plus formelles peuvent être soumises aux biais relationnels entre l'évaluateur et l'évalué.

Dans ce document, nous nous inspirons des travaux consacrés aux effets des pratiques formelles sur les inégalités professionnelles, tout en adoptant une vision nuancée des effets potentiels des différentes pratiques. Dans cette vision, les pratiques cohérentes avec les objectifs de l'égalité professionnelle sont celles qui forment une politique RH caractérisée par la transparence, l'écoute, l'engagement des différents acteurs dans la réflexion autour de la gestion des ressources humaines en entreprise (Bielby, 2000 ; Dobbin, 2015). Cette idée nous conduit à la construction de l'indicateur des pratiques RH « structurées » détaillé en section 3.4.1.

### 2.3. Aborder les inégalités professionnelles sous l'angle de l'accès à la promotion et à la formation

Dans ce travail nous proposons d'aborder les inégalités professionnelles sous l'angle des différentiels dans l'accès à la promotion des hommes et des femmes, en lien avec la formation en entreprise. La pertinence de cette approche des inégalités professionnelles se justifie notamment par le fait que les différentiels de carrière expliquent en grande partie les inégalités salariales (Gjerde, 2002 ; Charbeau et de Larquier, 2010 ; Meurs *et al.* 2011).

#### 2.3.1. La relation entre l'égalité professionnelle et les pratiques organisationnelles au cœur de la problématique

Dans les sections précédentes nous avons identifié trois types de leviers de la promotion de l'égalité professionnelle hommes-femmes. D'une part, l'action publique associe l'injonction et l'incitation. D'autre part, certaines entreprises adoptent des démarches volontaristes dont les origines se situent entre le besoin « fonctionnel », la stratégie en termes d'image, et la responsabilité sociale de l'entreprise. Dans les deux cas, ces leviers concernent plutôt les grandes entreprises. Les pratiques organisationnelles (gestion des compétences et de la formation, organisation de travail) peuvent constituer une troisième voie pour agir sur les inégalités professionnelles. Alors que les deux premiers leviers sont de type *top-down*, ce troisième levier, sans cibler explicitement les inégalités professionnelles, résulte des processus organisationnels. Cohérentes avec les objectifs de l'égalité professionnelle, ces pratiques peuvent infléchir de manière plus organique les processus conduisant aux inégalités entre hommes et femmes dans les organisations.

L'objectif premier de notre travail est de voir empiriquement si les pratiques RH formant un ensemble structuré contribuent à réduire les inégalités professionnelles hommes-femmes en entreprise. Nous abordons les inégalités en comparant l'accès à la promotion des hommes et des femmes. Si, à caractéristiques équivalentes, les femmes n'ont pas les mêmes chances d'être promues que les hommes, les pratiques RH permettent-elles effectivement d'améliorer les chances de promotion des femmes ?

Nous étudions l'accès à la promotion en le mettant en relation avec l'accès à la formation, en tant que deux processus interdépendants, comme de nombreux travaux l'indiquent (Beret et Dupray, 1998 ; Havet 2006 ; Blasco *et al.* 2009 ; Havet et Lacroix 2013). Par ailleurs, l'idée du lien entre la promotion et la formation est également reprise par les politiques publiques avec la loi Roudy, qui instaurait en 1983 le principe d'égalité des chances, qu'il s'agisse d'accès à la promotion ou à la formation en entreprise.

Le lien entre la formation et la promotion est ici interrogé sous l'angle des différences de genre : comment la formation et la promotion en entreprise s'articulent-elles ? Cette articulation est-elle identique lorsque l'on distingue les carrières masculines et féminines ?

#### 2.3.2. La promotion et la formation en entreprise : un lien complexe

La promotion et la formation en entreprise sont interdépendantes non seulement parce que l'une peut influencer l'autre, mais aussi parce que les deux s'inscrivent dans les mêmes processus organisationnels (et sont régis par les mêmes logiques) au sein de l'entreprise. Ces processus organisationnels peuvent freiner, ou au contraire, faciliter le développement de carrière des femmes par rapport aux hommes (Solomon *et al.* 1986).

Selon les données longitudinales 1998-2003 de l'enquête FQP (Formation et qualification professionnelle), « la première formation précède la première promotion dans près des deux tiers des cas » (Blasco *et al.* 2009, p. 33). Pour Pergamit et Veum (1999), la formation continue est l'un des principaux déterminants de la promotion. Mais il existe aussi la possibilité d'une causalité dans le sens inverse : une promotion

pourrait inciter le salarié à poursuivre une formation continue pour améliorer ses compétences dans ses nouvelles fonctions (en management par exemple). Un lien de simultanéité (ou de causalité instantanée) est également possible : dans une logique de valorisation de la performance, le salarié peut être sélectionné par l'employeur pour être promu et pour être formé. Dans ce cas, la formation pourra « sanctionner, après coup, des compétences acquises antérieurement » (Beret et Dupray, 1998, p. 78). Dans une logique d'auto-sélection dans la formation, ce sont les salariés disposant de caractéristiques intrinsèques spécifiques (plus motivés par exemple) qui disposeront aussi des meilleures chances de promotion. Blasco *et al.* (2009) mobilisent les données de l'enquête FQP couvrant une période de 1998 à 2003 pour détecter les effets de la formation continue sur la promotion sociale. En prenant en compte l'hétérogénéité inobservée (le biais de sélection), ils ne trouvent pas de lien de cause-conséquence entre la formation et la promotion, compte tenu de la présence d'hétérogénéité inobservée. En revanche, ces deux processus apparaissent clairement reliés, ce qui montre la nécessité de les modéliser simultanément.

Les disparités d'accès à la formation continue en entreprise entre hommes et femmes sont l'objet de nombreux travaux. Ces disparités peuvent avoir un effet sur les carrières des femmes, via un effet indirect sur leurs chances de promotion. Dietrich Diop et Dupray (2007) étudient les évolutions de carrières dans le secteur bancaire et soulignent les différences selon les métiers. Blasco *et al.* (2009) montrent sur données FQP 2003 que les hommes ont plus de chances de suivre une formation professionnelle continue. Selon Gjerde (2002), aux États-Unis, la relation entre le sexe, la formation et la promotion n'est pas uniforme sur le marché du travail. Elle segmente donc ses analyses par types de métier. La ségrégation professionnelle apparaît fortement déterminante du déroulement de carrière. Dans cette étude, les femmes déclarent avoir moins besoin de formation, elles ont aussi moins de chances d'être promues et formées, effet variable selon le type de métier considéré. Dans certains cas, aucun effet du genre sur la formation et la promotion n'est trouvé. C'est le cas de Scheridan *et al.* (1997) qui étudient les données longitudinales d'une entreprise irlandaise. Cette absence d'effet peut être attribuée à la présence de pratiques de marché interne avec un effet prépondérant du diplôme sur les promotions plutôt qu'une évaluation de la performance individuelle.

Les modes de sélection dans la formation ainsi que les liens entre formation et promotion dépendent de la nature de la formation suivie et des objectifs poursuivis par l'employeur et l'employé. Certaines formations, comme celles visant l'adaptation immédiate au poste de travail ou encore les formations réglementaires obligatoires ne présentent pas nécessairement de lien avec une progression individuelle de carrière. Du point de vue de la théorie du capital humain, les connaissances acquises par la formation peuvent être plus ou moins « générales » ou « spécifiques », les compétences spécifiques étant plus difficilement transférables et donc valorisables auprès d'un autre employeur<sup>8</sup>. Evertson (2004) distingue 3 types de formation professionnelle continue : les formations « spécifiques à l'entreprise », les formations « spécifiques au secteur d'activité » et les formations « générales », c'est-à-dire utilisables dans différents secteurs d'activité. Elle montre que les femmes ont moins de chances de participer aux formations générales ; or, ce sont celles qui permettent d'accéder aux promotions. Par contre elle ne trouve pas de lien entre le sexe et les chances de participer aux formations spécifiques. Havet (2006) et Havet et Lacroix (2013) étudient les rendements de la formation pour les hommes et les femmes en lien avec et les mécanismes de sélection dans la formation générale et spécifique. L'effet de la formation sur le salaire et les chances d'être promu varie selon le genre mais aussi le type de formation concernée. Par exemple, Havet et Lacroix (2013), montrent que les rendements de la formation en termes de salaire en France sont plus favorables aux femmes. Dans le cadre de notre questionnaire, si les femmes valorisent mieux la formation que les hommes, alors les pratiques RH favorisant l'accès à la formation auraient un impact positif indirect sur leur chances de promotion.

### 2.3.3. Effets des pratiques RH : les hypothèses de travail

Nous émettons l'hypothèse qu'il existe un ensemble de pratiques RH cohérentes avec l'objectif de l'égalité professionnelle de genre. Ces pratiques agiraient sur les disparités hommes-femmes via leurs effets sur les biais sociocognitifs (stéréotypes), la transparence, l'implication des différents acteurs dans les processus organisationnels relatifs à la gestion des compétences et des carrières en entreprise. Deux canaux de transmission des effets sont envisageables.

D'une part, elles peuvent avoir des effets directs sur l'accès à la promotion des femmes. Si les pratiques organisationnelles rassemblées dans l'indicateur RH tendent à rendre les mécanismes de sélection dans la promotion plus objectifs (ou moins discriminatoires), alors on peut s'attendre à ce que l'indicateur ait un impact positif direct sur les chances de promotion des femmes en entreprise.

<sup>8</sup> Nous donnons notre définition de la formation générale et spécifique en lien avec la littérature dans la section 3.3.



D'autre part, des effets indirects ou effets de médiation des pratiques RH sur la promotion des femmes par rapport aux hommes sont également envisageables. Ces effets peuvent découler notamment du lien de causalité entre promotion et formation. Si la formation augmente les chances de promotion (Pergamit et Veum, 1999), alors les pratiques RH favorisant l'accès à la formation en entreprise pourraient aussi favoriser l'accès à la promotion pour les salariés formés. Si l'accès à la formation peut améliorer les chances de promotion aussi bien pour les femmes que pour les hommes, les femmes pourraient être favorisées en cas d'une différenciation des « rendements » de la formation en leur faveur (ou d'un lien formation-promotion plus fort).

On peut également se demander, si, en présence des effets attendus des pratiques RH, l'augmentation des chances de promotion des femmes s'accompagne d'une diminution des chances de promotion des hommes. À notre sens, deux hypothèses sont envisageables. Dans les entreprises ayant les politiques RH plus structurées, les taux de promotion moyens peuvent s'avérer plus élevés en raison par exemple d'un marché interne plus développé (plus de niveaux hiérarchiques, plus forte mobilité interne, etc.) Dans ce cas, les chances de promotion des hommes peuvent ne pas être affectées par la hausse des taux de promotion féminins attribuée à l'indicateur RH. En revanche, l'augmentation des chances de promotion des femmes pourra s'accompagner d'une diminution des chances de promotion des hommes si les pratiques RH contribuent à réduire les tendances discriminatoires, sans impacter les taux de promotion moyens.

La section suivante donne un premier aperçu des inégalités d'accès à la promotion des hommes et des femmes, en lien avec la formation en entreprise. Les analyses qui suivent sont réalisées à partir des données Difes 2 présentées dans la section suivante. Nous abordons ensuite la méthodologie de l'étude économétrique et introduisons dans l'analyse les effets des pratiques RH.

### 3. Données et méthode

#### 3.1. Le dispositif d'enquêtes couplées Difes 2

Les données mobilisées ici sont issues du « Dispositif d'information sur la formation employeur » (Difes 2) élaboré par le Centre d'études et de recherches sur les qualifications (Céreq). C'est un dispositif d'enquêtes couplées portant sur environ 6 000 salariés et 1 800 entreprises. Ces données sont représentatives des entreprises du secteur privé français et des salariés de ce secteur. Le dispositif contient deux volets : le volet « employeur » et le volet « salarié ». Le volet « employeur » présente une interrogation des entreprises sélectionnées à partir d'un échantillon des 5 360 entreprises ayant répondu à l'enquête européenne CVTS (Continuing Vocational Training Survey). Les entreprises ont été interrogées en 2011 plus particulièrement sur leurs pratiques dans le domaine de la formation continue et de la gestion des compétences (l'année de référence 2010). Le volet « salarié » porte sur les salariés présents en 2010 dans l'entreprise, interrogés de manière rétrospective en 2012 sur les changements vécus en entreprise en 2010 ainsi que sur les différentes formations suivies en lien ou non avec ces changements. Ce dispositif d'enquêtes couplées est particulièrement adapté à notre problématique car permet de relier l'accès à la formation des salariés aux changements vécus en entreprise (notamment la promotion), mais aussi aux pratiques des entreprises dans le domaine de la gestion de la formation et des compétences.

#### 3.2. Comment définir une promotion ?

Dans ce travail nous nous focalisons sur la promotion interne au sein de l'entreprise. En cela, notre travail se distingue par exemple de celui de Blasco *et al.* (2009) sur les effets de la formation continue sur la promotion (ou la mobilité) sociale définie comme un phénomène plus large que la promotion interne à l'entreprise. Ils définissent la mobilité sociale comme « un passage à un groupe social de rang supérieur » (12 % de leur échantillon) et/ou le fait que « l'enquêté ait déclaré avoir connu une promotion interne au sein de son entreprise » (8 % de leur échantillon) (Blasco *et al.*, 2009 p. 39). Au total, 15 % des individus de leur échantillon ont connu une mobilité sociale ascendante.

Au-delà de la distinction entre la « promotion en entreprise » et la « promotion sociale », la promotion en entreprise peut elle-même prendre des formes multiples, selon les organisations, les activités et les métiers. Comme le montrent Pergamit et Veum, (1999) sur données américaines, pour plus de 80 % des salariés la promotion s'accompagne d'une augmentation de salaire. Cependant, pour un tiers d'entre eux,

il s'agissait d'une revalorisation du poste purement formelle qui n'affectait pas leur activité au travail.

Dans un travail sur données canadiennes<sup>9</sup> dont la problématique est assez proche de la nôtre, Havet (2006) étudie les rendements de la formation continue en termes de promotion et de salaires des hommes et des femmes. Ici, la promotion a été définie comme « *un changement de fonctions ou responsabilités qui entraîne une augmentation à la fois du salaire et de la complexité ou des responsabilités du poste* » (Havet, 2006, p. 151).

Dans notre étude, nous définissons la promotion à partir de la question posée aux salariés : « *Avez-vous eu un accroissement du niveau hiérarchique dans l'entreprise en 2010 ?* ». La promotion est ici définie au sens large. Elle correspond à une mobilité ascendante au sein de la structure hiérarchique de l'entreprise. Selon nos données, 15 % des salariés ont connu un accroissement du niveau hiérarchique en 2010, soit 10 % des femmes et 17 % des hommes. Bien qu'une comparaison directe ne puisse être faite, notons que les écarts hommes-femmes sont plus importants que ceux observés par Havet (2006) au Canada (18,6 % pour les hommes et 18,3 % pour les femmes au Canada en 1999-2000).

**Tableau 2 • Les taux de promotion par genre et catégorie socioprofessionnelle**

Catégorie socioprofessionnelle (CS)	Femmes promues (%)	Hommes promus (%)	Ensemble promus (%)	Part des femmes dans la CS (%)
Employé administratif	8	12	10	63
Employé de commerce	8	12	9	66
Ouvrier qualifié	14	16	15	10
Ouvrier non qualifié	8	16	13	42
Cadre	16	20	19	27
Profession intermédiaire	10	19	16	31
<b>Ensemble</b>	<b>10</b>	<b>17</b>	<b>14</b>	<b>37</b>

Source : Difes 2, Céreq Volet Salarié, données pondérées. Lecture : au sein de la catégorie socioprofessionnelle « cadre » où les femmes représentent 27 % des salariés, 16 % des femmes cadres ont reçu une promotion contre 20 % des hommes cadres, avec un taux de promotion moyen de 19 %.

Le Tableau 2 présente les taux de promotion des femmes et des hommes par catégorie socioprofessionnelle. Globalement, les taux de promotion des femmes sont inférieurs à ceux des hommes, quelle que soit la catégorie socioprofessionnelle. De plus, les femmes sont particulièrement présentes dans les catégories socioprofessionnelles pour lesquelles il y a moins d'opportunités de promotion en interne (employés administratifs et de commerce, mais aussi ouvriers non qualifiés). On constate par exemple que seulement 27 % des cadres de notre échantillon sont des femmes et que 16 % des femmes cadres ont déclaré être promues en 2010 (contre 20 % des hommes cadres). Quant aux employés administratifs, les femmes représentent 63 % de cette catégorie socioprofessionnelle et seulement 8 % d'entre elles ont été promues (contre 12 % des hommes de cette catégorie et 10 % du taux de promotion moyen).

<sup>9</sup> Il s'agit des données de l'enquête sur le milieu de travail et les employés 1999-2000 (EMTE).

**Tableau 3 • Les types de promotion**

Mobilité ascendante accompagnée de...	Femmes promues (%)	Hommes promus (%)	Ensemble promus (%)
Augmentation de salaire	56	52	53
Changement CS	3	2	2
Changement de poste ou de fonction	32	42	39
Plus d'autonomie	84	66	70
Plus de polyvalence	82	79	80
Tâches plus complexes	77	80	80

Source : Difes 2, Céreq Volet Salarié, données pondérées. Lecture : 53 % des salariés ayant eu une promotion (mobilité ascendante) en 2010 ont obtenu une augmentation de salaire la même année.

Le Tableau 3 illustre de façon plus fine la nature de la promotion dans nos données. L'augmentation de salaire n'accompagne qu'un peu plus de la moitié des promotions. En revanche, dans plus de deux tiers des cas, une promotion résulte d'une plus grande autonomie, et, dans 80 % des cas environ, la polyvalence et la complexité des tâches s'accroissent. La catégorie socioprofessionnelle, définie en six classes, n'évolue que rarement au cours de l'année observée. Les changements de poste ou de fonction ont eu lieu pour 42 % des hommes et 32 % des femmes. Dans nos analyses, une définition alternative de la promotion incorporant l'augmentation de salaire a été également considérée (voir Annexe 2 et section 4.4.2).

### 3.3. La formation continue en entreprise

Le dispositif d'enquêtes couplées Difes 2 contient les informations sur les formations suivies par le salarié lorsqu'il était employé dans l'entreprise de l'échantillon CVTS (principalement en 2010). Puisque nous nous intéressons aux mécanismes de sélection des salariés dans la formation et la promotion en lien avec les pratiques des entreprises, nous avons exclu les formations (très peu nombreuses) qui n'ont pas été prises en charge intégralement par l'employeur. Nous restreignons l'analyse à la formation prise en charge intégralement par l'employeur et réalisée sur le temps de travail du salarié.

Un salarié peut déclarer avoir suivi une ou plusieurs formations, ou aucune formation. Comme le montre le tableau 4, dans notre échantillon, pour plus de la moitié des salariés bénéficiaires (58 % des femmes et 56 % des hommes) il s'agit d'une seule formation en entreprise, tandis que 40 % des bénéficiaires ont eu entre 2 et 4 formations.

Pour chacune des formations suivies, nous disposons des informations sur le financement de la formation (était-elle prise en charge par le salarié ou par l'employeur, réalisée sur le temps du travail ou en dehors), ainsi que sur le type de la formation (stage, séminaire, formation en situation de travail, par rotation ou en auto-formation).

**Tableau 4 • Le nombre de formations suivies en entreprise par genre**

Formation en entreprise	Femmes (%)	Hommes (%)
Une seule formation	58	56
Entre 2 et 4 formations	40	40
5 formations et plus	2	4
<b>Ensemble</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Source : Difes 2, Céreq Volet salarié. Données pondérées. Note : le calcul tient compte uniquement des formations suivies sur le temps de travail et prises en charge intégralement par l'employeur. Le calcul ne tient pas compte de l'ancienneté.

Afin d'étudier le lien entre la promotion et la formation en entreprise de manière plus fine, nous distinguons deux types de formation : la formation dite « générale » et la formation « spécifique ».

Dans l'optique de notre étude, les formations générale et spécifique sont susceptibles de renvoyer à des mécanismes de sélection différents. Du point de vue de l'employeur, la formation générale est plus risquée, mais elle peut s'avérer plus rentable qu'une formation spécifique pour un salarié qui souhaite changer d'entreprise. Afin d'éviter les coûts de turnover (et le risque de perdre le retour sur l'investissement d'un salarié formé), les entreprises auraient donc intérêt d'investir dans la formation générale des salariés dont la probabilité de départ est faible (Leuven, 2005)<sup>10</sup>.

Bien que notre approche s'en distingue, nous empruntons le vocabulaire à la littérature économique classique consacrée à la formation en entreprise (Barrett et O'Connell, 2001 ; Leuven 2005 ; Bernier, 2014). Dans ces travaux, inspirés de la théorie beckerienne du capital humain, le principal critère discriminant ces deux types de formation réside dans leur transférabilité. La formation générale serait une formation pouvant être utilisée dans différentes entreprises et divers secteurs d'activités, avec le même gain de productivité que dans l'entreprise formatrice. En raison notamment de sa transférabilité, ce type de formation peut être plus sélectif, c'est-à-dire réservé à des salariés perçus comme plus stables. La formation peut aussi être plus sélective si elle contribue à fidéliser le salarié dans une logique de gratification ou de signalement (Beret et Dupray, 1998 ; Barrett et O'Connell, 2001 ; Leuven *et al.*, 2005 ; Zweimüller et Winter-Ebmer, 2003). La formation spécifique, quant à elle, plus attachée au poste de travail, serait moins sélective et plus guidée par des exigences de production.

Nous supposons qu'il est possible que les rendements de la formation continue diffèrent selon les types de formation, mais aussi selon le genre (Evertsson, 2004 ; Havet 2006 ; Havet et Lacroix, 2013). La sélection dans la formation générale et spécifique peut ne pas suivre la même logique. En effet, ces deux types de formation peuvent différer en termes d'objectifs et de coûts pour l'entreprise et pour le salarié. Dans notre définition, la formation « générale » renvoie à une formation réalisée sous forme de cours ou stages (en groupe ou en particulier) ou aux séminaires et conférences. La formation « spécifique » désigne, quant à elle, les formations effectuées en situation de travail (les FEST, la rotation ou l'autoformation<sup>11</sup>). Le choix d'inclure l'autoformation dans la formation spécifique peut être discuté. En effet, on pourrait supposer que ce type de formation est utilisé avant tout par les individus dans le cadre d'un projet professionnel personnel. Cependant, dans ce travail nous nous limitons aux formations financées exclusivement par les employeurs, ce qui exclut logiquement les autoformations ayant pour objectif de changer d'entreprise ou d'obtenir un diplôme (comme le confirme le Tableau 5)<sup>12</sup>. L'autoformation prise en charge par l'entreprise est donc envisagée ici comme un processus de formation à la fois individualisé (dans lequel le salarié est acteur de sa propre formation) et participant activement « à des exigences de l'activité productrice » de l'organisation (Moisan, 1993). Nous supposons que la formation spécifique aurait plus de chances de viser l'adaptation du salarié au poste de travail (et/ou la productivité) en raison notamment de son lien fort avec le contexte de l'entreprise (le poste, la technologie, l'organisation).

Nous émettons l'hypothèse que la formation générale en entreprise, telle que nous la définissons, a plus de chances que la formation spécifique d'intervenir dans une logique de valorisation de certains salariés qui seraient aussi plus susceptibles d'être promus. La formation dite spécifique en revanche serait plutôt liée à l'adaptation au poste de travail, sans pour autant viser à valoriser le salarié. La portée de la distinction entre formation générale et spécifique reste certes limitée, ainsi que le vocabulaire emprunté à la théorie classique. Les résultats empiriques concernant le lien entre les deux types de formation et la promotion en entreprise apporteront quelques éléments quant à sa pertinence. En réalité, la distinction entre la formation générale et spécifique ne peut pas être faite de manière univoque car le caractère spécifique ou général d'une formation dépendra des différents facteurs relatifs notamment à l'environnement concurrentiel et technologique de l'entreprise (Leuven 2005).

<sup>10</sup> Cette probabilité de départ (et sa perception par l'employeur) peut dépendre non seulement des caractéristiques du salarié, mais aussi du contexte de l'entreprise et du marché du travail local (Détang-Dessendre, 2010).

<sup>11</sup> Comme d'autres types de formation, les pratiques d'autoformation en entreprise peuvent être très variées.

<sup>12</sup> Notons ici que seulement 48 formations de type « autoformation » (sur un total de 156 autoformations) ont été exclues de l'analyse car elles n'ont pas été financées intégralement par l'employeur.

Tableau 5 • Formation en entreprise et son principal objectif vu par le salarié

Objectif principal du salarié	Formation « générale » (%)			Formation « spécifique » (%)		
	Cours ou stage collectif	Cours particulier	Séminaire ou conférence	FEST	Rotation	Autoformation
Etre plus à l'aise dans son travail	48	66	53	51	41	53
Eviter de perdre son emploi	1	1	1	2	4	1
Changer le contenu de son activité dans l'entreprise	7	14	6	14	20	9
Changer de métier et de profession	1	2	1	2	4	2
Changer d'entreprise	0	1	0	0	1	0
Se conformer à des impératifs liés à la réglementation (hygiène, sécurité)	32	10	29	17	21	30
Obtenir un diplôme	3	1	2	4	1	0
NSP	7	5	9	10	7	9
<b>Nombre total de formations (obs)</b>	<b>2 944</b>	<b>233</b>	<b>164</b>	<b>571</b>	<b>71</b>	<b>108</b>
<b>Part dans l'ensemble des formations %</b>	<b>72</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>14</b>	<b>2</b>	<b>3</b>

Source : Difes 2, Céreq Volet salarié, base de données « Formations » (les observations sont représentées par les formations), données pondérées. Champs : formations financées intégralement par l'employeur et réalisées sur le temps de travail (apprentis et contrats de professionnalisation exclus).

Le tableau 5 détaille la définition de la formation dite générale et spécifique utilisée dans ce travail. Les données présentées apportent quelques éléments quant aux objectifs poursuivis par les salariés en fonction du type de formation suivi. La formation en entreprise générale regroupant les cours et stages collectifs ou individuels, ainsi que les séminaires ou conférences, représente plus de 80 % des formations suivies, avec un poids très largement prédominant des cours ou stages collectifs (72 % de l'ensemble de toutes les formations financées par l'entreprise et 88 % des formations générales). La formation spécifique en entreprise<sup>13</sup> est représentée en grande partie par les formations et situation de travail (FEST), soit 76 % des formations que l'on qualifie ici de spécifiques. Les FEST représentent ainsi 14 % de l'ensemble des formations financées par les entreprises.

Un premier aperçu fait ressortir les deux objectifs le plus souvent cités par les salariés ayant bénéficié de ces différentes formations : « être plus à l'aise dans son travail » suivi de « se conformer à des impératifs liés à la réglementation (hygiène, sécurité) » quel que soit le type de formation. Le troisième objectif le plus cité était « changer le contenu de son activité dans l'entreprise ». Sans surprise, l'objectif de changement d'entreprise n'a pas pratiquement pas été évoqué par les salariés bénéficiaires de formations prises en charge par l'employeur.

Il faut noter que la terminologie et les définitions utilisées dans les différents travaux distinguant les types de formation (générale *versus* spécifique, formelle *versus* informelle) sont très variables et dépendent souvent des données disponibles (Bernier, 2014). Par exemple, dans l'étude de Barrett et O'Connel (2001) sur les effets de la formation générale et spécifique sur la productivité des entreprises irlandaises, la formation générale est définie comme « les compétences et connaissances *larges* », tandis que la formation spécifique est définie simplement comme « la formation spécifique à l'activité de l'entreprise ». Notre distinction formation générale *versus* formation spécifique ne devra pas être confondue avec celle faite par Zweimüller et Winter-Ebmer (2003). Ces auteurs distinguent deux types de formation continue en fonction de l'éventuelle transférabilité des compétences vers d'autres entreprises, mais ils définissent la

<sup>13</sup> Rappelons ici que les formations qui ne sont pas intégralement prises en charge par l'employeur (très minoritaires) ne sont pas prises en compte dans ce travail.

formation financée par l'employeur ou dans les heures de travail comme *spécifique* et la formation financée par le salarié lui-même comme *générale*. Dans une optique proche, Royalty (1996), distingue la formation générale comme une « formation en dehors du travail » (écoles, cours par correspondance) et la formation spécifique comme une « formation en entreprise ».

Dans d'autres travaux, les termes formation formelle et informelle *versus* générale et spécifique semblent interchangeables. Par exemple, Havet et Lacroix (2013) mobilisant les données de l'enquête française Formation continue 2000<sup>14</sup>, opèrent la même distinction que nous, mais regroupent la formation de type cours et stages sous le terme de « formation formelle » et les formations en situation de travail sous « formation informelle ». En revanche, dans le travail de Havet (2006) fondé sur l'enquête canadienne EMTE, la formation définie comme *formelle* (ou *structurée*) désigne les activités de formations en entreprise ayant un format prédéterminé, des objectifs prédéfinis et objectifs précis, tandis que la formation *informelle* ou la « *formation en cours d'emploi* » décrit l'aide de collègues ou de superviseurs au travail ou l'auto-apprentissage (Havet 2006, p. 150-151)<sup>15</sup>. Ainsi, malgré des termes en apparence identiques, cette définition diffère de celle du Centre européen pour le développement de la formation professionnelle (CEDEFOP)<sup>16</sup> qui distingue l'apprentissage formel, informel et non formel. Dans la typologie du CEDEFOP, seul l'apprentissage formel est désigné comme une activité d'apprentissage de manière explicite, tandis que l'apprentissage informel (et non formel ou semi-structuré) sont des processus intégrés dans les activités de la vie quotidienne qui peuvent être intentionnels (pour le non formel) ou non intentionnels (pour l'informel) de la part de l'apprenant. Si l'apprentissage formel débouche généralement sur la certification, ce n'est *a priori* pas le cas des apprentissages informels et non formels, même si les acquis de ces derniers peuvent être validés. Cette distinction entre la formation formelle et informelle apparaît plus axée sur le processus d'apprentissage (caractère organisé, structuré, intentionnel, etc.) que sur son contexte. Ainsi, les termes formation générale *versus* spécifique nous paraissent mieux adaptés à notre étude, malgré sa forte connotation théorique.

### 3.4. La prise en compte des pratiques RH *via* un indicateur composite

Afin d'explorer les effets des pratiques managériales professionnalisées sur les disparités professionnelles hommes-femmes, nous élaborons un indicateur composite des pratiques RH. Cet indicateur va nous permettre d'approximer une certaine logique organisationnelle de l'entreprise en matière de gestion des ressources humaines (Macduffie, 1995)<sup>17</sup>.

#### 3.4.1. L'indicateur des pratiques RH structurées ou « professionnalisées »

Nous avons repéré dans le volet employeur du dispositif d'enquêtes couplées Difes 2 un ensemble de pratiques managériales permettant *a priori* d'améliorer la transparence et de réduire l'impact des représentations et de l'arbitraire dans la prise de décision (Bielby, 2000 ; Laufer et Silvera, 2006). Rappelons qu'il ne s'agit pas ici de pratiques volontaristes visant la réduction des inégalités professionnelles (nous ne disposons pas de ces données) mais de pratiques en apparence neutres et pourtant susceptibles d'avoir un impact sur les inégalités d'accès à la promotion et à la formation.

Nous associons la notion de la gestion RH professionnalisée ou structurée à l'adoption d'un ensemble de pratiques RH favorisant la transparence et l'objectivité dans les processus de prise de décision qu'il s'agisse de la sélection à l'embauche, de l'évaluation, de la formation ou de la promotion au sein de l'organisation. Notre définition de la RH professionnalisée diffère en cela de la vision plus restrictive, décrite dans la littérature des années 1980-1990 comme « *synonyme à la fois d'une fonction plus structurée, outillée, spécialisée et autonome, et d'acteurs qui, mieux formés et positionnés au sein des firmes, pesaient toujours plus sur leur destin et leurs orientations* » (Guérin et al. 2009, p. 106). Notre indicateur intègre non seulement des pratiques formalisées (comme par exemple l'existence d'un plan de formation) et « institutionnalisées » (responsable de formation), mais aussi les aspects relatifs à la fonction d'encadrement direct (entretiens professionnels portant sur les questions de développement professionnel) et au dialogue social (représentants de personnel).

<sup>14</sup> L'enquête Formation continue est complémentaire à l'enquête à l'enquête Emploi. Elle a été réalisée par l'Insee et le Céreq.

<sup>15</sup> Cette distinction est proche notamment de celle effectuée par Barron et al. (1993).

<sup>16</sup> <https://europass.cedefop.europa.eu/fr/education-and-training-glossary>.

<sup>17</sup> La notion de la logique organisationnelle fait référence à un cadre d'action sans pour autant préciser les pratiques spécifiques (Macduffie 1995, p. 199).



Pour construire notre indicateur de pratiques RH professionnalisées, nous sélectionnons les pratiques formelles disponibles dans nos données et potentiellement favorables à l'égalité professionnelle. Plutôt que de retenir l'aspect bureaucratique ou « formalisé » comme critère de choix de nos items contenus dans l'indicateur, nous sélectionnons les items en fonction de leurs effets potentiels sous-jacents sur les processus pouvant résulter en inégalités professionnelles au sein des organisations (les décisions des managers, l'accès à l'information des salariés, etc.) Les pratiques liées à la diffusion de l'information et à la conduite des entretiens professionnels occupent une place importante au sein de l'indicateur. Ces pratiques participent à la réduction des inégalités notamment dans l'accès à la formation, notamment dans la mesure où le gain le plus important qu'elles apportent concerne les salariés moins qualifiés, pour lesquels les canaux d'information « privés » sont moins accessibles (Sigot et Vero, 2009).

Parmi les pratiques ayant pour principal effet d'améliorer **la transparence et la circulation de l'information**, nous avons identifié les items suivants : le fait que l'employeur informe les employés sur la formation, la présence d'une campagne d'information sur le droit individuel à la formation (DIF), ainsi qu'un renseignement systématique du nombre d'heures disponibles au titre du DIF. La transparence de l'information est notamment supposée réduire l'impact de l'appartenance à des réseaux dans l'entreprise, potentiellement défavorable aux catégories désavantagées. Cela contribue à une politique RH plus inclusive et crée les conditions pour rendre la formation continue en entreprise accessible à tous.

Certaines pratiques sélectionnées ont aussi un effet sur l'**objectivation de la décision** grâce à l'analyse, au suivi, à la mise en place d'une réflexion stratégique, ou encore à l'implication des représentants du personnel. La présence d'une personne ou d'un service responsable de l'organisation de la formation professionnelle continue (FPC), l'existence d'un plan de formation, l'évaluation des futurs besoins de qualifications et de compétences, ainsi que l'implication d'un représentant du personnel impliqué dans la gestion de la FPC font partie de ce type de pratiques. L'existence d'un responsable formation permet « d'institutionnaliser » la formation comme un objet de gestion, favorisant *a priori* le suivi, l'analyse et la prise de recul sur les problématiques de la formation.

Le troisième groupe de pratiques est davantage relatif **aux outils permettant l'écoute et le feedback** : la pratique d'entretiens professionnels avec l'ensemble des personnels, ainsi que le fait que le contenu de ces entretiens porte sur le développement de carrière. Ces dispositifs sont censés fournir un cadre propice au dialogue et permettent aux salariés de faire part de leur propre vision de leurs carrières, révélant ainsi les éventuelles barrières et opportunités d'avancement. Dans un sens, ce dialogue contribue aussi à réduire l'impact des représentations stéréotypées des managers sur les attentes et les capacités des salarié(e)s. Elles permettent aussi d'apporter des éléments qualitatifs sur les barrières « invisibles » à l'avancement qui ne seraient pas relevées par les analyses chiffrées portant sur les inégalités professionnelles en entreprise<sup>18</sup>.

Notre indicateur a donc pour but de décrire un ensemble de pratiques cohérentes avec une certaine logique organisationnelle, que l'on pourrait appeler la gestion RH structurée ou professionnalisée. La gestion RH professionnalisée définie ici ne doit pas être confondue avec la formalisation des pratiques RH au sens de leur bureaucratisation. Il s'agit en revanche des pratiques pouvant améliorer la transparence et l'objectivation des décisions, cohérentes avec une certaine vision stratégique de la gestion RH.

Nous choisissons une approche de type « faisceau » (« bundle approach ») pour construire l'indicateur des pratiques RH (Macduffie 1995 ; Ichniowski *et al.* 1997 ; Hunter, 2000). L'indicateur, conçu sous une forme additive, sans pondération spécifique, permet d'étudier l'effet des pratiques RH cohérentes avec une gestion RH structurée. En suivant Macduffie (1995), nous supposons que ces pratiques, fortement corrélées entre elles, peuvent se renforcer mutuellement. Par exemple, lorsque le plan de formation va de pair avec l'implication des représentants de personnel, une analyse des futurs besoins de qualifications et de compétences de l'entreprise et les entretiens systématiques avec les personnels, on s'attend à ce que ces pratiques s'inscrivent effectivement dans une logique organisationnelle d'une gestion RH structurée autour d'une vision stratégique. De même, si l'existence d'un responsable de formation ne garantit pas à elle seule une gestion de la formation efficace et égalitaire, le cumul de cet item avec l'existence des dispositifs de dialogue social et de réflexion autour des compétences en entreprise, suggère l'existence d'une politique structurée de la gestion des carrières en entreprise.

Dans cette méthodologie, l'absence de pondération permet d'éviter des *a priori* quant à l'importance d'une pratique par rapport à une autre, tout en soulignant l'importance de cumul des items. Le coefficient alpha de Cronbach atteint une valeur élevée de 0,87 ce qui permet de valider statistiquement notre choix d'items confirmant la cohérence interne de notre indicateur.

<sup>18</sup> Une même pratique peut s'inscrire dans plusieurs groupes de pratiques identifiés ici.

### 3.4.2. Les disparités des pratiques RH par taille d'entreprise

Comme le montrent les Tableaux 6 et 7, les pratiques de la GRH ne sont pas distribuées de manière uniforme parmi les entreprises. Les écarts les plus importants concernent l'existence d'un plan de formation (33 % des entreprises de 10-19 salariés contre 97 % des entreprises de 300 salariés et plus), ou encore l'existence d'une personne ou d'un service dédié spécifiquement à l'organisation de la formation (29 % des entreprises de 10-19 salariés contre 84 % des entreprises de 300 salariés et plus). Les obligations légales, plus contraignantes pour les grandes entreprises que pour les petites, contribuent à expliquer en partie cette distribution inégale des pratiques. Par exemple, depuis 2005, les entreprises de 300 salariés et plus ont pour obligation de mettre en place une démarche de GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences), en négociant un plan triennal de gestion prévisionnelle de leurs emplois. S'il n'existe pas de définition unique de la GPEC imposée par la législation (ce qui résulte en une grande diversité de pratiques), classiquement, la GPEC a vocation à accroître les compétences des salariés et à développer les politiques de GRH dans ce sens (Oiry *et al.*, 2013). De ce fait, une démarche d'analyse des emplois et des compétences, lorsqu'elle s'inscrit dans une politique RH visant le développement des compétences, est souvent associée à d'autres outils et pratiques relatives au développement des carrières et à la formation.

**Tableau 6 • Pratiques de l'indicateur RH par taille d'entreprise**

Les items de l'indicateur RH	Taille de l'entreprise (%)				Ensemble (%)
	10-19 salariés	20-49 salariés	50-299 salariés	300 salariés et +	
Entretiens professionnels avec l'ensemble de personnels	22	31	44	62	29
Employeur informe sur la formation	72	84	86	96	79
Existence d'un plan de formation	33	47	86	97	47
Campagne d'information sur le droit individuel à la formation (DIF)	28	37	49	69	35
Employeur fournit systématiquement aux salariés un relevé du nombre d'heures du DIF	49	58	85	95	58
Une personne ou un service spécifique est responsable de l'organisation de la FPC en entreprise	29	34	58	84	37
Les représentants du personnel sont généralement impliqués dans la gestion de la formation professionnelle continue	25	29	56	76	32
Les objectifs individuels de professionnalisation et d'accroissement des compétences étaient abordés lors des entretiens professionnels *	35	44	59	85	43
Les souhaits des salariés en matière de formation étaient abordés lors des entretiens professionnels*	38	50	64	90	47
Le déroulement de carrière et l'accès à la formation étaient abordés lors des entretiens professionnels*	28	32	48	76	34
Les conditions de réalisation d'une formation à l'initiative des salariés étaient abordées lors des entretiens professionnels *	29	38	44	65	35
L'entreprise évalue ses futurs besoins de qualifications et de compétences	56	65	74	94	63
<b>Alpha de Cronbach</b>	<b>0,87</b>				

Lecture : 22 % des entreprises de 10 à 20 salariés déclarent pratiquer les entretiens professionnels pour l'ensemble des personnels contre 62 % des entreprises de 300 salariés et plus. Données pondérées du Volet Entreprise, N=1746, Difes 2, Céreq. Pour les affirmations marquées par l'astérisque (\*), la base de calcul des pourcentages représente l'ensemble des entreprises (et non seulement celles ayant déclaré réaliser les entretiens professionnels).



**Tableau 7 • L'indicateur RH par taille d'entreprise**

Taille de l'entreprise	Nombre de pratiques (moyenne)	Valeur de l'indicateur RH		Nombre d'entreprises
		Moyenne	Ecart-type	
10-19 salariés	4,4	0,37	0,27	424
20-49 salariés	5,5	0,46	0,28	385
50-299 salariés	7,5	0,63	0,27	377
300 salariés et plus	9,9	0,83	0,16	560
<b>Ensemble</b>	<b>5,4</b>	<b>0,45</b>	<b>0,29</b>	<b>1746</b>

Source : données Difes 2, Céreq, Volet Entreprise. Note : le nombre de pratiques de gestion de la formation et des compétences varie de 0 à 12. La valeur de l'indicateur RH standardisé varie de 0 à 1.

Les Tableaux 8 et 9 fournissent une analyse plus détaillée des deux items de l'indicateur : implication de représentant du personnel et information sur la formation en entreprise. Le contenu de chacun des items apparaît hétérogène et peut varier en fonction de la taille de l'entreprise. Ainsi, le fait qu'un représentant du personnel soit impliqué dans la gestion de la formation en entreprise augmente clairement avec la taille de l'entreprise. Cependant, lorsque l'on s'intéresse au contenu des consultations avec le représentant du personnel, l'effet de la taille de l'entreprise est moins déterminant (Tableau 8). Il apparaît que les consultations portant sur les définitions, les objectifs et les priorités de la FPC concernent 85 % des entreprises pour lesquelles les représentants du personnel sont consultés. Moins souvent, les consultations portent sur le choix de l'organisme de formation (26 %). Dans plus de la moitié des entreprises où les représentants du personnel sont consultés (54 %), ces derniers interviennent dans les critères de choix des participants à la formation, point crucial pour notre objet d'étude. Leur implication sur cet aspect spécifique apparaît plus fréquente dans les entreprises de moins de 50 salariés.

La diffusion d'information sur la formation est, elle-aussi, plus fréquente selon la taille de l'entreprise (de 72 à 96 % des entreprises). Cependant, le point de vue des salariés nuance cette information puisqu'ils sont 21 % dans les plus grandes entreprises à déclarer n'avoir aucune source d'information sur la formation (voir Tableau 9). La hiérarchie représente le vecteur d'information le plus fréquemment cité, aussi bien dans les petites entreprises que dans les grandes. En revanche, le caractère informel des canaux d'information (colègues, auto-information) apparaît plutôt moins fréquemment cité par les salariés des grandes entreprises. En regardant de plus près les moyens d'information cités par les employeurs (Tableau 10), on confirme l'importance de la hiérarchie en tant que principal vecteur d'information sur la formation. Son rôle dans la transmission de l'information semble décroître avec la taille de l'entreprise : dans 20 % des petites entreprises elle représente le seul vecteur d'information, contre 11 % des entreprises de 300 salariés et plus. Les grandes entreprises ont tendance à cumuler davantage de moyens d'information, ce qui contribue, du moins théoriquement, à une meilleure diffusion. Enfin, que ce soit du point de vue du salarié ou de l'employeur, la diffusion de l'information sur la formation apparaît plus déficiente dans les petites entreprises.

**Tableau 8 • L'implication des représentants du personnel dans la gestion de la formation**

La consultation des RP porte sur...	Taille de l'entreprise (%)				Ensemble (%)
	10-19 sal.	20-49 sal.	50-299 sal.	300 et +	
Les objectifs et les priorités de la FPC	88	81	83	95	85
Les critères de choix des participants	52	61	50	47	54
Les types de la FPC	76	91	75	79	80
Le contenu de la FPC	68	66	61	49	64
Le budget de la FPC	42	55	69	76	55
Le choix de l'organisme de formation	29	28	22	20	26
L'évaluation des résultats	49	43	37	46	44

Source : Difes 2, Céreq, Volet Entreprise. Champ : Entreprises dans lesquelles le RP est impliqué dans la gestion de la formation professionnelle continue (856 entreprises). Les données sont pondérées.

**Tableau 9 • Qui informe les salariés sur la formation continue ? Point de vue des salariés**

Principale source d'information sur les possibilités de formation dans l'entreprise	Taille de l'entreprise (%)				Ensemble (%)
	10-19 salariés	20-49 salariés	50-299 salariés	300 et +	
La hiérarchie	38	31	35	41	38
Le responsable de formation ou des ressources humaines	3	6	20	23	17
Les collègues de travail	4	12	6	6	6
Les représentants du personnel	3	4	6	6	5
Le salarié s'informe lui-même	10	4	3	3	4
Aucune information sur la formation	39	44	30	21	29
Pas de réponse	2	0,3	0,2	0,5	0,6

Source : Difes 2, Céreq, Volet Salariés, données pondérées.

**Tableau 10 • Quelles sont les sources d'information sur la formation continue mises en place par l'entreprise ?**

Sources d'information sur les possibilités de formation dans l'entreprise	Taille de l'entreprise (%)				Ensemble (%)
	10- 19 salariés	20-49 salariés	50-299 salariés	300 et +	
Information directe uniquement par la hiérarchie sur une formation précise	22	21	17	11	21
Diffusion des informations sur la formation uniquement par un support écrit (catalogue, fascicule, intranet)	2	3	1	5	2
Diffusion des informations sur la formation uniquement par une information ponctuelle sur la mise en place d'une formation (par affichage, mail)	3	5	6	1	4
Cumul de plusieurs moyens de diffusion d'information mentionnés plus haut	42	53	61	78	50
Autres moyens d'information (non mentionnés)	4	2	2	1	3
Aucune source d'information	28	16	14	4	21

Source : Difes 2, Céreq, Volet Entreprises, ensemble des 1 746 entreprises, données pondérées.

Globalement, plus les entreprises sont grandes, plus elles sont susceptibles d'adopter les pratiques formelles rassemblées dans notre indicateur des pratiques RH. Ce constat va dans le sens de celui déjà fait par Marion-Vernoux (2013) sur l'investissement en formation continue croissant avec la taille de l'entreprise. Bentabet et Théry (2006) soulignent également que les entreprises en dessous de 50 salariés disposent rarement de moyens en interne pour concevoir, réaliser et évaluer leur politique de formation<sup>19</sup>. D'une manière générale, la formation en entreprise et sa gestion représentent un enjeu « mineur » pour la majorité (environ 60 %) des petites entreprises françaises qui peinent à définir leurs besoins en matière de formation continue et du développement des compétences (Marion-Vernoux, 2013). Cette difficulté est de plus associée à un environnement économique incertain et hautement compétitif, caractéristique des petites entreprises où l'attention des dirigeants est plutôt portée sur la gestion quotidienne, et laisse moins de temps à une réflexion stratégique autour notamment de la politique RH.

<sup>19</sup> Elles ont en revanche la possibilité de s'appuyer, pour ce qui concerne la gestion de la formation en entreprise, sur les organismes paritaires collecteurs agréés (OPCA).

Woodhams et Lupton (2006) identifient plusieurs facteurs permettant de mieux comprendre pourquoi les petites entreprises adoptent moins les pratiques RH formalisées. Ils soulignent notamment les spécificités de la culture managériale des petites entreprises : poids important de la vision du dirigeant (ou propriétaire), importance des interactions informelles dans la relation de travail, fonctionnement de type « familial » et paternaliste. Toutes ces spécificités ne sont pas favorables à la formalisation des pratiques managériales, puisque ces dernières peuvent facilement entrer en contradiction avec une gestion basée sur les relations professionnelles plus informelles. De plus, la mise en place d'un service RH représente un coût monétaire et un coût d'opportunité importants au regard de la taille de l'entreprise qui ne bénéficierait pas d'économies d'échelle comme c'est le cas des grandes entreprises. Or, les études montrent une forte corrélation entre l'existence des pratiques formalisées et l'existence d'un service RH en entreprise (Woodhams et Lupton 2006).

Dans une optique de réduction des coûts, on observe aussi la tendance croissante d'externalisation de la fonction RH par les entreprises, y compris de grande taille. Selon une enquête menée par le cabinet Ernst & Young auprès de grandes entreprises européennes, 59 % des entreprises externaliseraient au moins une fonction RH (recrutement, formation ou autre). Parmi ces entreprises, 35 % externalisent la gestion de la paie, tandis que 28 % confient à un prestataire externe le recrutement et encore autant « externalisent », au moins en partie, la formation (Ernst & Young, 2008)<sup>20</sup>. Dans cette perspective, l'existence d'un service dédié à la formation par exemple, bien qu'influencée par la taille, n'est pas complètement déterminée par cette dernière. Cet item peut donc bien apporter une information supplémentaire utile pour approcher la politique RH.

### 3.5. Stratégie empirique : promotion et formation, processus concomitants

Les pratiques RH structurées permettent-elles de réduire les écarts entre les chances de promotion des femmes et des hommes ?

Afin de répondre à cette question, nous adoptons une approche économétrique qui va nous permettre d'isoler l'effet propre de l'indicateur des pratiques RH, noté  $R_i$ , sur les chances de promotion tout en contrôlant l'ensemble des autres facteurs explicatifs à l'œuvre dans le mécanisme. On note  $P_i$  la variable expliquée, indicatrice de l'existence d'une promotion durant l'année 2010 pour l'individu  $i$ ,  $P_i^*$  la variable sous-jacente continue représentant la probabilité individuelle de promotion, reliée linéairement à  $X_i$ , la matrice des variables explicatives de dimension  $n \times k$  incluant l'ensemble des variables de contrôle portant sur les caractéristiques individuelles du salarié, celles du poste et de l'entreprise. Ces facteurs doivent être contrôlés au risque de confondre causalité et corrélation. À titre d'illustration, si certains secteurs sont davantage susceptibles d'encourager des pratiques RH structurées et que, dans le même temps, ces secteurs s'avèrent être plus favorables aux femmes par exemple, on risque de faussement attribuer un effet causal à une corrélation fallacieuse. Une fois les variables de contrôle introduites, l'effet de l'indicateur de pratiques RH sur la promotion correspond bien à l'effet recherché, c'est-à-dire l'effet propre des pratiques structurées sur les chances d'accès à la promotion.

L'accès à la promotion est modélisé en prenant en compte le lien avec la sélection dans la formation générale et spécifique (notées respectivement  $FG_i$  et  $FS_i$ ), tout en étant relié à l'indicateur RH. En effet, la promotion en entreprise et la formation peuvent s'influencer l'une et l'autre et s'inscrivent dans les mêmes processus organisationnels au sein de l'entreprise. Il semble en revanche délicat d'introduire la formation comme un facteur explicatif de la promotion. En effet, si l'accès à la formation influence potentiellement l'accès à la promotion, le mécanisme inverse, n'est pas à exclure. Identifier un effet causal de la formation sur la promotion est délicat du point de vue empirique (voir Annexe 3), et discutable du point de vue théorique (voir section 2.3.2). Ainsi, nous allons déterminer l'effet des pratiques organisationnelles sur la carrière des hommes et des femmes en considérant simultanément son impact sur la promotion et la formation pris comme des processus reliés et endogènes. Les facteurs explicatifs de la formation sont pris en compte par le biais des variables  $X_i$ , notamment les caractéristiques de l'entreprise, les caractéristiques individuelles professionnelles (expérience, métier) ainsi que le statut familial.

De plus, comme nous l'avons évoqué en section 3.3, le lien entre les pratiques RH, la formation et la promotion en entreprise dépend de la nature de la formation suivie, « générale » ou « spécifique ». Ainsi, nous étendons l'analyse en considérant de façon disjointe, mais reliée par l'hétérogénéité inobservée,

<sup>20</sup> Résultats de l'enquête menée dans 6 pays européens (France, Italie, Espagne, Grande-Bretagne, Allemagne et Belgique) auprès d'un total de 600 chefs d'entreprises ayant un chiffre d'affaire minimum de 100 millions d'euros.

les chances d'accès à la formation continue générale et spécifique. Les mécanismes de sélection dans ces deux types de formation peuvent différer. De cette façon, nous reconnaissons l'existence d'un lien entre formation générale et spécifique (compléments ou substituts par exemple) ainsi que d'un lien entre ces deux types de formation et la promotion.

$$\begin{cases} P_i^* = X_i\beta_1 + R_i\gamma_1 + \varepsilon_{i1} \\ FG_i^* = X_i\beta_2 + R_i\gamma_2 + \varepsilon_{i2} \\ FS_i^* = X_i\beta_3 + R_i\gamma_3 + \varepsilon_{i3} \end{cases} \quad (1)$$

$$\begin{pmatrix} \varepsilon_{i1} \\ \varepsilon_{i2} \\ \varepsilon_{i3} \end{pmatrix} \rightarrow N \left( \begin{pmatrix} 0 \\ 0 \\ 0 \end{pmatrix}, \begin{pmatrix} 1 & \rho_{12} & \rho_{13} \\ \rho_{12} & 1 & \rho_{23} \\ \rho_{13} & \rho_{23} & 1 \end{pmatrix} \right)$$

(2)

Un lien entre promotion et formation, non spécifiquement causal, est supposé sous forme de l'existence de facteurs communs sous-jacents aux deux phénomènes et inobservés dans les données (hétérogénéité inobservée). En notant  $\varepsilon$  les termes d'erreurs reflétant l'hétérogénéité inobservée dans chacune de ces trois équations, ils peuvent être corrélés pour un même individu. Les termes d'erreur sont supposés suivre une loi normale trivariée où les termes  $\rho$  renvoient à la corrélation entre les termes d'erreur des différentes équations. En effet, certaines caractéristiques non observées dans nos données (les motivations, les aptitudes), peuvent influencer simultanément la sélection des salariés dans la promotion et dans la formation, ce qui génère une corrélation entre les facteurs inobservés de la formation continue et de la promotion.

Le modèle retenu présenté dans les équations (1) et (2) est un modèle probit trivarié avec, comme variables expliquées, la promotion, la formation générale et spécifique, et, comme variable d'intérêt, l'indicateur de pratiques RH. Les autres variables explicatives portent sur les caractéristiques individuelles du salarié (âge, type de ménage, ancienneté, diplôme le plus élevé obtenu), les caractéristiques du poste (catégorie socioprofessionnelle, temps partiel, contrat à durée indéterminée) et de l'entreprise (taille, secteur d'activité, la part des femmes dans les effectifs). Les termes d'erreur ne sont pas nécessairement indépendants entre individus puisque certains salariés de notre base de données appartiennent à une même entreprise, ce qui est susceptible de générer de la corrélation au niveau entreprise. Cet effet est pris en compte à l'aide de l'estimateur de la matrice de variance-covariance robuste à cette corrélation. Les estimations sont réalisées séparément sur un sous-échantillon d'hommes et de femmes de façon à autoriser une différenciation des mécanismes explicatifs de la promotion et de la formation des hommes et des femmes.

$$\widehat{P}_i^* = X_i\widehat{\beta}_1 + R_i\widehat{\gamma}_1$$

(3)

Enfin, pour faciliter l'interprétation de l'effet des pratiques RH, nous avons simulé l'effet propre de l'indicateur RH sur la probabilité de promotion estimée en fixant de façon exogène la valeur de  $R_i$  pour l'ensemble de l'échantillon, en utilisant tour à tour les valeurs :  $R_i = \{0 ; 0,25 ; 0,5 ; 0,75 ; 1\}$ . En notant les paramètres estimés du modèle, nous déduisons la probabilité estimée conformément à l'équation (3) dont nous calculons la moyenne sur chaque échantillon modifié.

## 4. Résultats

### 4.1. Description de l'échantillon

Nous disposons des observations individuelles d'environ 6 000 individus salariés travaillant dans environ 1 700 entreprises d'au moins 10 salariés. Les contrats d'apprentissage ainsi que les personnes parties à la retraite ont été exclus.

**Tableau 11 • Description de l'échantillon issu des données Difes 2**

	Hommes	Femmes
<b>Caractéristiques Individuelles</b>		
Age	41,3	39,8
Nombre d'années d'ancienneté	13,5	12,0
<i>Niveau d'éducation</i>		
Sans diplôme ou BEPC	0,14	0,14
Bac, CAP, BEP	0,51	0,43
Bac+2	0,17	0,22
Bac+3 et plus	0,18	0,21
<i>Type de ménage</i>		
Personne seule sans enfants	0,18	0,20
Couple sans enfants	0,23	0,23
Famille monoparentale	0,02	0,08
Couple avec un enfant	0,18	0,18
Couple avec deux enfants et +	0,39	0,32
<b>Catégorie socioprofessionnelle</b>		
Employé administratif	0,06	0,35
Employé de commerce	0,04	0,12
Ouvrier qualifié	0,34	0,09
Ouvrier non qualifié	0,09	0,10
Cadre	0,23	0,14
Profession intermédiaire	0,24	0,20
<b>Caractéristiques du poste</b>		
CDI	0,90	0,83
Temps partiel	0,04	0,23
<b>Taille de l'entreprise</b>		
10-19 salariés	0,18	0,20
20-49 salariés	0,17	0,16
50-249 salariés	0,16	0,13
250-499 salariés	0,12	0,11
500-999 salariés	0,13	0,12
1000-1999 salariés	0,09	0,10
2000 salariés et plus	0,14	0,17
<b>Part des femmes dans effectifs</b>		
	0,12	0,21
<b>Indicateur RH</b>		
	0,67	0,64
Nombre d'observations	3 884	2 015
% dans l'échantillon	66	34

Source : Difes 2, Céreq. Données non-pondérées.

Les statistiques descriptives de notre échantillon indiquent, conformément aux tendances déjà connues, quelques différences entre les caractéristiques des salariés selon le genre (Tableau 11). On constate que les femmes de notre échantillon sont globalement plus éduquées : 41 % d'entre elles ont un diplôme de niveau bac+2 au moins, tandis que pour les hommes cette proportion est de 35 %. Les hommes et les femmes ne sont pas répartis dans les catégories professionnelles de la même manière. Malgré un niveau d'éducation globalement plus élevé, les femmes sont moins présentes que les hommes dans les catégories « cadres » (14 % contre 20 %) et « professions intermédiaires » (20 % contre 24 %). La catégorie qui regroupe le plus de femmes est celle des « employés administratifs » (35 %), tandis que la catégorie « ouvriers qualifiés » rassemble le plus d'hommes (34 %). Les caractéristiques de poste diffèrent également : les femmes sont moins nombreuses à avoir des contrats à durée indéterminée (83 % contre 90 %) et plus nombreuses à travailler à temps partiel (23 % contre 4 % seulement des hommes). Enfin, si la plupart des caractéristiques relatives à la situation familiale varient peu selon le genre, notons que les femmes sont plus souvent que les hommes en situation de famille monoparentale (8 % contre 2 %).

#### 4.2. Les disparités d'accès à la promotion et à la formation continue : un premier aperçu

L'échantillon permet de dresser un premier constat de l'existence d'inégalités professionnelles touchant spécifiquement les femmes. Ainsi, un premier aperçu (Tableau 12) montre que, durant l'année 2010, les chances de promotion des hommes ont été plus élevées que celles des femmes (17 % contre 10 % seulement). On constate des disparités d'accès à la formation générale, tandis que la formation spécifique, moins répandue, ne présente pas de disparités (voire semble, à première vue, être plus favorable aux femmes). La distinction entre la formation générale et spécifique que nous faisons dans ce travail apparaît fondée empiriquement, puisque les mécanismes de sélection semblent ne pas être les mêmes pour les deux types de formation.

**Tableau 12 • Les hommes et les femmes face à la promotion interne et la formation continue**

	Femmes (%)	Hommes (%)
FC Générale	33	38
FC Spécifique	11	10
Promotion (mob. ascendante)	10	17

Source : Difes 2, Céreq, Volet Salarié (données pondérées). FC – formation continue.

Le Tableau 13 permet d'apporter plus d'éléments en distinguant les chances de formation et de promotion par type de métier. Comme nous l'avons déjà montré en section 2.2, les opportunités de promotion apparaissent clairement moins nombreuses dans les métiers féminins. De plus, quel que soit le type de métier, les hommes sont plus fréquemment promus que les femmes.

**Tableau 13 • Promotion et Formation selon les types de métiers**

	Femmes (%)	Hommes (%)	Ensemble (%)
<b>Métiers « Féminins »</b>			
Formation Générale	28	33	29
Formation Spécifique	12	9	11
Promotion	7	13	8
<b>Métiers « Masculins »</b>			
Formation Générale	41	39	40
Formation Spécifique	12	11	11
Promotion	11	16	15
<b>Métiers « Mixtes »</b>			
Formation Générale	34	37	35
Formation Spécifique	10	8	9
Promotion	12	20	16

Source : Difes 2, Céreq, Volet Salarié (données pondérées). La typologie des métiers a été élaborée par les auteures à partir des données DADS 2010.

Les métiers « féminins » ne semblent pas favoriser davantage l'accès à la formation spécifique que les métiers « masculins ». Les taux d'accès des hommes et des femmes à la formation spécifique varient très peu quel que soit le type de métier considéré. Elles semblent même accéder relativement plus souvent à la formation spécifique que les hommes, quel que soit le type de métier. En revanche, c'est autour de la formation générale que les inégalités semblent se structurer. C'est dans les métiers masculins que l'accès à la formation générale est le plus élevé, avant les métiers mixtes, et, bien avant les métiers féminins. Ainsi, si les femmes accèdent moins à la formation générale, c'est en partie parce qu'elles sont moins représentées dans les métiers où la formation générale est la plus répandue. On retrouve ainsi l'argument habituellement avancé de l'importance de la ségrégation professionnelle sur les disparités professionnelles.

D'un autre côté, l'absence de disparités défavorables aux femmes dans l'accès à la formation spécifique pourrait s'expliquer par différents facteurs. D'une part, comme nous l'avons supposé, l'accès à la formation spécifique se ferait de façon moins sélective, guidé plutôt par les exigences d'adaptation au poste que par la logique de fidélisation des salariés (Beret et Dupray, 1998). Il est aussi possible que l'organisation de la formation spécifique, ayant lieu dans le contexte de travail, s'adapte davantage aux contraintes des obligations familiales assumées par les femmes<sup>21</sup>.

**Tableau 14 • Accès à la formation en entreprise selon la promotion, par genre**

	Promus en 2010, en %				Non-promus en 2010, en %			
	FG seule	FS seule	FG et FS	Ni FG, ni FS	FG seule	FS seule	FG et FS	Ni FG, ni FS
Hommes	38	8	6	48	34	6	3	56
Femmes	44	11	5	40	28	8	3	61
<b>Ensemble</b>	<b>40</b>	<b>9</b>	<b>6</b>	<b>46</b>	<b>32</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>58</b>

Source : Difes 2, Céreq, données pondérées. Note : FG : formation générale. FS : formation spécifique. Lecture : parmi les hommes promus en 2010, 48 % n'ont pas eu de formation en entreprise, contre 40 % des femmes promues. En revanche, parmi les hommes non promus en 2010, 56 % n'ont pas été formés en entreprise contre 61 % des femmes non promues. Les coefficients de pondération ont été utilisés pour ces calculs.

Quel lien observe-t-on entre formation continue générale, spécifique et promotion ? Le Tableau 14 fournit quelques indications concernant ces effets en dissociant les deux types de formation. L'accès à la formation générale et spécifique apparaît corrélé à la promotion. On observe en effet que la formation est plus

<sup>21</sup> Rappelons toutefois que nous avons exclu les formations ayant eu lieu, même partiellement, en dehors du temps de travail.



fréquente parmi les promus (ou inversement), surtout chez les femmes. Inversement, la probabilité de ne pas être formé apparaît plus grande pour les femmes non promues que pour les hommes (61 % des femmes non promues n'ont reçu aucune formation contre 56 % des hommes). Les femmes promues accèdent plus souvent à la formation générale ou spécifique en entreprise que les femmes non promues. Chez les hommes, un tel lien est visible mais il apparaît plus faible. En effet, les écarts d'accès à la formation générale atteignent 16 points entre les femmes promues et non promues (de 28 à 44 %) contre seulement 4 points entre les hommes promus et non promus (de 34 à 38 %). Le même type de constat, avec des écarts moindres, est aussi observé pour l'accès à la formation spécifique.

Ces différents constats suggèrent l'existence d'un lien plus fort entre promotion et formation dans les carrières féminines que dans les carrières masculines. Si les deux types de formation semblent corrélés à la promotion, la formation générale apparaît davantage liée à la promotion que la formation spécifique. Ce lien persiste lorsque l'on considère des définitions alternatives de la promotion, en distinguant notamment les promotions accompagnées d'une augmentation de salaire (voir Annexe 2, Tableaux 21 et 22).

### 4.3. Effets des pratiques RH sur l'accès à la promotion et à la formation des hommes et des femmes

Les résultats des estimations séparées probit trivarié pour les hommes et les femmes figurent dans le Tableau 15. Ce tableau présente les coefficients obtenus des estimations des équations simultanées d'accès à la promotion (mobilité ascendante), à la formation générale et à la formation spécifique pour les hommes et les femmes.

#### 4.3.1. Résultats des estimations

Nos résultats indiquent clairement l'impact positif et significatif des pratiques de gestion de la formation et des compétences plus structurées sur la promotion des femmes. Conformément à notre hypothèse de travail, les écarts entre les chances de promotion des hommes et des femmes sont significativement réduits par l'indicateur RH. Ce résultat conforte l'hypothèse que les pratiques organisationnelles rassemblées dans notre indicateur RH, rendent la sélection dans la promotion plus objective et moins discriminatoire vis-à-vis du genre.

L'indicateur RH influence positivement les chances de promotion des femmes, mais pas significativement celles des hommes. Afin de mieux comprendre cette absence d'effet sur les hommes, nous avons réalisé des analyses complémentaires en cherchant à déterminer le lien entre l'indicateur RH et les taux de promotion moyens dans les entreprises. Comme nous l'avons supposé dans nos hypothèses de travail, dans le cas où les taux de promotion dans les entreprises n'augmentent pas avec l'indicateur RH, une hausse des taux de promotion des femmes pourra s'accompagner d'une diminution des chances de promotion des hommes. Dans nos données, la corrélation entre l'indicateur RH et les chances de promotion disparaît avec l'introduction de la taille de l'entreprise et du secteur d'activité. Cela nous amène à penser que les pratiques RH prises en compte dans notre indicateur n'ont pas d'incidence en tant que telles sur le nombre de personnes promues dans les entreprises. Ainsi, l'augmentation des chances de promotion des femmes grâce à la réduction des tendances discriminatoires, pourrait se faire légèrement au détriment des chances de promotion des hommes. Cependant, nos analyses ne nous permettent pas d'aller plus loin dans la confirmation de ce résultat.

De manière logique, notre indicateur RH influence positivement et significativement l'accès à la formation générale et, dans une moindre mesure, la formation spécifique, aussi bien des hommes que des femmes. Cependant, les effets des pratiques RH sur l'accès aux deux types de formation sont plus prononcés pour les femmes que pour les hommes. On peut y voir les éventuels effets des mesures de « discrimination positive » visant les femmes de retour d'un congé maternité ou parental. Par ailleurs, le lien positif fort des pratiques RH formelles de l'accès à la formation a déjà été souligné par Marion-Vernoux (2013) qui notait qu'un recours important à la formation allait « *de pair avec une politique de formation structurée et organisée, une réflexion inscrite dans la durée, une formalisation des pratiques* » (Marion-Vernoux, 2013, p. 4).

Concernant le lien entre la promotion et la formation, nos résultats montrent que, conformément à nos hypothèses, les facteurs non observables associés à l'accès à la promotion des femmes sont positivement et très significativement corrélés avec ceux associés à la formation générale et spécifique. Autrement dit, il



existe des facteurs non observés dans nos données qui influencent simultanément l'accès des femmes à la promotion et à la formation. Ce lien entre la formation et la promotion est cependant plus nuancé pour les hommes. En effet, le coefficient de corrélation entre les facteurs non observés favorisant l'accès à la promotion et la formation générale ( $Rho_{p-FG}$ ) est plus fort et plus significatif que ceux associés à la formation spécifique ( $Rho_{p-FS}$ ), même si dans les deux cas les facteurs non observés influencent l'accès à la promotion et à la formation dans le même sens. Par ailleurs, l'analyse de robustesse présentée dans la section 4.4.2 confirme ce résultat, suggérant que la différence du lien entre ces deux types de formation et la promotion devient encore plus prononcée lorsque la promotion est associée à une augmentation salariale (y compris pour les femmes). Nos résultats suggèrent que les caractéristiques inobservées influencent simultanément la sélection des femmes dans la promotion et la formation spécifique, ce qui n'est visiblement pas le cas pour la population masculine.

Il est possible de formuler plusieurs conjectures quant aux mécanismes de sélection dans la promotion et dans les formations pour les hommes et les femmes. Nous avons fait le choix de regrouper les formations en entreprise en deux catégories (générale et spécifique), mais la réalité est évidemment plus complexe et hétérogène. Les formations, leurs objectifs et leurs valorisations peuvent varier selon les contextes, mais aussi selon les types de métiers (féminins vs masculins). Du fait des mécanismes ségrégatifs, les femmes sont concentrées dans les métiers où les promotions sont plus rares (et donc la concurrence plus importante), ce qui peut accentuer le lien entre formation et promotion dans les carrières féminines. Enfin, les différences dans les corrélations des caractéristiques inobservées hommes-femmes peuvent dépendre de notre échantillon. Par construction, ce dernier contient uniquement les personnes salariées d'une entreprise au moment du tirage. Or, il est généralement reconnu que les femmes et les hommes n'ont pas le même « attachement au marché du travail ». Du fait de l'inégale distribution des responsabilités familiales, les femmes ont plus de chances de rester en dehors du marché du travail. De ce fait, notre échantillon peut contenir des femmes dont l'attachement au marché du travail est supérieur à celui des hommes ce qui peut conduire à des effets des facteurs inobservés différents pour les hommes et les femmes.

Nos résultats mettent en lumière la façon dont l'accès à la formation générale se distingue de la formation spécifique. En effet, les salariés à temps partiels et/ou en contrat à durée déterminée ont significativement moins de chances d'accéder à la formation générale en entreprise que les salariés en CDI et à temps plein. En revanche, ce phénomène ne s'observe pas dans l'accès à la formation spécifique. L'accès à la formation générale, est assez bien décrit par les variables de contrôle utilisées dans le modèle explicatif. Quant à la formation spécifique, peu de variables de contrôle apparaissent significatives dans l'explication d'accès à ce type de formation et ses variables ne sont pas les mêmes pour les femmes et pour les hommes. Ce résultat semble conforter encore une fois notre hypothèse quant aux différences de la sélection dans les deux types de formation en entreprise. Par exemple, les employés administratifs hommes semblent avoir plus de chances d'accéder à une formation spécifique en entreprise que les ouvriers non qualifiés, tandis que pour les femmes cet effet de la catégorie professionnelle n'apparaît pas. En revanche, les femmes cadres semblent avoir moins de chances d'accéder à une formation spécifique en entreprise que les femmes ouvrières non qualifiées.

Enfin, nous n'avons pas détecté de lien entre l'accès à la formation générale et spécifique. D'une part, à l'exception de l'indicateur RH, ce ne sont pas les mêmes variables qui expliquent l'accès à la formation générale et spécifique. D'autre part, il n'y a pas de corrélation, en moyenne, entre les facteurs associés à l'accès à la formation générale et spécifique non observés dans nos données. Cette absence de corrélation entre les facteurs inobservés favorisant l'accès à la formation générale et ceux liés à la formation spécifique, vient conforter notre hypothèse quant à la différence dans la sélection des salariés selon les types de formation.

Tableau 15 • Résultats des estimations séparées femmes et hommes (probit trivarié)

Variables explicatives	Femmes			Hommes		
	Promotion	Formation générale	Formation spécifique	Promotion	Formation générale	Formation spécifique
Indicateur RH de l'entreprise	0.448** (2.25)	0.650*** (4.12)	0.444** (2.45)	-0.00460 (-0.04)	0.406*** (3.64)	0.323** (2.53)
Agé de moins de 30 ans	0.0713 (0.49)	0.0517 (0.43)	0.0637 (0.46)	0.239*** (2.68)	0.172** (2.01)	0.309*** (3.14)
Agé de 30-39 ans	0.0463 (0.44)	-0.0196 (-0.23)	-0.0593 (-0.57)	0.140** (2.20)	0.0638 (1.07)	0.237*** (3.29)
Agé de 40-49 ans	Réf.	Réf.	Réf.	Réf.	Réf.	Réf.
Agé de 50 ans et plus	-0.0505 (-0.42)	0.0398 (0.42)	0.0801 (0.68)	-0.112 (-1.57)	-0.173*** (-2.70)	-0.0346 (-0.43)
S/diplôme ou BEPC	0.145 (0.94)	-0.753*** (-5.73)	-0.433** (-2.47)	0.258*** (2.61)	-0.377*** (-3.99)	0.0671 (0.58)
Bac, CAP, BEP	0.0245 (0.20)	-0.453*** (-4.61)	-0.156 (-1.28)	0.137* (1.77)	-0.187** (-2.52)	0.129 (1.50)
Bac +2	0.00291 (0.02)	-0.255*** (-2.60)	-0.0919 (-0.79)	0.0825 (0.98)	0.0204 (0.27)	0.0709 (0.79)
Bac+3 et plus	Réf.	Réf.	Réf.	Réf.	Réf.	Réf.
Personne seule sans enfant	Réf.	Réf.	Réf.	Réf.	Réf.	Réf.
Couple sans enfant	0.277** (2.28)	0.108 (1.04)	0.0397 (0.31)	0.149* (1.85)	0.202*** (2.72)	0.0614 (0.69)
Famille monoparentale	0.240 (1.45)	0.161 (1.09)	0.187 (1.09)	-0.486** (-2.05)	0.118 (0.74)	0.414** (2.25)
Couple avec un enfant	0.279** (2.10)	-0.0508 (-0.45)	0.270** (2.05)	0.135 (1.53)	0.300*** (3.83)	0.0781 (0.82)
Couple avec deux enfants et +	0.0551 (0.43)	0.207** (2.01)	0.0944 (0.72)	0.0731 (0.90)	0.332*** (4.60)	0.115 (1.29)
Ancienneté de 1 mois à 1 an	Réf.	Réf.	Réf.	Réf.	Réf.	Réf.
Anc. plus de 1 à 2 ans	0.596*** (2.90)	0.522*** (2.58)	-0.0142 (-0.08)	0.0947 (0.64)	0.588*** (3.69)	0.277 (1.61)
Anc. plus de 2 à 4 ans	0.268 (1.34)	0.797*** (4.10)	0.0579 (0.30)	0.230 (1.58)	0.924*** (6.09)	0.246 (1.46)
Anc. plus de 4 ans à 6 ans	0.137 (0.61)	0.453** (2.25)	0.219 (1.12)	0.164 (1.10)	0.978*** (6.16)	0.290* (1.66)
Anc. plus 6 ans	0.148 (0.73)	0.656*** (3.37)	0.246 (1.34)	0.239* (1.71)	0.932*** (6.33)	0.262 (1.59)
Temps plein	Réf.	Réf.	Réf.	Réf.	Réf.	Réf.
Temps partiel	-0.368*** (-3.42)	-0.220*** (-2.67)	-0.147 (-1.45)	-0.340** (-2.33)	-0.503*** (-3.66)	-0.197 (-1.30)

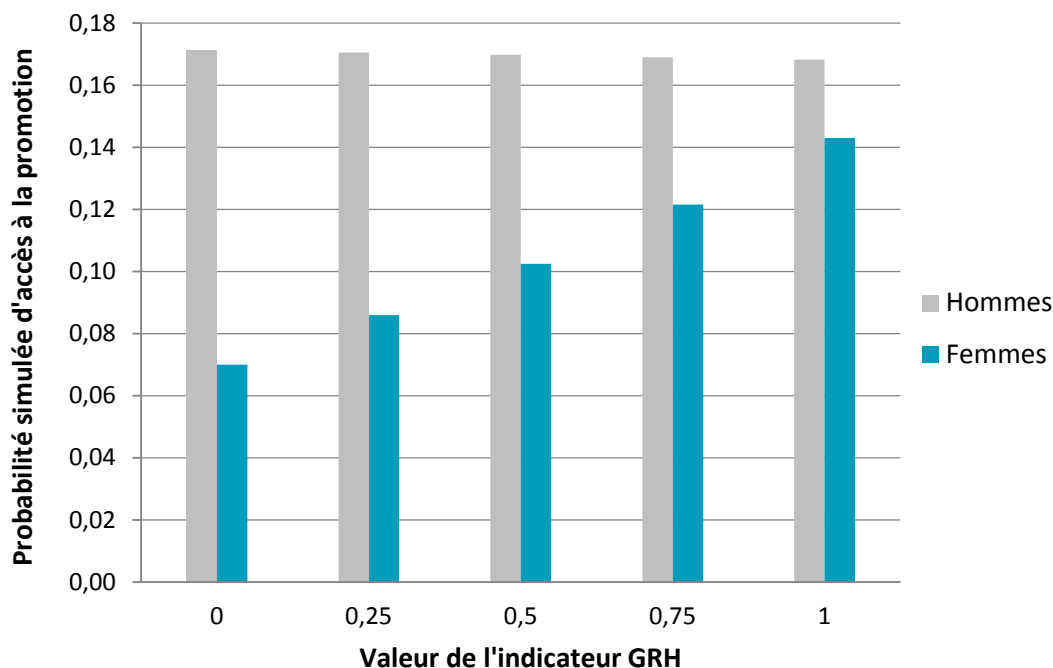
Variables explicatives	Femmes			Hommes		
	Promotion	Formation générale	Formation spécifique	Promotion	Formation générale	Formation spécifique
<b>CDD</b>	<i>Réf.</i>	<i>Réf.</i>	<i>Réf.</i>	<i>Réf.</i>	<i>Réf.</i>	<i>Réf.</i>
CDI	0.129 (1.01)	0.526*** (4.23)	-0.196 (-1.52)	0.0650 (0.61)	0.357*** (3.45)	0.106 (0.88)
Employé administratif	-0.00119 (-0.01)	0.137 (1.05)	-0.0661 (-0.46)	0.0611 (0.44)	0.359*** (2.97)	0.312** (2.12)
Employé de commerce	-0.0779 (-0.41)	-0.110 (-0.67)	-0.133 (-0.77)	0.0400 (0.24)	0.218 (1.51)	0.126 (0.77)
Ouvrier qualifié	-0.129 (-0.71)	-0.0738 (-0.46)	-0.138 (-0.82)	0.0747 (0.76)	0.222** (2.46)	-0.0175 (-0.17)
<b>Ouvrier non-qualifié</b>	<i>Réf.</i>	<i>Réf.</i>	<i>Réf.</i>	<i>Réf.</i>	<i>Réf.</i>	<i>Réf.</i>
Cadre	0.186 (1.04)	0.380** (2.43)	-0.373** (-1.97)	0.0619 (0.54)	0.315*** (3.01)	0.143 (1.18)
Profession intermédiaire	0.0719 (0.45)	0.397*** (2.87)	-0.111 (-0.71)	0.153 (1.46)	0.412*** (4.25)	0.108 (0.95)
Entreprise 10-19 salariés	0.254* (1.83)	0.0856 (0.75)	-0.0518 (-0.37)	0.0122 (0.14)	-0.135* (-1.65)	-0.139 (-1.45)
<b>Entreprise 20-49 salariés</b>	<i>Réf.</i>	<i>Réf.</i>	<i>Réf.</i>	<i>Réf.</i>	<i>Réf.</i>	<i>Réf.</i>
Entreprise 50-249 salariés	-0.0772 (-0.49)	0.111 (0.91)	-0.154 (-1.04)	0.232*** (2.78)	0.119 (1.45)	-0.0467 (-0.48)
Entreprise 250-499 salariés	0.00174 (0.01)	0.266** (2.00)	0.112 (0.74)	0.0971 (1.00)	0.185** (2.11)	0.0221 (0.21)
Entreprise 500-999 salariés	0.0540 (0.33)	0.221* (1.70)	0.0145 (0.09)	0.187** (1.96)	0.366*** (3.83)	0.0529 (0.45)
Entreprise 1000-1999 salariés	0.390** (2.24)	0.240* (1.75)	-0.0636 (-0.40)	0.0409 (0.40)	0.358*** (3.36)	0.0782 (0.68)
Entreprise 2000 sal. et +	0.249 (1.53)	0.349*** (2.76)	-0.0776 (-0.49)	0.0810 (0.83)	0.270*** (2.95)	0.109 (0.99)
Part des femmes dans effectifs	0.000897 (0.39)	-0.000395 (-0.19)	0.00246 (1.04)	0.00328 (1.55)	0.000935 (0.45)	0.00409 (1.64)
Constante	-2.041*** (-5.03)	-1.924*** (-5.42)	-1.170*** (-3.14)	-1.780*** (-7.54)	-1.830*** (-7.20)	-2.207*** (-7.96)
$Rho_{P-FG}$	0.167***			0.155***		
$Rho_{P-FS}$	0.160***			0.0700*		
$Rho_{FG-FS}$	<b>0.0365</b>			<b>-0.0174</b>		
Observations	2 015			3 884		

Source : Difes 2, Céreq. Note : le tableau présente les coefficients obtenus par les estimations probit trivarié robustes à l'hétéroscédasticité. Les valeurs entre parenthèses sont les t de Student. Les indicatrices des 20 secteurs d'activité ont été également introduites dans le modèle, mais leurs coefficients ne sont pas présentés. \*  $p < 0.10$ , \*\*  $p < 0.05$ , \*\*\*  $p < 0.01$

### 4.3.2. Les effets de l'indicateur RH : résultats des simulations

Afin d'illustrer les effets des pratiques RH sur la promotion et la formation en entreprise des femmes et des hommes, nous avons effectué les simulations à partir des résultats des estimations des probits trivariés en faisant varier l'indicateur RH entre 0 et 1. Ces simulations visent à prédire les taux de promotion attendus pour les hommes et les femmes en cas de changement des pratiques RH (voir section 3.5).

Figure 1 • Probabilité simulée d'être promu(e)



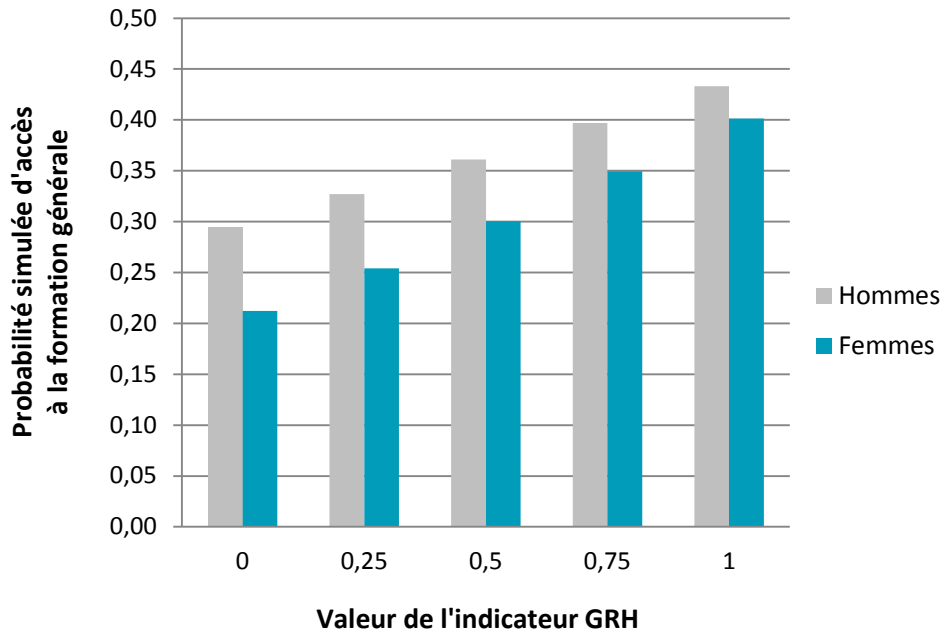
La Figure 1 illustre la manière dont les pratiques RH réduisent les écarts en termes de chances d'accès à la promotion entre les hommes et les femmes. Conformément à notre hypothèse, les chances prédites des hommes d'être promus ne varient pas en fonction des pratiques de gestion de la formation et des compétences « professionnalisées » en entreprise. La probabilité simulée des hommes d'être promus est de 17 % environ, quelle que soit la valeur de l'indicateur RH. En revanche, pour les femmes, l'existence de ces pratiques en entreprise double leurs chances d'être promues en faisant passer la probabilité de la promotion de 7 % (pour la valeur nulle de l'indicateur RH, soit aucune pratique n'est mise en place) à 14 % (pour la valeur maximum de l'indicateur, lorsque les douze pratiques coexistent). En raison de cette influence, les écarts des taux de promotion hommes-femmes se réduisent de manière considérable et l'écart des taux de promotion homme-femme passe d'environ 60 % (lorsque la valeur de l'indicateur est nulle) à 17 % (lorsque la valeur de l'indicateur est maximale), tout en restant en défaveur des femmes<sup>22</sup>. Malgré la réduction importante des écarts avec l'introduction des pratiques RH favorables à la formation continue, il reste un écart persistant entre les taux de promotion des hommes et des femmes.

Les figures 2 et 3 illustrent les effets des pratiques structurées de la gestion de la formation et des compétences sur la probabilité d'accéder à la formation « générale » et « spécifique » en entreprise. Ces pratiques influencent positivement, toutes choses égales par ailleurs, les chances d'accès aux deux types de formation des hommes et des femmes. Cependant, dans les deux cas, l'impact des pratiques RH est plus important pour les femmes. Comme le montre la figure 2, les hommes ont plus de chances d'accéder à la formation générale en entreprise que les femmes, mais les écarts des chances d'accès prédites sont ici moins importants que pour l'accès à la promotion. Avec la valeur de l'indicateur RH, la probabilité prédite d'accès à la formation générale des femmes tend à se rapprocher de celle des hommes, allant de 21 % (lorsque aucune pratique n'est mise en place) à 39 % (lorsque toutes les pratiques entrant dans l'indicateur RH sont présentes).

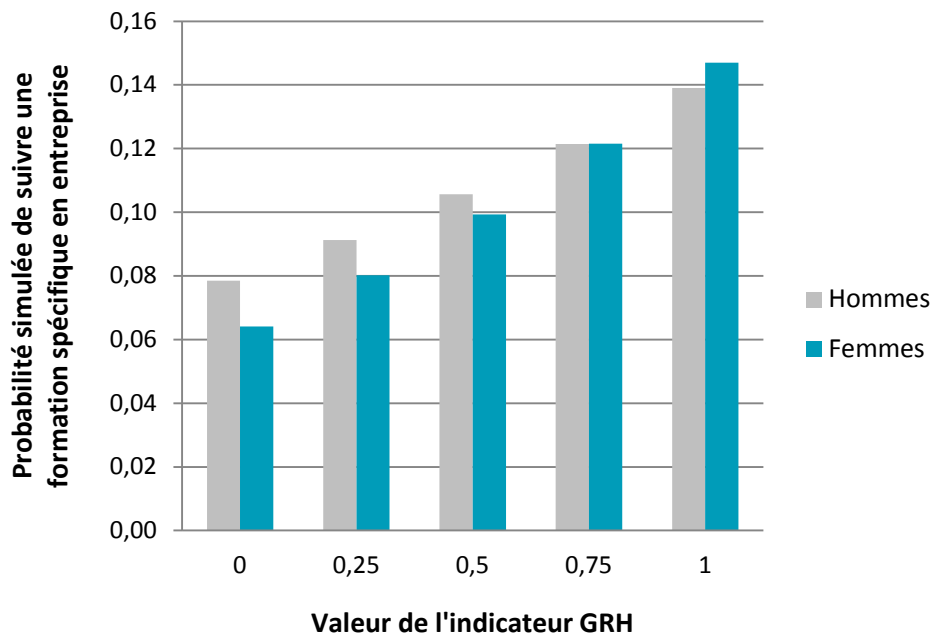
<sup>22</sup> L'écart homme-femme est calculé comme suit : (Promotion F - Promotion H) / Promotion H

Enfin, les probabilités simulées d'accès à la formation spécifique des hommes et des femmes sont très proches, et les écarts observés, même en l'absence des pratiques RH favorables à la formation, sont minimes. Ces écarts disparaissent totalement avec l'introduction des pratiques de gestion de la formation et des compétences en entreprise, si bien que le taux d'accès à la formation des femmes (14 %) rejoint, voire dépasse celui des hommes (13,5 %).

**Figure 2 • Probabilité simulée de suivre une formation générale (FG) en entreprise**



**Figure 3 • Probabilité simulée de suivre une formation spécifique en entreprise**



## 4.4. Analyse de robustesse

Cette section a un double objectif. D'une part, nous visons à vérifier que les conclusions que nous tirons de cette étude sont maintenues lorsque l'on utilise une définition alternative de la promotion en entreprise, puisque comme nous l'avons vu, la promotion peut prendre plusieurs formes. D'autre part, il s'agit d'approfondir les résultats : les effets des pratiques RH sur les chances de promotion des femmes sont-ils toujours positifs lorsque les pratiques sont considérées séparément ? Notre approche par faisceau d'items est-elle justifiée par les effets croisés des pratiques, ou, finalement, une seule pratique résumerait-elle les effets de l'indicateur composite ?

### 4.4.1. Une définition alternative de la promotion

Il existe des différentes manières de définir une promotion en entreprise. Afin de tester la sensibilité de nos résultats au choix de définition d'une promotion, nous avons réalisé les mêmes estimations en mobilisant une définition alternative. La promotion est définie comme une mobilité ascendante accompagnée d'une augmentation de salaire en 2010.

Ce changement de la définition de la variable dépendante nous conduit aux mêmes résultats, à quelques nuances près. L'effet de l'indicateur des pratiques RH apparaît encore plus fort dans le modèle explicatif de la promotion des femmes (il passe de 0,45 à 0,58, avec le même niveau de significativité statistique à 95 %).

Les résultats confirment l'existence d'hétérogénéité inobservée dans la relation promotion-formation générale et spécifique, puisque les coefficients de corrélation des résidus sont positifs et significatifs. Cependant, les facteurs inobservés favorisant la promotion semblent avoir un lien plus fort avec les facteurs favorisant l'accès à la formation générale plutôt que spécifique, puisque le coefficient de corrélation des résidus des équations « promotion-formation générale » est deux fois plus grand que celui de « promotion-formation spécifique ». Enfin, pour les hommes, le lien entre les facteurs inobservés de la formation spécifique et de la promotion n'apparaît plus, puisque le coefficient de corrélation des résidus de l'équation de la promotion et celle de la formation spécifique devient non significatif.

### 4.4.2. Les effets des pratiques RH prises séparément

Nous avons réalisé des estimations du modèle en remplaçant l'indicateur synthétique par l'une des douze pratiques qui le constituent, prises séparément (Tableau 16).

Tableau 16 • Effet des pratiques RH prises séparément sur la promotion et la formation

Items de l'indicateur synthétique	Femmes			Hommes		
	Promo	FG	FS	Promo	FG	FS
Entretiens professionnels avec l'ensemble de personnels	ns	0.20***	ns	ns	0.13***	0.19***
Existence d'un plan de formation	0.32***	0.28***	0.25***	ns	0.26***	ns
Employeur informe sur la formation	ns	ns	ns	ns	0.20**	0.22*
Campagne d'information sur le droit individuel à la formation (DIF)	0.14*	ns	ns	-0.11**	0.09*	ns
Employeur fournit un relevé du nombre d'heures du DIF	ns	ns	ns	ns	ns	0.15*
Personne ou service est responsable de l'organisation de la FPC	ns	0.23***	ns	ns	ns	0.17**
Représentant du personnel impliqué dans la gestion de la FPC	ns	ns	ns	ns	ns	ns
Les entretiens professionnels abordent...						
...les objectifs individuels de professionnalisation	ns	0.23***	ns	ns	0.14**	0.13**
...les souhaits des salariés en matière de formation	0.30*	0.26***	ns	ns	0.14**	ns
...le déroulement de carrière et l'accès à la formation	ns	0.19***	ns	ns	0.09*	ns
...les conditions de formation à l'initiative des salariés	ns	0.23***	0.19**	ns	0.09*	ns
L'entreprise évalue ses futurs besoins de qualifications et de compétences	0.23**	0.25***	ns	ns	0.20***	ns

Source : Difes 2, Céreq. Note : résultats des estimations de probit trivarié, où l'indicateur GRH a été remplacé par les pratiques entrant dans l'indicateur, mais prises séparément. Promo : promotion, FG : formation générale, FS : formation spécifique. \* p < 0.10, \*\* p < 0.05, \*\*\* p < 0.01.

Globalement, la nature des résultats ne change pas. En ce qui concerne la promotion des femmes, quatre pratiques ont une influence significative : l'existence d'un plan de formation, la campagne d'information autour du DIF, l'évaluation des besoins en termes de compétences et de qualifications en entreprise ainsi que le fait d'aborder les souhaits de formation des salariés lors des entretiens professionnels. En ce qui concerne la promotion des hommes, conformément à nos résultats précédents, aucune pratique n'apparaît positivement reliée aux chances de promotion. L'accès à la formation générale apparaît globalement plus lié aux pratiques RH faisant partie de l'indicateur que l'accès à la formation spécifique. L'implication d'un représentant du personnel dans la gestion de la formation en entreprise n'a pas d'impact statistiquement significatif sur la promotion et la formation, qu'il s'agisse des femmes ou des hommes. Toutefois, comme nous l'avons indiqué précédemment, une politique de gestion de la formation ne peut pas se réduire à l'existence d'une pratique isolée. L'utilisation d'un indicateur synthétique introduit notamment la possibilité d'effets conjoints liés aux synergies entre des pratiques proches et appartenant à un ensemble caractérisé par une cohérence interne (Macduffie, 1995).

## 5. Discussion et conclusion

Les pratiques RH, même *a priori* neutres vis-à-vis du genre, peuvent-elles influencer les inégalités professionnelles ?

Nos résultats indiquent que les pratiques organisationnelles, même neutres vis-à-vis du genre, peuvent jouer un rôle important dans la réduction des inégalités professionnelles, lorsqu'elles sont cohérentes avec une politique RH structurée. Il est important de souligner que les pratiques structurées ne doivent pas être confondues avec les pratiques ou les politiques RH visant la formalisation, la standardisation, et encore moins la déshumanisation de la fonction RH. Au contraire, une politique RH favorable à l'égalité professionnelle devrait pouvoir allier l'objectivation des décisions et l'existence d'un dialogue à la fois personnalisé et institutionnalisé (Bielby, 2000).

L'indicateur RH élaboré permet de rendre compte d'une « logique organisationnelle » caractérisée par la transparence, l'existence des dispositifs permettant l'implication des différents acteurs dans la formation des personnels et une réflexion engagée autour des besoins de l'entreprise en matière des compétences. Ce n'est pas tant le caractère formalisé ou bureaucratique des pratiques RH qui permet de réduire les inégalités professionnelles en agissant sur les stéréotypes, mais plutôt leur synergie, qui crée un cadre procédural et permet d'impliquer les différents acteurs dans un dialogue autour du développement professionnel des salariés et des besoins en compétences de l'entreprise. En effet, une même pratique peut avoir des effets adverses dans d'autres contextes. On constate par exemple certains usages détournés des entretiens individuels annuels qui apparaissent alors non plus comme un outil permettant de prendre en compte les aspirations des salariés ainsi que leurs perspectives de développement professionnel, mais plutôt comme un instrument de pression et de diffusion des « nouveaux impératifs de rentabilité » de l'entreprise (Benquet, 2013). De même, la représentation du personnel peut ne pas toujours garantir l'égalité professionnelle, faute de parité par exemple, (Defalvard *et al.* 2008). Des investigations combinant les méthodes qualitatives et quantitatives auprès des différents acteurs en entreprise pourraient améliorer la connaissance du rôle des pratiques RH dans la réduction des disparités de genre en entreprise.

Notre travail soulève enfin la question de la fonction RH comme mission stratégique de l'entreprise. Les évolutions actuelles, économiques, sociales et sociétales, l'émergence d'un capitalisme financier reliant « performance boursière, pensée stratégique et décisions opérationnelles » exerce une pression supplémentaire sur une grande partie des entreprises et affecte l'organisation en général et la GRH en particulier (Guérin *et al.* 2009, p. 110). La recherche de performance financière à court terme peut aller jusqu'à l'application de critères de performance à l'égard de la fonction RH. Les petites entreprises ne sont pas épargnées par cette logique comptable, à laquelle s'ajoute la difficulté d'avoir une vision stratégique de la gestion des ressources humaines à long terme. Par ailleurs, le soutien financier et le conseil d'optimisation du budget formation constituent la principale attente des entreprises vis-à-vis des organismes collecteurs agréés (OPCA) (Dubois *et al.* 2016).

Ainsi, dans un contexte où les contraintes financières et la logique comptable pèsent sur la stratégie de développement des ressources humaines et des compétences, le risque est que la poursuite des objectifs d'égalité professionnelle, plutôt que de s'inscrire dans une vision stratégique de l'entreprise, ne se limite au simple « *contrôle de l'application des obligations légales et réglementaires relatives aux conditions et aux relations de travail* »<sup>23</sup>. Or, les politiques de la gestion des compétences articulées avec les outils et les politiques de la GRH, leur appropriation par les managers notamment intermédiaires, enrichit les débats et le dialogue social autour de la stratégie de l'entreprise et lui permet de s'adapter efficacement aux évolutions de son environnement économique (Oiry *et al.* 2013).

Du côté des politiques publiques, actuellement plutôt axées sur l'obligation « de moyens » (obligation de négocier, rapports obligatoires), l'enjeu est de trouver un juste équilibre entre l'injonction et l'incitation, le soutien et la sensibilisation des acteurs (entreprises, mais aussi partenaires sociaux et acteurs du domaine de la formation). Certaines mesures comme la diffusion des « bonnes pratiques » auprès des entreprises, la création du Label Egalité, vont en partie dans ce sens, mais leur portée reste limitée (Brunet et Dumas 2012). Les sanctions et l'obligation de négociation collective autour de l'égalité entre les femmes et les hommes quant à l'accès à la formation et à la promotion en entreprise sont censées contribuer à inscrire plus fermement la problématique des inégalités de genre dans les préoccupations des acteurs. Cepen-

---

<sup>23</sup> Source : Fiche métier en management des ressources humaines, Pôle emploi, direction Générale-Direction des opérations (Fiche Rome M1503).



dant, sans une réelle appropriation des enjeux par les acteurs économiques, la portée de ces mesures risque d'être limitée. Dans un tel contexte, les pratiques managériales apparaissent comme des vecteurs potentiels de la promotion de l'égalité professionnelle ayant pour avantage la possibilité de mobiliser les forces internes à l'entreprise. Menées en concordance avec l'objectif d'égalité professionnelle, ces pratiques pourraient constituer une avancée pour atteindre une transformation plus organique.



## Références bibliographiques

- Amossé T., Bloch-London C. et Wolf L. (2008), *Les relations sociales en entreprises : un portrait à partir des enquêtes Relations professionnelles et négociations d'entreprise*, La Découverte.
- Barrett A., O'Connell P. (2001), « Does Training Generally Work? The Returns to In-Company Training », *Industrial & Labor Relations Review*, 54/3, p. 647-662.
- Barron J.M., Black D.A., Loewenstein M.A. (1993), « Gender differences in training, capital and wages », *Journal of Human Resources*, 28(2), p. 343-364.
- Becker M., Derrien-Cortés C. (2014), « La négociation collective sur l'égalité professionnelle dans les entreprises de 50 à 300 salariés en 2012 et 2013 », *Rapport du Conseil supérieur de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes* n°2014-002.
- Belghiti-Mahut S. (2004), « Les déterminants de l'avancement hiérarchique des femmes cadres », *Revue française de gestion*, 151, p. 145-160.
- Benquet M. (2013), « *Encaisser! Enquête en immersion dans la grande distribution* », Paris, La Découverte, coll. « Cahiers libres ».
- Bentabet, E., Théry M. (2006), « Les OPCA face aux petites entreprises. Entre activités de gestion et développement des services », *Bref Céreq*, n° 227.
- Bernier A. (2014), « Les effets possibles de la formation sur la productivité : l'apport de données longitudinales », *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 69-2, p. 366-387.
- Béret P., Dupray A. (1998), « La formation professionnelle continue : de l'accumulation de compétences à la validation de la performance », *Formation Emploi*, 63/1, p. 61-80.
- Bielby W. (2000), « Minimizing Workplace Gender and Racial Bias », *Contemporary Sociology*, 29(1), p. 120-129.
- Blasco S., Lê J., Monso O. (2009), « Formation continue en entreprise et promotion sociale : mythe ou réalité ? », *INSEE Références*.
- Bosquet C., Combes P-Ph., Garcia-Penalosa C. (2014), « Gender and Promotions: Evidence from Academic Economists in France », *LIEPP Working Paper*, 29.
- Brewer G. (2006), « All Measures of Performance are Subjective: More Evidence on U.S. Federal Agencies », in Boyne G.A., Meier K.J., O'Toole Jr. L. J. et Walker R.M. (eds.), *Public Service Performance*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Brunet S., Dumas M. (2012), « Bilan de l'application des dispositifs promouvant l'égalité professionnelle entre femmes et hommes », *étude du conseil économique, social et environnemental*.
- Célérier L. (2013), « Marlène Benquet, *Encaisser ! Enquête en immersion dans la grande distribution* », *Lectures*, compte rendu.
- Charbeau L., de Larquier G. (2010), « Évaluer une politique d'égalité professionnelle en entreprise : l'apport d'une analyse en termes de parcours », *Formation Emploi*, 112, p. 5-20.
- Cohen P., Huffman M. (2007), « Working for the Woman? Female Managers and the Gender Wage Gap », *American Sociological Review*, 72(5), p. 681-704.
- Couppié T., Dupray A., Moullet S. (2006), « Les salaires des hommes et des femmes en début de vie active : des sources de disparité variables selon les professions », *Formation Emploi*, 93, p. 29-47.

- Couppié T., Epiphane D. (2006), « La ségrégation des hommes et des femmes dans les métiers : entre héritage scolaire et construction sur le marché du travail », *Formation Emploi*, 93, p. 11-27.
- DARES (2015a), « Les écarts de salaires entre femmes et hommes par zones d'emploi », DARES analyses, mars 2015, n°020.
- DARES (2015b), *La négociation collective 2014*, ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social, Bilan & Rapports.
- Defalvard H., Guillemot D., Lurol, M., Polzhuber E. (2008), « Les relations sociales en entreprise : des évolutions à l'épreuve du genre » in Amossé T., Bloch-London C., Wolff L. (dir.), *Les relations sociales en entreprise. Un portrait à partir des enquêtes relations professionnelles et négociations d'entreprise*, La Découverte, Paris.
- Détang-Dessendre C. (2010), « Accès à la formation continue en entreprise et caractéristiques des marchés locaux du travail », *Economie et statistique*, 431-432, p. 115-128.
- Dencker J.C. (2008), « Corporate restructuring and sex differences in managerial promotion », *American Sociological Review*, 79, p. 455-476.
- Diederichs-Diop L., Dupray A. (2007), « L'activité et l'emploi des seniors au regard de l'évolution démographique », *Actualité de la formation permanente*, 207, p. 15-19.
- Dobbin F., Kim S., Kalev A. (2011), « You Can't Always Get What you need: Organizational Determinants of Diversity Programs », *American Sociological Review*, 76(3), p. 386-411.
- Dobbin F., Schrage D., Kalev A. (2015), « Rage against the Iron Cage: the Varied Effects of Bureaucratic Personnel Reforms on Diversity », *American Sociological Review*, 80(5), p. 1014-1044.
- Dubois J-M., Marion-Vernoux I., Noak E. (2016), « Le dispositif d'enquête Defis, un nouveau regard sur la formation en entreprise », *Céreq Bref*, n° 344.
- Ernst & Young (2008), « De l'externalisation à la fragmentation des entreprises », Baromètre Outsourcing Europe 2008.
- Evertsson M. (2004), « Formal On-the-Job Training: A Gender-Typed Experience and Wage-Related Advantage? », *European Sociological Review*, 20(1), p. 79-94.
- Fournier Ch. (2001), « Hommes et femmes salariés face à la formation continue. Des inégalités d'accès qui reflètent les niveaux de qualification et les conditions familiales », *Céreq Bref*, n° 179.
- Fournier Ch., Sigot J-C. (collab.) (2009), « Concilier vie familiale et formation continue, une affaire de femmes », *Céreq Bref*, n° 262.
- Gjerde K.A. (2002), « The existence of gender-specific promotion standards in the U.S. », *Managerial and decision economics*, 23(8), p. 447-459.
- Gobillon L., Meurs D., Roux S. (2015), « Estimating Gender Differences in Access to Jobs », *Journal of Labor Economics*, 33(2), p. 317-363.
- Goux D., Maurin E. (1997), « Les entreprises, les salariés et la formation continue », *Economie et Statistique*, 306(1), p. 41-55.
- Guérin F., Pigeys F., Gilbert P. (2009), « La professionnalisation de la fonction RH. Mythe et limites », *Revue française de gestion*, 194, p. 105-121.
- Havet N. (2006), « La valorisation salariale et professionnelle de la formation en entreprise diffère-t-elle selon le sexe ? L'exemple canadien », *Economie et prévision* 2006/4, 175-176, p. 147-161.

- Havet, N., Lacroix G. (2013), « La formation continue, un moyen de réduire les inégalités salariales entre hommes et femmes ? », *Revue économique*, 64(2), p. 279-307.
- Hausman J. A. (1978), « *Specification Tests in Econometrics* », *Econometrica*, 46(6), p. 1251-1271.
- Helliwell, J. F., Huang H. (2005), « How's the Job? Well-Being and Social Capital in the Workplace », *NBER Working Paper*, 11759.
- Huffman M.L. (1995), « Organizations, Internal Labor Market Policies, and Gender Inequality in Workplace Supervisory », *Sociological Perspectives*, 38(3), p. 381-397.
- Hunter L. (2000), « What Determines Job Quality in Nursing Homes? », *Industrial and Labor Relations Review*, 53/3, p. 463-481.
- Ichniowski C., Shaw K., Prennushi G. (1997), « The Effects of Human Resource Management Practices on Productivity: A Study of Steel Finishing Lines », *The American Economic Review*, 87(3), p. 291-313.
- Kalev A., Dobbin F., Kelly E. (2006), « Best practices or best guesses? Assessing the efficacy of corporate affirmative action and diversity policies », *American sociological review*, 71(4), p. 589-617.
- Kalev A. (2009), « Cracking the Glass Cages? Restructuring and Ascriptive Inequality at Work », *American Journal of Sociology*, 114(6), p. 1591-1643.
- Klarsfeld, A., Ng E., Tatli A. (2012), « Social regulation and diversity management: a comparative study of France, Canada and the UK », *European Journal of Industrial Relations*, 18(4), p. 309-327.
- Kurland N., Egan, T. (1999), « Public v. Private Perceptions of Formalization, Outcomes, and Justice », *Journal of Public Administration Research and Theory*, 9(3), p. 437-458.
- Landrieux-Kartochian S. (2007), « Les organisations face au plafond de verre », *Revue française de gestion*, 173, p. 15-30.
- Larquier (de) G., Marchal E. (2014), « The ways of selecting applicants: diversity speaks in favour of diversity », *Document de Travail du CEE*, n°2014-42.
- Laufer J., Silvera R. (2006), « L'égalité des femmes et des hommes en entreprise: de nouvelles avancées dans la négociation ? », *Revue de l'OFCE*, 97, p. 245-271.
- Lazear E., Rosen S. (1990), « Male-Female Wage Differentials in Job Ladders », *Journal of Labor Economics*, 8(1), pp. S106-S123.
- Leuven E. (2005), « The Economics of Private Sector Training: a Survey of the Literature », *Journal of Economic Surveys*, 19(1), p. 91-111.
- Maas V.S., Torres-González R. (2011), « Subjective Performance Evaluation and Gender Discrimination », *Journal of Business Ethics*, 101(4), p. 667-681.
- Macduffie J. (1995), « Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry », *Industrial and Labor Relations Review*, 48(2), p. 197-221.
- Marion-Vernoux I. (2013), « Variété des politiques de formation continue dans les petites entreprises », *Bref Céreq*, n° 310.
- Meurs D., Pailhé A., Ponthieux S. (2011), « Child-related career interruptions and the gender wage gap in France », *Economix Working Paper*, 2011-03.
- Moisan A. (1993), « Pratiques d'autoformation en entreprise », *Revue française de pédagogie*, 102, p. 23-33.

- Oiry E., Bellini S., Colomer T., Fayolle J., Fleury N., Fredy-Planchot A., Kahmann M., Grimand A., Laval F., Le Guellec T., Lejeune J.-F., Malaquin M., Martin F., Remond A. et Vincent S. (2013), « La GPEC : de la loi aux pratiques RH – identification de quatre idéaux-types », *ESKA, Annales des Mines – Gérer et comprendre* 2013/2, 112, p. 4-16.
- Pergamit, M., Veum J. (1999), « What is Promotion? », *Industrial and Labor Relations Review*, 52(4), p. 581-601.
- Perrier G. (2006), « Genre et application du concept de gender mainstreaming. Étude de cas dans la mise en œuvre du Fonds social européen en Île-de-France et à Berlin depuis 2000 », L'Harmattan, 2006/3, 20, p. 55-74, coll. « Politique européenne ».
- Phelps E. (1972), « The Statistical Theory of Racism and Sexism », *The American Economic Review*, 62/4, September, p. 659-661.
- Pochic S. (2005), « Faire carrière : l'apport d'une approche en terme de genre », *Formation Emploi*, 91, p. 75-93.
- Ponchut, M., Barth I. (2012), « La place minorée des femmes dans les organisations. Exploration d'un facteur explicatif : la culture organisationnelle. Cas d'une entreprise de transport public », *@GRH*, 2012/3, 4, p. 11-31.
- Prendergast C. (1999), « The Provision of Incentives in Firms », *Journal of Economic Literature*, 37(1), p. 7-63.
- Ramboarison-Lalao L. (2008), *Genre et gestion des ressources humaines : étude prospective de l'approche différenciée selon le genre*, thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Robert Schuman Strasbourg 3 et Ecole de Management Strasbourg.
- Reskin B. Bielby D. (2005), « A Sociological Perspective on Gender and Career Outcomes », *The Journal of Economic Perspectives*, 19(1), p. 71-86.
- Royalty A. B. (1996), « The effects of job turnover on the training of men and women », *Industrial and Labor Relations Review*, 49(3), p. 505-521.
- Rutherford S. (2001), « Organizational cultures, women managers and exclusion », *Women in Management Review*, 16(8), p. 371-383.
- Rutherford S. (2011). « *Women's work, men's cultures: overcoming resistance and changing organizational cultures* », London, Palgrave Macmillan.
- Sheridan J., Slocum J., Buda R. (1997), « Factors Influencing the Probability of Employee Promotions: A Comparative Analysis of Human Capital, Organization Screening and Gender/Race Discrimination Theories », *Journal of Business and Psychology*, 11(3), p. 373-380.
- Sigot J-C., Vero J. (2009), « Démocratiser la formation continue dans l'entreprise : le rôle de l'information, des entretiens professionnels et des supports collectifs », *Bref Céreq*, n° 260.
- Solomon E., Bishop R., Bresser R. (1986), « Organizational Moderators of Gender Differences in Career Development: a Facet Classification », *Journal of Vocational Behavior*, 29, p. 27-41.
- Tortia E. (2008), « Worker Well-Being and Perceived Fairness: Survey-Based Findings From Italy », *Journal of Socio-Economics*, 37, 2020-2094.
- Valentine S., Barnett T. (2003), « Ethics Code Awareness, Perceived Ethical Values, and Organizational Commitment », *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 23, p. 359-367.
- Valentine, S., Fleischmann G. (2008), « Ethics Programs, Perceived Corporate Social Responsibility and Job Satisfaction », *Journal of Business Ethics*, 77(2), p. 159-172.

- Warton, A., Rotolo, T., Bird S. (2000), « Social Context at Work: A Multilevel Analysis of Job Satisfaction », *Sociological Forum*, 15/1, p. 65–90.
- Woodhams C., Lupton B. (2006), « Gender-based equal opportunities policy and practice in small firms: the impact of HR professionals », *Human Resource Management Journal*, 16(1), p. 74-97.
- Zweimüller J., Winter-Ebmer R. (2003), « On-the-job-training, job search and job mobility », *Swiss Journal of Economics and Statistics*, 139(4), p. 563-576.



## Annexe 1. La ségrégation professionnelle

**Tableau 17 • Répartition des hommes et des femmes par métiers**

Type de métier occupé	Hommes	Femmes
Occupe un métier « féminin »	8	40
Occupe un métier « masculin »	67	17
Occupe un métier « mixte »	25	43
<b>Ensemble</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Source : Difes 2, Céreq Volet Salarié, données pondérées. Pour la typologie des métiers, DADS 2010. Lecture : dans nos données, 25% des hommes et 43% des femmes occupent un métier classé comme « mixte ».

**Tableau 18 • Répartition des métiers selon la taille d'entreprise**

Taille	Féminins (%)	Masculins (%)	Mixtes (%)	Ensemble (%)
10-19 salariés	17	11	9	11
20-49 salariés	14	15	15	15
50-299 salariés	27	24	22	24
300 et +	42	50	54	50
<b>Ensemble</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Source : Difes 2, Céreq Volet Salarié, données pondérées. Pour la typologie des métiers, DADS 2010. Lecture : les entreprises de 10-19 salariés regroupent 17 % des métiers classés comme « féminins » et 11 % des métiers classés comme « masculins ».

## Annexe 2. Promotion et formation en entreprise

**Tableau 19 • Niveau d'emploi et accès à la promotion en 2010 selon le sexe**

Niveau d'Emploi	Femmes (%)		Hommes (%)	
	Répartition par CS	Chances de promotion	Répartition par CS	Chances de promotion
PCS 1 - employé administratif	35	8	6	12
PCS 2 - employé de commerce	12	8	4	12
PCS 3 - ouvrier qualifié	9	13	33	16
PCS 4 - ouvrier non qualifié	10	8	10	16
PCS 5 – cadre	14	16	23	20
PCS 6 - profession intermédiaire	20	10	24	19
<b>Ensemble</b>	<b>100</b>	<b>10</b>	<b>100</b>	<b>17</b>

Source : Difes 2, Céreq, Volet Salarié, données pondérées. Lecture : parmi les salariées femmes, 35 % occupent un emploi administratif, elles sont 8 % à avoir été promues en 2010 dans cette catégorie. Les coefficients de pondération ont été utilisés pour ces calculs.

**Tableau 20 • Catégorie socioprofessionnelle et accès à la promotion selon le sexe**

Catégorie socioprofessionnelle (CS)	Femmes (%)		Hommes (%)	
	Répartition par CS	Chances de promotion	Répartition par CS	Chances de promotion
Employé administratif	24	8	8	12
Employé de commerce	28	8	8	12
Ouvrier qualifié	7	14	33	16
Ouvrier non qualifié	12	8	9	16
Cadre	13	16	20	20
Profession intermédiaire	17	10	21	19
<b>Ensemble</b>	<b>100</b>	<b>10</b>	<b>100</b>	<b>17</b>

Source : Difes 2, Céreq, Volet Salarié, données pondérées. Lecture : parmi les salariées femmes, 12 % appartiennent à la catégorie « ouvrier non qualifié », contre 9 % des salariés hommes. Dans cette catégorie, 8 % des salariées femmes ont été promues en 2010, contre 16 % des salariés hommes.

**Tableau 21 • Promotion (définition alternative) et formation en entreprise**

	Promus ET augmentés en 2010, en %				Non-promus en 2010, en %			
	FG seule	FS seule	FG et FS	Ni FG, ni FS	FG seule	FS seule	FG et FS	Ni FG, ni FS
Hommes	45	4	7	44	34	7	3	56
Femmes	52	15	6	27	28	8	3	61
<b>Ensemble</b>	<b>47</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>40</b>	<b>32</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>58</b>

Source : Difes 2, Céreq, Volet Salarié. Note : sont exclues les augmentations obtenues suite au changement d'horaires et d'aménagement du temps de travail (au total on en compte 26 dans notre échantillon).

**Tableau 22 • Augmentation de salaire en 2010 et formation en entreprise**

	Augmentation de salaire, en %				Pas d'augmentation, en %			
	FG seule	FS seule	FG et FS	Ni FG, ni FS	FG seule	FS seule	FG et FS	Ni FG, ni FS
Hommes	42	6	5	48	29	7	3	61
Femmes	41	11	4	45	25	7	3	66
<b>Ensemble</b>	<b>41</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>47</b>	<b>27</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>63</b>

Source : Difes 2, Céreq, Volet Salarié. Note : sont exclues les augmentations obtenues suite au changement d'horaires et aménagement du temps de travail. Lecture : 41 % des femmes ayant obtenu une augmentation en 2010 ont suivi une formation générale en entreprise (FG), 4 % ont suivi une formation spécifique (FS) seule et 4 % ont suivi à la fois la FG et la FS.

### Annexe 3. Y'a-t il un effet causal de la formation sur la promotion?

Afin de déterminer les effets de la formation sur la promotion en estimant simultanément l'accès à la promotion, à la formation générale et à la formation spécifique en entreprise, nous avons besoin d'au moins une variable instrumentale pour chaque variable explicative endogène (formation générale et formation spécifique). Des bonnes variables instrumentales ne doivent influencer la promotion qu'à travers l'accès à la formation.

Nous avons extrait des données un ensemble de variables susceptibles d'être corrélées à la formation sans être corrélées aux résidus de l'équation de promotion. Des variables indicatrices correspondant au volet « entreprises » ont été utilisées : « *Au cours de l'année 2010 l'entreprise a introduit de nouvelles méthodes d'organisation du travail et/ou de prise de décision* », « *l'entreprise a introduit de nouveaux modes de fonctionnement* » et « *Il est difficile d'évaluer les besoins de l'entreprise en formation professionnelle continue* ». Ces variables sont reliées au besoin de formation, vraisemblablement spécifique, de l'entreprise. Par ailleurs, nous utilisons aussi différentes variables explicitant motivations des entreprises à la formation pour instrumenter la formation générale et notamment celle-ci : « *Fidéliser et motiver les salariés est une raison pour laquelle l'entreprise a formé son personnel en 2010* ». Nous faisons ici l'hypothèse que le fait de travailler dans l'entreprise qui voit dans la formation le moyen de fidéliser et de motiver ses salariés, favoriserait effectivement les chances d'accès à la formation, sans pour autant influencer directement l'accès du salarié à la promotion.

Il n'existe pas, à notre connaissance, de tests permettant de juger de manière définitive de la qualité des variables instrumentales dans les modèles à variables dépendantes binaires. Cependant, le test d'endogénéité d'Hausman (1978) peut se réaliser sous hypothèse de linéarité. Les tests s'avèrent peu concluant quant à la qualité de l'instrumentation, les résultats apparaissent de surcroît très sensibles aux choix d'instrument. Nous faisons donc le choix de l'approche la plus stable qui consiste à ne pas rechercher de lien de cause à effet entre formation et promotion en considérant simplement que ces processus sont simultanés. Ce choix nous paraît pertinent dans le contexte de nos données puisque ces dernières ne nous fournissent pas un recul temporel suffisant qui pourrait permettre éventuellement d'identifier si la formation est un facteur déterminant ou accompagnant la promotion.

Notons que si les effets de la formation générale et spécifique sur les chances de promotion varient en ampleur et en significativité en fonction des instruments choisis, la corrélation entre les inobservables des équations de promotion et de formation n'est pas remis en cause dans les estimations utilisant les variables instrumentales.





