

Penel[♂]pe

MODULE 3

ÉVOLUTION DE CARRIÈRE ET ACCÈS À LA FORMATION

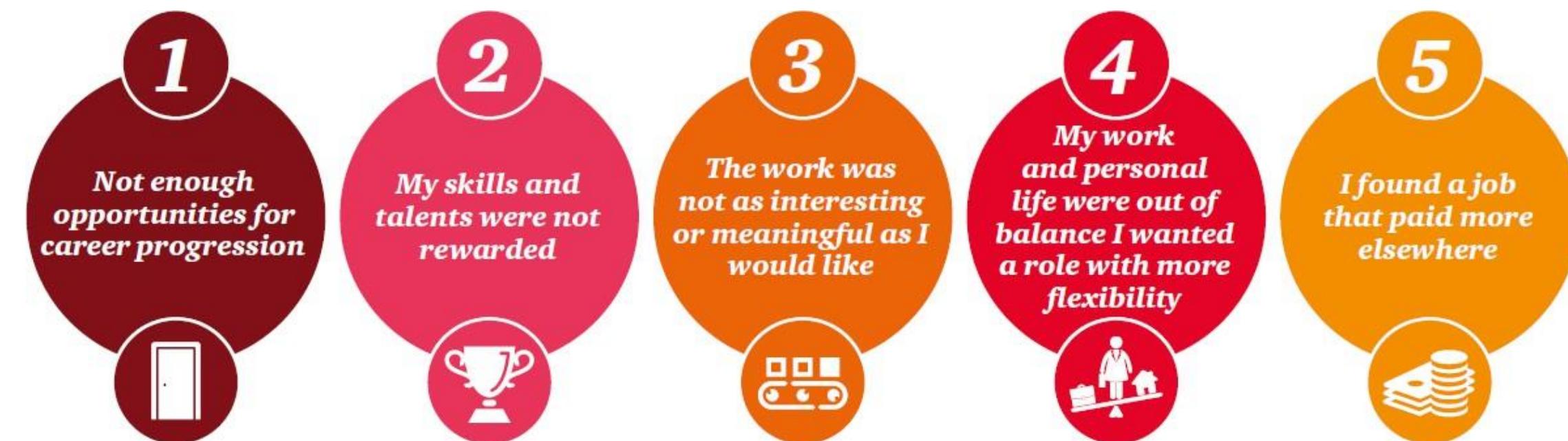


Co-funded by
the European Union

INTRODUCTION

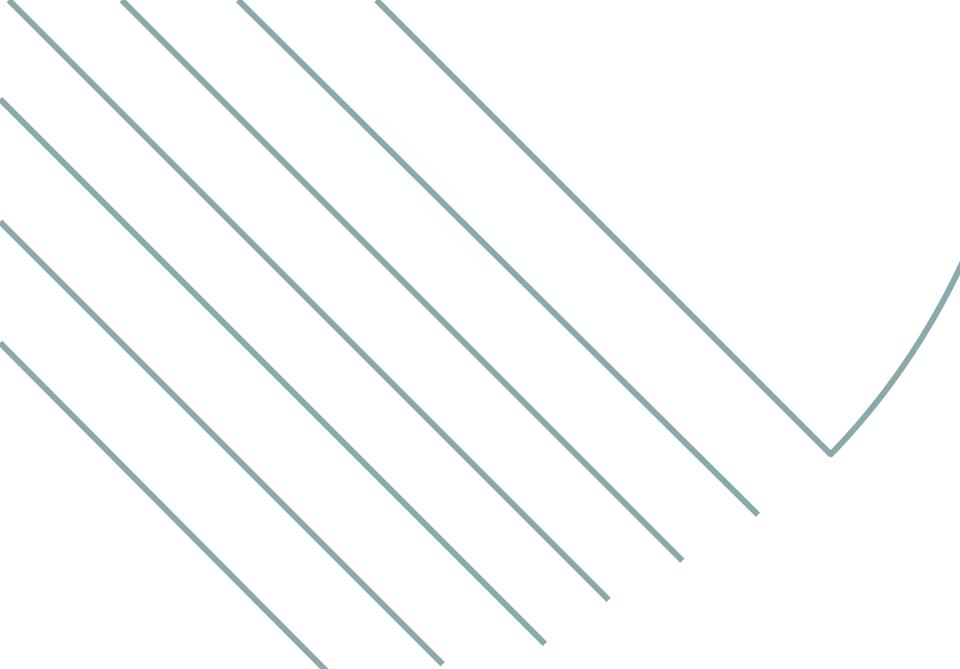
Selon une [étude](#) réalisée par PwC, les femmes de la génération Y, qui représenteront bientôt 50 % de la main-d'œuvre mondiale, et celles de la génération Z considèrent les possibilités d'évolution de carrière comme la caractéristique la plus recherchée chez un employeur. **L'ambition professionnelle ne peut plus être perçue comme une caractéristique réservée aux hommes..**

Les femmes d'aujourd'hui sont beaucoup plus exigeantes envers leur profession que les femmes des générations précédentes, et les organisations doivent s'adapter si elles veulent attirer les talents nécessaires à leur développement.

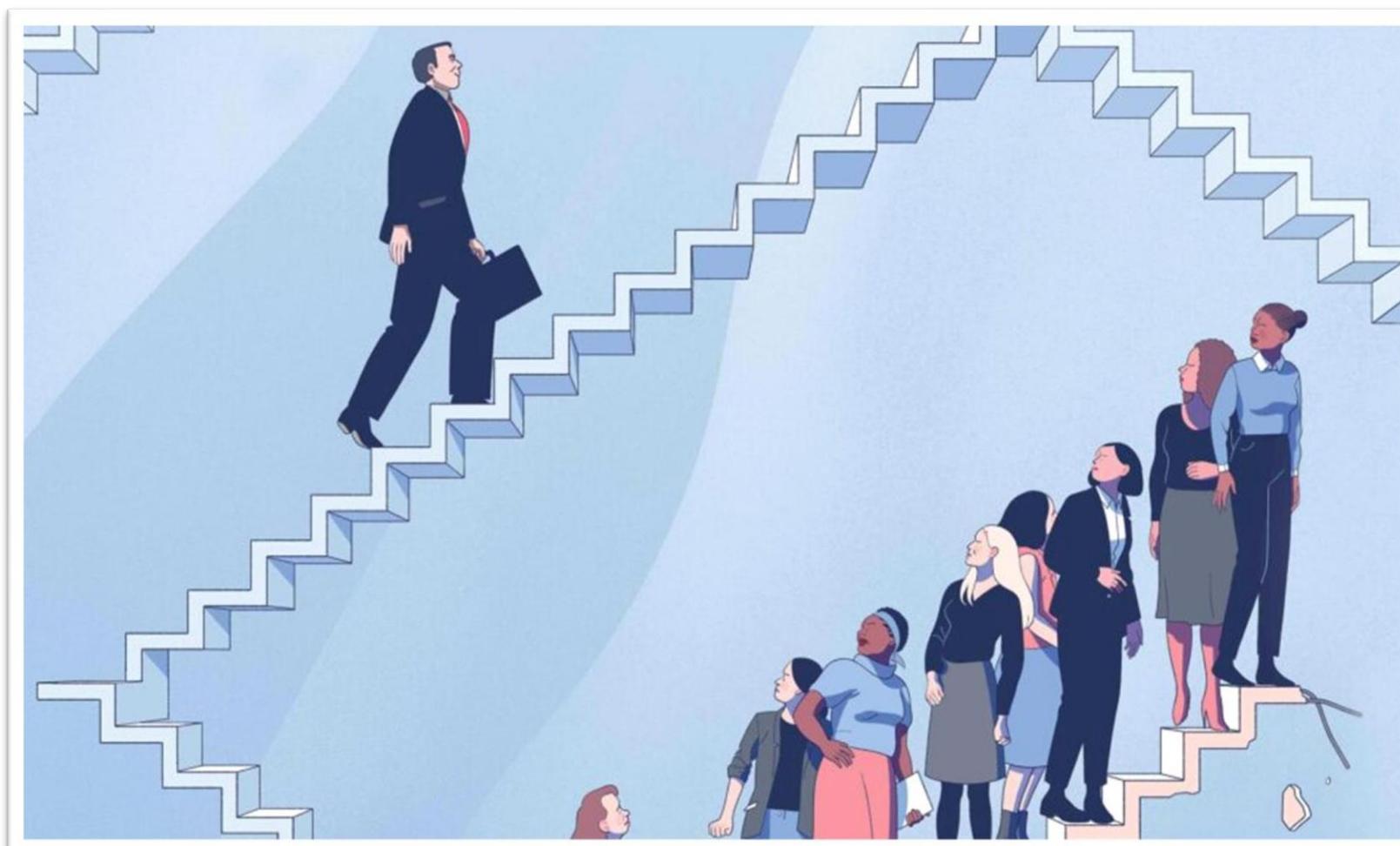


Source : [PwC](#).

Penel^{♀♂}pe



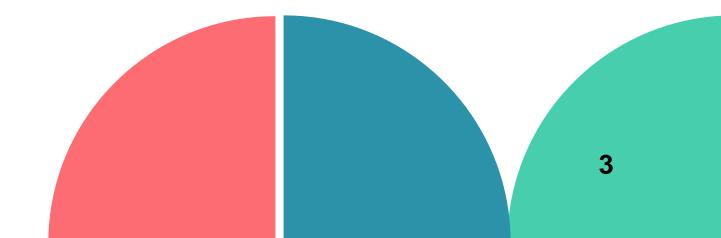
Dans tous les secteurs professionnels, les femmes occupent souvent moins de postes de haut niveau que les hommes et sont plus susceptibles d'être concentrées aux échelons inférieurs de la plupart des organisations. Le « **plafond de verre** » désigne la barrière invisible qui, malgré des processus de recrutement et de promotion apparemment équitables, empêche les femmes d'accéder à des postes élevés. Les employeurs constatent souvent qu'il existe deux plafonds de verre : l'un pour les cadres supérieurs et l'autre pour les cadres administratifs.



Source : [Harvard Business Review](#).

Cependant, le plafond de verre n'est pas le seul obstacle qui freine l'accès des femmes aux postes de direction et aux conseils d'administration. L'existence de **réseaux masculins fermés** ("old boys' clubs") limite souvent l'accès des femmes aux mêmes opportunités de mentorat informel que leurs homologues masculins. Ces réseaux entretiennent l'idée qu'il est difficile de concilier vie professionnelle et vie personnelle aux plus hauts niveaux. Combinés à l'absence de femmes modèles, à des procédures de recrutement peu transparentes et à d'autres obstacles, ils découragent souvent les femmes de briguer des postes de direction.

Penel[♂]pe



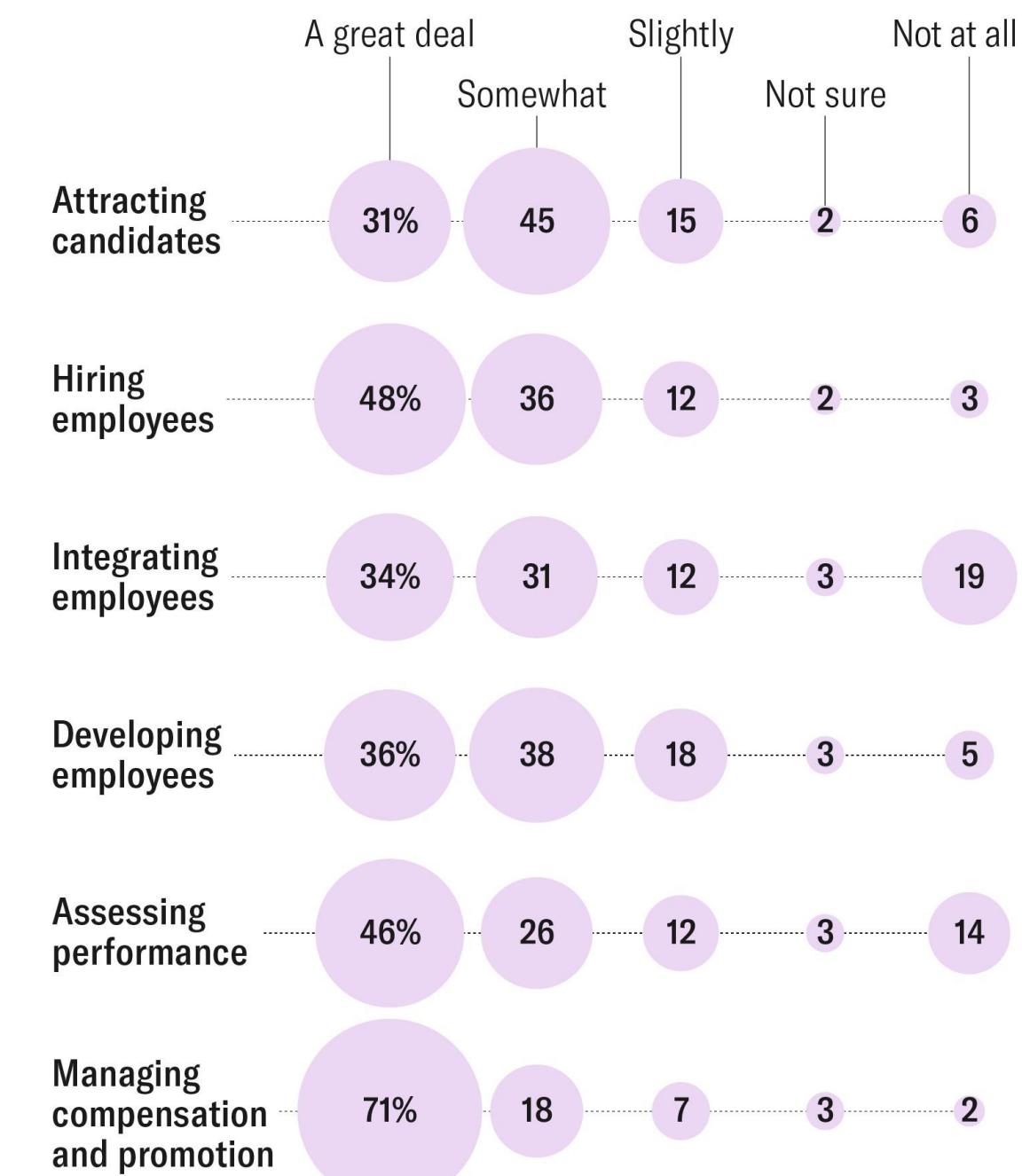
C'est ce qu'on appelle le « **plancher collant** », une métaphore qui désigne un modèle d'emploi biaisé qui piège les employés, principalement les femmes, dans des postes de niveau inférieur avec une mobilité limitée et des obstacles insurmontables à l'avancement professionnel. Les personnes concernées par ce “plancher collant” sont majoritairement des travailleuses occupant des emplois dits de “col rose”, comme les secrétaires, infirmières ou serveuses..

Le phénomène **de l'échelon brisé** fait référence à un échelon « brisé » dans la hiérarchie de l'entreprise, qui empêche les femmes de quitter les postes de gestion de niveau débutant pour accéder à des postes de direction de niveau supérieur.

[Le rapport 2024 Women in the Workplace](#) de McKinsey explique qu'en raison de cette « marche cassée » dans l'échelle hiérarchique, les hommes sont nettement plus nombreux que les femmes au niveau des cadres, ce qui rend extrêmement difficile pour les entreprises de soutenir une progression durable aux niveaux supérieurs.

Ce phénomène touche encore plus fortement les femmes issues des minorités, qui n'occupent que 7 % des postes de direction, soit une augmentation de seulement quatre points de pourcentage depuis 2017.

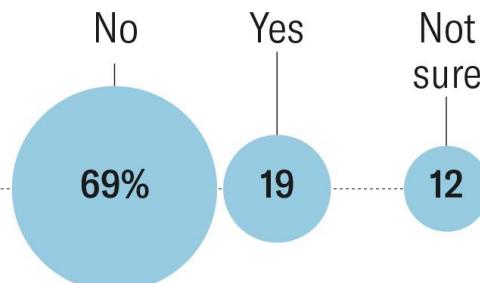
“How much are women disadvantaged in organizational processes?”



Penel♀pe

Source : [Harvard Business Review](#)

“Do companies in your field/industry do enough to engage and retain their women employees?”



Le travail des femmes et celui des hommes

Les femmes et les hommes ont tendance à se regrouper dans des professions et des secteurs différents en raison de divers facteurs détaillés dans les sections précédentes de ce guide. Les métiers majoritairement exercés par des femmes sont souvent moins bien rémunérés et offrent peu de perspectives d'évolution, ce qui restreint les choix professionnels pour tous. Tout en limitant les choix des hommes et des femmes, la ségrégation professionnelle réduit également le vivier de compétences accessible aux employeurs.



Les stéréotypes de genre et les attentes imposées aux femmes, qui ont historiquement assumé des responsabilités comparables à la maison, telles que s'occuper des enfants et faire le ménage, sont liés à la sous-évaluation de leurs rôles. En raison de la perception selon laquelle les femmes possèdent naturellement les talents nécessaires pour accomplir ces tâches, le « travail des femmes » a un statut et une valeur moindres. Cette tâche n'est donc pas rémunérée de manière équitable.

Ces professions, ou « travaux féminins », concernent principalement les soins, le ménage, la restauration, la caisse dans le commerce de détail et les tâches administratives. Les hommes sont plus susceptibles d'occuper des postes de direction ou de cadres lorsqu'ils travaillent dans ces secteurs où les femmes sont majoritaires.

[Le rapport mondial sur l'écart entre les sexes 2023 du Forum économique mondial](#) révèle que le secteur des soins de santé et des services à la personne reste un domaine à prédominance féminine, les femmes représentant 64,7 % de la main-d'œuvre. Dans l'éducation et les services aux consommateurs, les femmes sont également plus nombreuses que les hommes, représentant 54,0 % de la main-d'œuvre.

À noter : le secteur public est le seul à présenter une répartition presque équilibrée entre hommes et femmes dans les différentes professions, les femmes représentant près de la moitié (49,7 %) de la main-d'œuvre en 2023, soit une légère baisse par rapport aux 50 % enregistrés en 2022.

Pink Collar vs. White Collar vs. Blue Collar Jobs

Selon ce rapport, les secteurs dans lesquels les femmes sont sous-représentées mais représentent tout de même plus de 40 % de la main-d'œuvre sont le commerce de détail (48,7 %), les services de divertissement (48,4 %), les services administratifs et de soutien (46,5 %), l'immobilier (44,7 %), l'hébergement et la restauration (43,3 %) et les services financiers (42,4 %).

Enfin, les femmes sont fortement sous-représentées dans des secteurs tels que le pétrole, le gaz et les mines (22,7 %) et les infrastructures (22,3 %), où elles représentent moins d'un quart de la main-d'œuvre.

Les secteurs qui ont connu une augmentation notable de la représentation des femmes depuis 2016, malgré un léger recul au début de 2023, sont les suivants : administration publique, agriculture, infrastructures, services aux consommateurs, services professionnels, technologie, information et médias.

Pink collar jobs



Roles traditionally considered to be women's jobs



Typically rank low regarding status, pay, and career advancement opportunities

Job examples



Teacher



Florist



Secretary

White collar jobs



Corporate-level employees who are involved in office work



Generally acquired higher education and managerial skills

Job examples



Accountant



Sales



Organizational psychologist

Blue collar jobs



Workers engaging in manual labor



Generally paid on an hourly basis

Job examples



Mechanic



Miner



Construction worker

Source : [AIHR](#).

Penelope

Penel[♂]_♀pe

OUTIL N° 7

COMBLER L'ÉCART EN
MATIÈRE DE PROMOTION DES
FEMMES ET DES HOMMES

Bien qu'elles soient plus performantes et moins susceptibles de démissionner, **en moyenne les femmes avaient 14 % de chances en moins d'obtenir une promotion par rapport à leurs homologues masculins**, selon une [étude](#) réalisée en 2022 qui a montré que les femmes reçoivent des notes de potentiel plus faibles et des notes de performance plus élevées que les hommes. En conséquence, les employées avaient en moyenne 14 % moins de chances d'être promues que leurs homologues masculins.

L'étude a également montré que les notes de potentiel **sous-estiment systématiquement les contributions futures des femmes** : celles-ci sont plus susceptibles de rester dans l'entreprise et obtiennent des notes de performance futures plus élevées que les hommes lorsque l'on compare les notes de potentiel pour la même période.

De plus, selon [cette étude](#), que les commentaires soient favorables ou négatifs, les femmes étaient systématiquement moins susceptibles que les hommes de recevoir des « commentaires spécifiques liés aux résultats ».

Les préjugés sexistes et le mythe de la méritocratie

Des chercheurs ont montré que les dirigeants d'organisations qui se présentent explicitement comme méritocratiques (embauchant, récompensant et promouvant les « meilleurs » employés en fonction de leurs mérites individuels) sont plus susceptibles de favoriser les hommes par rapport aux femmes ayant les mêmes qualifications.

Ce phénomène, appelé « paradoxe de la méritocratie », a été démontré dans une série de trois [expériences](#) impliquant 445 participants ayant une expertise en gestion, à qui l'on a demandé de formuler des recommandations en matière de primes, de promotions et de licenciements pour plusieurs profils d'employés. Les chercheurs ont modifié l'accent mis sur la méritocratie dans les évaluations et la rémunération, ainsi que le sexe des membres du personnel évalués.

La conclusion principale était la même dans les trois études : lorsqu'une organisation est explicitement présentée comme méritocratique, les personnes occupant des postes de direction favorisent un employé masculin par rapport à une employée féminine ayant des qualifications similaires en lui accordant une rémunération financière plus élevée.

Ce résultat montre que la recherche de la méritocratie sur le lieu de travail peut être plus difficile qu'il n'y paraît à première vue, et que certaines initiatives organisationnelles visant à récompenser l'excellence peuvent cacher des risques.

En raison des préjugés sexistes dans les évaluations de performance, les femmes sont évaluées moins fréquemment que les hommes, et leurs évaluations sont souvent moins précises. Des universitaires de l'université de Stanford ont analysé dans un [article de recherche](#) de nombreuses évaluations de performance afin d'explorer les raisons pour lesquelles les femmes rencontrent des difficultés à progresser dans leur carrière.

Leurs recherches ont révélé que les femmes sont systématiquement moins susceptibles de recevoir des commentaires clairs liés aux résultats, qu'il s'agisse d'éloges ou de conseils pour leur développement. En outre, les femmes étaient plus susceptibles de voir leur personnalité examinée de près lors des évaluations de performance, ce qui entrave davantage leur évolution professionnelle.

De plus, lorsque les femmes recevaient des commentaires spécifiques sur leur développement, ceux-ci avaient tendance à se concentrer excessivement sur leur style de communication. Si la capacité à communiquer peut être une compétence importante pour les dirigeants, il est intéressant de noter que les femmes recevaient la plupart des commentaires négatifs sur leur style de communication. Des commentaires tels que « Son style et son approche peuvent parfois rebuter certaines personnes » soulignent les préoccupations d'un manager, mais n'offrent pas de moyens d'améliorer des comportements spécifiques. Ce type de remarques apparaissait fréquemment dans les évaluations des femmes. En fait, 76 % des références à un comportement « trop agressif » figuraient dans les évaluations des femmes, contre 24 % dans celles des hommes.

En revanche, les hommes étaient plus susceptibles de recevoir des commentaires pertinents sur leurs compétences techniques, tels que « Vous devez approfondir vos connaissances dans le domaine X. Une fois que vous aurez acquis ces connaissances, vous serez en mesure de contribuer aux décisions de conception qui ont un impact sur le client ». Le développement de compétences techniques pertinentes est essentiel pour être considéré comme un leader dans une organisation technique.

Cette dynamique peut fortement désavantager les femmes dans les processus d'évaluation menant à une promotion. Sans réalisations spécifiques et documentées liées aux objectifs commerciaux, il devient difficile pour les managers de plaider en faveur de leur avancement. De plus, si un objectif commercial n'est pas atteint, l'absence de commentaires directs et constructifs prive les femmes de la possibilité de tirer des leçons de leur expérience et de s'améliorer pour de futures opportunités.

Comment combler l'écart entre les sexes en matière de promotion

Transparence et responsabilité

- Promouvoir **l'ouverture et la responsabilité** en créant des critères de promotion impartiaux et explicites, et en veillant à ce que tous les employés en soient informés et aient les mêmes chances de postuler à un poste vacant en interne.
- Afin de réduire la subjectivité dans la prise de décision, mettez en place un **processus de promotion clair** qui comprend des évaluations et des retours fréquents.
- Si des candidats internes sont présélectionnés avec des candidats externes, ils doivent se voir poser les **mêmes questions que les autres**. Le fait d'utiliser des questions différentes pour les candidats internes et externes pourrait être considéré comme une preuve de discrimination.

Égalité d'accès aux opportunités

- Veillez à ce que les hommes et les femmes aient **un accès égal aux projets, missions et formations de haut niveau** afin d'égaliser l'accès aux opportunités. Cela évite que les femmes soient marginalisées et leur permet d'acquérir l'expérience et les compétences nécessaires pour progresser.
- Comme les managers pensent souvent que les femmes sont moins motivées que les hommes dans leur carrière, ils peuvent essayer de « protéger » leurs employées contre le surmenage. Ces préjugés **réduisent les possibilités d'évolution de carrière pour les femmes**, notamment en matière de missions stimulantes, de formation et d'encouragement professionnel.

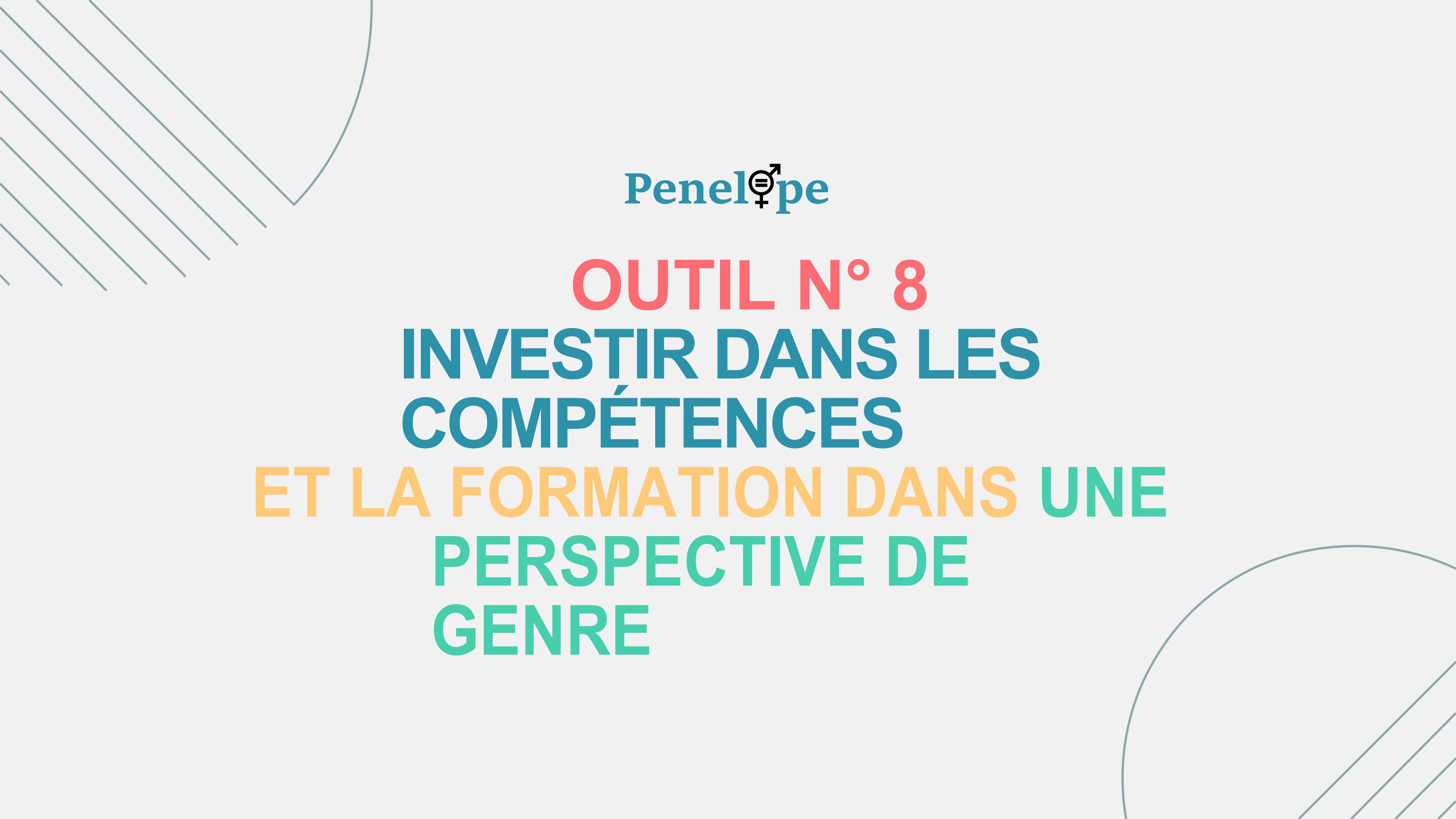


Comment combler l'écart entre les sexes en matière de promotion

Mentorat et parrainage

- Encouragez **les programmes formels de mentorat et de parrainage** qui mettent en relation des personnes très talentueuses avec des cadres supérieurs capables de leur offrir des conseils, un soutien et une aide pour leur progression professionnelle. Les hommes et les femmes doivent être encouragés à participer à ces programmes, à la fois en tant que mentors et mentorés.
- Pour de nombreuses femmes, le mentorat offre un cadre idéal pour apprendre auprès **d'une personne qui comprend les défis particuliers auxquels elles sont confrontées sur leur lieu de travail**. Un mentor peut guider les femmes dans la bonne direction et les aider à trouver des solutions à leurs problèmes de carrière.
- **Le mentorat inversé**, qui associe un jeune employé junior servant de mentor pour partager son expertise à un collègue senior plus âgé agissant en tant que mentoré, peut également être une technique rentable de développement des talents pour intégrer de nouvelles idées concernant l'égalité entre les hommes et les femmes et la diversité.
- Pour réussir, les employés, hommes et femmes, ont besoin de parrains qui **les conseillent et les soutiennent** dans **leur participation à des projets et des réseaux à forte visibilité**, tout en planifiant activement leur avancement. Des études révèlent que les chances de parrainage reviennent souvent aux hommes ; les cadres supérieurs doivent donc faire un effort conscient pour parrainer à la fois les hommes et les femmes à fort potentiel.





Penel[♂]pe

OUTIL N° 8

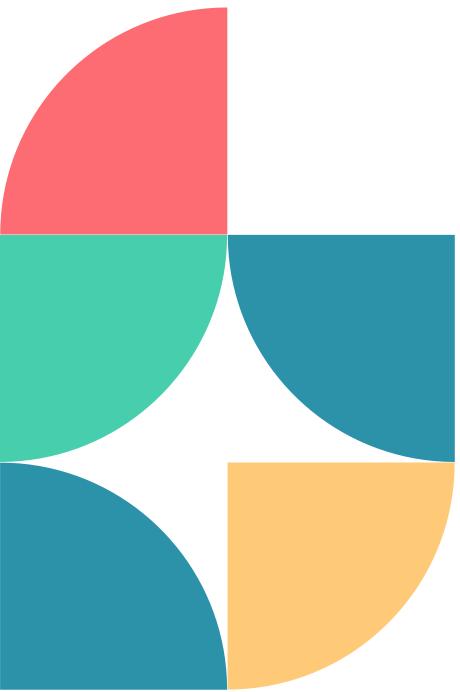
INVESTIR DANS LES

COMPÉTENCES

ET LA FORMATION DANS UNE

PERSPECTIVE DE

GENRE



Une fois qu'une personne commence à travailler, **le développement de ses compétences se poursuit**. L'un des plus grands défis auxquels sont confrontées les organisations est de trouver et de retenir des travailleurs qualifiés. Les petites organisations peuvent trouver plus simple de retenir les travailleurs talentueux en leur proposant des options de formation efficaces et en soutenant l'apprentissage tout au long de la vie, tout en bénéficiant d'un moral plus élevé, d'une productivité accrue, d'innovation et de créativité.

C'est là que les organisations peuvent tirer profit de la reconversion et du perfectionnement professionnels en donnant à leurs employés **de nouvelles compétences pour répondre aux besoins de l'organisation**. La différence entre ces deux concepts réside dans l'objectif de la formation :

- **La reconversion**, également appelée recyclage professionnel, vise à former les personnes à s'adapter à un autre poste au sein de l'entreprise, ce qui permet d'obtenir des travailleurs plus adaptables.
- **Le perfectionnement** consiste à développer les compétences des employés pour améliorer leurs performances et stimuler leur efficacité, ce qui permet de former des travailleurs plus spécialisés, plus productifs, plus efficaces et plus innovants.

Néanmoins, **les femmes continuent de se heurter à davantage d'obstacles en matière d'éducation et de formation**, en particulier dans les économies rurales, informelles et traditionnelles où les tâches ménagères et les soins aux personnes restent la responsabilité principale des femmes, et où les horaires de travail et les déplacements constituent souvent des obstacles courants à la participation des femmes aux formations.



Les femmes qui travaillent à temps partiel et gagnent de faibles salaires sont souvent celles qui ont le moins de chances de bénéficier de formations sur leur lieu de travail, mais elles sont aussi celles qui sont le plus susceptibles d'effectuer des tâches inférieures à leur niveau de compétence. Veiller à ce que **tous les employés aient la possibilité de se développer et d'utiliser leurs capacités** est une stratégie commerciale intelligente.

Pour qu'un projet de développement des compétences (qu'il s'agisse d'une formation formelle ou autre) soit couronné de succès, il doit être capable de répondre aux caractéristiques en rapide évolution du marché du travail tout en tenant compte des contextes sociaux et culturels qui affectent les femmes dans leur apprentissage et leur travail.

Le fait que de nombreux programmes de formation reposent sur des hypothèses dépassées (concernant le profil probable des participants, les opportunités disponibles sur le marché du travail, les besoins pratiques des participants et d'autres contraintes auxquelles les femmes sont confrontées) constitue l'une des principales causes de la discrimination et de la marginalisation

Selon [l'enquête Eurostat sur l'éducation des adultes](#), les hommes participent à davantage d'activités d'apprentissage liées à leur emploi que les femmes. Les programmes de formation doivent **s'adapter au cycle de vie des personnes** et modifier leurs horaires, leurs coûts et leur contenu en fonction des besoins individuels des apprenants afin de surmonter les obstacles à l'accès à la formation tout au long de la vie, dans le but de promouvoir l'égalité entre les hommes et les femmes ou de corriger [les inégalités](#).

Selon un [rapport](#), 76 % des femmes actives qui ont interrompu leur carrière souhaitent reprendre leur emploi. Cependant, trois femmes actives hautement qualifiées et compétentes sur cinq qui reprennent le travail peuvent se retrouver dans des emplois moins qualifiés et moins bien rémunérés. Cela s'explique en partie par les **préjugés négatifs des recruteurs et des employeurs potentiels à l'égard des « lacunes dans le CV »**, qui considèrent souvent que le manque d'expérience récente équivaut à une érosion des compétences.

Éléments à prendre en compte pour favoriser les opportunités de formation du personnel

Veillez à ce que tous les employés aient accès à la formation, au développement et à la certification, même ceux qui travaillent à temps partiel, à distance ou selon des horaires flexibles.

Encouragez et soutenez les travailleurs (en particulier les femmes) à poursuivre leur formation tout au long de leur carrière afin d'accroître l'employabilité des personnes ayant un niveau d'éducation moins élevé.

Respectez les horaires et les lieux de formation, et informez-en votre personnel à l'avance afin que tous ceux qui le souhaitent puissent y participer.

Évitez d'organiser des sessions de formation ou des exercices de consolidation d'équipe après les heures de travail ou pendant les week-ends. Cela peut être difficile pour les membres du personnel qui ont des obligations familiales.

Les employés qui reviennent d'un congé prolongé pour raisons familiales doivent être prioritaires dans les programmes de formation.

La formation professionnelle devrait être plus flexible¹ l⁵, car des cours plus courts ou modulaires permettraient aux femmes de réduire le temps passé loin de leur travail ou de leur foyer.

Offrir un soutien ou des ressources après la formation, tels que des outils de travail, des documents de référence ou des séances de suivi, afin de renforcer l'apprentissage et de faciliter son application.

REFERENCES

- Academy to Innovate HR (AIHR). *Pink Collar Jobs*.
- Benson, Alan; Li, Danielle; Shue, Kelly. *"Potential" and the Gender Promotion Gap*, June 22, 2022.
- Castilla, Emilio J., & Benard, Stephen. *The Paradox of Meritocracy in Organizations*. Administrative Science Quarterly, Johnson Graduate School of Management, Cornell University, 2010, 55(4), 543–676.
- Correll, Shelley J. & Simard, Caroline. *Research: Vague Feedback Is Holding Women Back*, Harvard Business Review, 29 April 2016.
- European Institute for Gender Equality. *Genderequality in recruitment and career progression*.
- Eurostat. *Adult Learning Statistics: Characteristics of Education and Training*. August 2023.
- Executive Coaching Consultancy. *"Potential" and the Gender Promotion Gap Summary*, August 8, 2024.
- Gouthro, Patricia. *A Critical Feminist Analysis of the Homeplace as Learning Site: Expanding the Discourse of Lifelong Learning to Consider Adult Women Learners*, International Journal of Lifelong Education 24, No. 1 (2005): 5–19.
- Hospido, L.; Laeven, L.; Lamo, A. *The effects of gender on the labor market: Evidence from Spain*, Banco de España, Documentos de Trabajo No. 1915. 2019.
- International Labour Organization, *The Gender Divide in Skills Development: Progress, Challenges and Policy Options for Empowering Women*, 2020.
- International Labour Organization. *Shaping skills and lifelong learning for the future of work*, International Labour Conference 109th Session, 2021.
- McFee, K. *Forget the glass ceiling—how to fix the broken rung instead*, Forbes, March 27, 2024.
- McKinsey & Company. *Women in the workplace 2023*.
- PENELOPE Project. *Gender Equality Training Handbook: Supporting European Clusters Towards Gender Mainstreaming*, January 2023.
- PwC. *Winning the fight for female talent: How to gain the diversity edge through inclusive recruitment*, March 2017.
- PwC. *Women returners, The £1 billion career break penalty for professional women*, November 2016.
- Shoesmith, Kate & Collett, Kathleen. *Education for All Global Monitoring Report 2012: Gender and Skills Development*, 2012/ED/EFA/MRT/PI/03, UNESCO.
- TestGorilla. *The workplace is broken for women: What can be done about it?*, 2023.
- Tiedemann, A. *How to close the gender promotion gap*. Recruiter.com.
- Van Vulpen, E. & Van del Merwe, M. *9-box grid: A guide to this performance and potential matrix*, Academy to Innovate HR (AIHR).
- World Economic Forum. *Global Gender Gap Report 2023*, 20 June 2023.



LUCIA SEEL

INTERNATIONAL
CONSULTING

PENELOPE a été financé par l'Union européenne. (2022-1-
FR01-KA220-VET-000088824).

Les points de vue et opinions exprimés sont toutefois ceux des auteurs uniquement et ne reflètent pas nécessairement ceux de l'Union européenne ou de l'Agence exécutive européenne pour l'éducation et la culture (EACEA).
Ni l'Union européenne ni l'EACEA ne peuvent en être tenues responsables.

Penel[♂]ope



Co-funded by
the European Union