



Université  
de Toulouse



UNIVERSITÉ TOULOUSE  
Jean Jaurès

Université de Toulouse II – Jean Jaurès  
Institut Supérieur du Tourisme  
de l'Hôtellerie et de l'Alimentation



Institut Supérieur du Tourisme  
de l'Hôtellerie et de l'Alimentation

## MASTER ALIMENTATION

Parcours « Sciences Sociales appliquées à l'alimentation »

### Mémoire de première année

Féminisation des postes d'encadrement, cas particulier de la  
restauration collective.

Présenté par :

**Lucie JAYAT**

Année universitaire :

**2015 - 2016**

Sous la direction de :

**Jean-Philippe SAJUS**





Université  
de Toulouse



UNIVERSITÉ TOULOUSE  
Jean Jaurès

Université de Toulouse II – Jean Jaurès  
Institut Supérieur du Tourisme  
de l'Hôtellerie et de l'Alimentation



Institut Supérieur du Tourisme  
de l'Hôtellerie et de l'Alimentation

## MASTER ALIMENTATION

Parcours « Sciences Sociales appliquées à l'alimentation »

### Mémoire de première année

Féminisation des postes d'encadrement, cas particulier de la  
restauration collective.

Présenté par :

**Lucie JAYAT**

Année universitaire :

**2015 - 2016**

Sous la direction de :

**Jean-Philippe SAJUS**

L'ISTHIA de l'Université de Toulouse Le Mirail n'entend donner aucune approbation, ni improbation dans les projets tutorés et mémoires de recherche. Les opinions qui y sont développées doivent être considérées comme propres à leur auteur(e)".

# EPIGRAPHE

*« Les mêmes tâches peuvent être nobles et difficiles, quand elles sont réalisées par des hommes, ou insignifiantes et imperceptibles, faciles et futiles, quand elles sont accomplies par des femmes ; comme le rappelle la différence qui sépare le cuisinier de la cuisinière, le couturier de la couturière, il suffit que les hommes s'emparent de tâches réputées féminines et les accomplissent hors de la sphère privée pour qu'elles se trouvent par là ennoblies et transfigurées... »*

Pierre Bourdieu, *La domination masculine* (1998, p. 86).

# REMERCIEMENTS

En premier, je tiens tout particulièrement à remercier mon maître de mémoire, Monsieur SAJUS, qui a pu me soutenir, m'encourager et me donner les pistes nécessaires pour travailler sur cette thématique, encore peu documentée et mise en avant.

De plus, je remercie aussi Monsieur SERRA-MALLOL, Madame LAPEYRE et Madame BLANCHARD pour leur aide afin d'organiser mes idées tout au long de ce travail de recherche. Monsieur HARTER de m'avoir aiguillé simplement et efficacement sur l'évolution du droit du travail des femmes ainsi que Monsieur CINOTTI et Monsieur LAPORTE pour leur aide dans ma recherche de données chiffrées actualisées et représentatives du secteur.

Pour finir, je souhaiterais remercier Antoine<sup>2</sup>, Simon, Mathilde et Margaux d'avoir pu m'appuyer au long de cette étude que ce soit sur le fond, la réflexion et la forme.

# SOMMAIRE

<b>EPIGRAPHE</b> .....	<b>5</b>
<b>REMERCIEMENTS</b> .....	<b>6</b>
<b>SOMMAIRE</b> .....	<b>7</b>
INTRODUCTION GENERALE.....	8
PARTIE 1 : CADRE THEORIQUE .....	11
Chapitre 1 : Le Genre et travail.....	11
Chapitre 2 : Panorama actuel et plafond de verre .....	23
Chapitre 3 : La Restauration Collective.....	34
PARTIE 2 : LES LIMITES D'EVOLUTION DES FEMMES EN RESTAURATION COLLECTIVE .....	44
Chapitre 1 : La domination masculine : aspect inhérent à la restauration collective.....	46
Chapitre 2 : Les carrières des femmes en Restauration Collective sont plus lentes .....	53
Chapitre 3 : Une progression visible aujourd'hui .....	58
PARTIE 3 : METHODOLOGIE PROBATOIRE .....	65
Chapitre 1 :     Méthodologie de première année.....	65
Chapitre 2 : La méthode en sociologie : la collecte de données.....	67
Chapitre 3 : Méthodologie probatoire et choix du terrain .....	72
CONCLUSION GENERALE .....	82
<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....	<b>84</b>
<b>ANNEXES</b> .....	<b>87</b>
<b>TABLES DES MATIERES</b> .....	<b>115</b>
<b>TABLE DES FIGURES</b> .....	<b>118</b>
<b>TABLE DES TABLEAUX</b> .....	<b>118</b>
<b>RESUME</b> .....	<b>119</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>119</b>

# Introduction générale

Depuis qu'Olympe de Gouges a rédigé la « *Déclaration Universelle des droits de la femme et de la citoyenne* » en 1791, la place des femmes a évolué au sein de notre société. Partant d'une représentation de mère et de femme au foyer, avant le XIX<sup>ème</sup> siècle les femmes étaient cantonnées à la maison et à la satisfaction de leur mari et de leurs enfants. La reproduction des stéréotypes opposants les femmes comme « fragiles », « sensibles » ou encore « faibles », contre les hommes « sûr d'eux », « actifs » et « forts » ne leur permettait pas de s'imposer dans les diverses sphères professionnelles. Ce n'est qu'à la fin du 18<sup>ème</sup> siècle avec l'industrialisation, que les femmes ont commencé à intégrer peu à peu le milieu du travail. Au départ, sur des postes demandant leurs qualités « propres », comme la minutie, la patience et la sensibilité, mais sans diplômes ni réglementations. Ces premiers emplois féminins n'étaient alors qu'au bas de l'échelle. En parallèle le droit du travail et surtout le droit des femmes a considérablement évolué. Partant en premier de l'acceptation des femmes simplement dans la sphère professionnelle, ce n'est qu'en 1965 que la notion de « *à travail égal, salaire égal* » voit le jour, mais ce n'est qu'après que la notion d'égalité comme on l'entend aujourd'hui s'insère dans le code du travail en France. Ainsi la loi ROUDY de 1983 prévoit la rédaction d'un « rapport de situation comparée ». Ce rapport est une auto-analyse que doit livrer chaque année l'entreprise concernant les inégalités professionnelles entre les hommes et les femmes. Ce dernier répond à plusieurs critères particuliers. Cependant depuis Juillet 2015, la loi Rebsamen vise à supprimer cette obligation de rapport. Or, sans ce « baromètre » de mixité professionnelle, comment va-t-on pouvoir juger du progrès ou du retard des entreprises sur cette thématique ? Impossible aussi d'imposer les sanctions prévues dans la loi pour le non respect de cette égalité.

Malgré des avancées en terme de droit du travail, les femmes ne parviennent toujours pas à atteindre des postes d'encadrement facilement. Aujourd'hui, elles n'occupent que 30% des fonctions dirigeantes et seulement 7% des entreprises de plus de 200 salariés sont dirigées par des femmes. On aperçoit un « *plafond de verre* » bloquant l'ascension des femmes dans la hiérarchie.

Les femmes caractérisées de « mères nourricières » depuis toujours (DUPUY, POULAIN, 2008) ont tout de même eu des difficultés à intégrer les cuisines professionnelles. En effet, il a fallu attendre plus de trente ans après la création du guide Michelin – en 1900 – pour voir la première femme décorée d'une Etoile (Eugénie BRAZIER en 1933) ; et plus de quatre-vingts ans pour voir une femme décrocher le titre de Meilleur Ouvrier de France en cuisine (MOF), Andrée ROSIER en 2007. Aujourd'hui encore, les femmes sont sous représentées dans le milieu de la cuisine et de la gastronomie : on compte seulement 4 femmes dans le top 100 des meilleurs cuisiniers du monde (dont une partageant la direction de la cuisine avec son père). Cependant, nous pouvons voir ces dernières années, les femmes pénétrer peu à peu dans ce milieu en apparence très masculin. On peut noter ; par exemple, la création en 2010 du concours culinaire réservé aux femmes « *la cuillère d'or* », ou encore le concours de dégustation de vins « *Féminalise* » créé en 2007, permettant uniquement aux femmes de récompenser des vins, concours devenu mondial en 2015, rassemblant plus de 600 dégustatrices<sup>1</sup>. De plus, la progression du nombre d'établissements étoilés qui sont tenus par des femmes, 16 en France en 2015. Enfin, la médiatisation de ces femmes « *chefes* » comme par exemple Hélène DARROZE, Anne-Sophie PIC, a permis de féminiser l'image du cuisinier. En parallèle, le secteur de la restauration collective s'est développé tant sur les conditions de travail, sur les emplois que sur la réputation du métier. Passant d'un métier « *invisible pour les élèves des écoles hôtelières* » où sa réputation « *ne valorise pas son secteur pour pouvoir y attirer de futurs employés* » (CAZAUBON, 2012, p106) à sa mise en avant ces 20 dernières années – on peut noter par

---

<sup>1</sup> Concours mis en place suite à la constatations de son fondateur, comme quoi, les femmes impacteraient significativement l'économie du vin. Source : <http://www.feminalise.com>

exemple la création du concours « *Gargantua* » en 1989 ou encore l'intégration quasi-systématique de la restauration collective scolaire dans les processus d'éducation alimentaire – le secteur de la restauration collective n'a rien à envier à sa cousine.

Malgré un engouement certain pour ce secteur d'activité aujourd'hui, peu de femmes semblent présentes dans l'encadrement de ces structures. C'est pourquoi, nous avons décidé de travailler sur ce sujet dans ce mémoire de recherche avec une question de départ : « les femmes sont-elles peu représentée dans les postes d'encadrement en restauration collective ? ».

Nous allons mettre en parallèle le phénomène de plafond de verre appliqué au secteur de la restauration collective. Dans une première partie, nous nous efforcerons de définir les notions de genre, de travail des femmes, de plafond de verre suivi d'un panorama de la restauration collective. Ensuite, après avoir problématisé cette étude nous allons mettre en exergue trois hypothèses, et enfin nous présenterons une méthodologie probatoire permettant de répondre à nos hypothèses.

# Partie 1 : Cadre théorique

## Chapitre 1 : Le Genre et travail

Depuis les années 2000, la notion de « genre » est devenue récurrente dans le domaine des sciences humaines et sociales.

### 1.1. Le genre

#### 1.1.1. Origine et définition du concept

Le genre peut se définir comme le sexe en tant que réalité socialement constituée, résultat d'une socialisation et non seulement de différences biologiques. Cette définition reprend les écrits de Simone de BEAUVOIR, dans le *Deuxième sexe* (1949), quand elle nous dit « *On ne naît pas femme, on le devient* » (p13). Les différences entre les femmes et les hommes ne viennent pas uniquement d'un « *déterminisme biologique* » mais bien de l'apprentissage des comportements « *socialement attendus* » de la part d'une femme ou d'un homme. En effet, il va au delà des attributs uniquement biologiques pour s'intéresser à la différence sociale.

Ce concept est apparu dans les années 1950 au USA (issu de « *Gender* » en anglais), dans les milieux médicaux et psychiatriques. Il ne se démocratisera que dans les années 1970 avec les mouvements féministes. Il servait alors à pointer du doigt les inégalités entre les hommes et les femmes, plus uniquement sur l'aspect biologique, mais sur des facteurs sociaux, culturels et économiques. Ce n'est que dans les années 1990 à 2000 que ces « *gender studies* » ou « étude sur le genre » chez nous, se démocratisera dans de nombreux pays.

Selon le manuel « *Introduction aux études sur le genre* » (2012, p7-10), on ne peut définir le « genre » uniquement sur le fait que ce soit une « construction sociale ». Ainsi dans cet ouvrage, on remarque que l'on peut mettre en exergue

trois autres dimensions analytiques autour de ce concept de « Genre ». Le genre comme « processus relationnel » ou encore « relation d'opposition ». Cette analyse du genre reprend la notion de construction sociale mais insérée dans une relation d'opposition. Beaucoup d'études envisagent le féminin comme le produit d'un rapport social. En effet, on ne peut parler du féminin sans évoquer le masculin. Le genre comme « rapport de pouvoir » : en effet bon nombre de travaux de recherche nous ont montré que les rapports sociaux de sexe sont hiérarchisés dans la plus grande partie des sociétés connues. Dans nos sociétés basées un système « patriarcal »<sup>2</sup>, les valeurs associées aux femmes sont généralement dé-considérées par rapport à celles associées au masculin. De plus le terme de « *Domination masculine* » est très employé pour désigner les structures matérielles et symboliques de l'infériorisation des femmes par rapport aux hommes (étudié plus tard). Ou encore le genre comme « imbrication dans d'autres rapport de forces » : l'analyse du genre au centre d'une intersection dans d'autres rapports, permettant d'adopter une perspective du genre qui nous conduit à poser systématiquement les questions de modalités d'imbrications de ce dernier dans d'autres rapports qui traversent l'ordre social. En effet, les catégories de sexe ne pas « homogènes » et sont donc traversées par de multiples tensions et clivages (classes sociales, « race », la sexualité...).

Ce questionnement sur le genre est alors devenu central dans tous les domaines de la sociologie comme celui de la famille, ou encore de l'éducation et du travail, deux domaines qui nous intéresseront tout au long de cette étude. Mais comment le genre devient une facette à part entière de notre identité ?

### 1.1.2. Socialisation de genre

#### 1.1.2.1. La socialisation

En premier lieu, selon Bernard LAHIRE, la socialisation est « *le processus par lequel un être biologique est transformé en un être social propre à une société* »

---

<sup>2</sup> Le **patriarcat** est une organisation sociale basée et fondée sur la détention de l'autorité par les hommes.

déterminée »<sup>3</sup>. Ainsi comme le disait Emile DURKHEIM, père fondateur de la sociologie, l'individu apprend et intériorise les normes et les valeurs d'une société. Cette socialisation se poursuit tout au long de la vie et permet à l'individu de construire son identité sociale. On peut alors distinguer deux types de socialisations :

- ✚ Socialisation primaire : de la naissance à l'âge adulte, qui construit durablement la personnalité des individus. Elle se déroule essentiellement au sein du foyer familial et à l'école.
- ✚ Socialisation secondaire : de l'âge adulte jusqu'au décès. Celle-ci entraîne une reconstruction de l'individu.

#### 1.1.2.2. La socialisation de genre

La socialisation de genre est un processus à part entière et peut être défini comme « *les processus par lesquels les individus assignés depuis leur naissance à une classe de sexe apprenant à se comporter, à se sentir et à penser selon les formes socialement associées à leur sexe et à « voir » le monde selon le prisme de la différence des sexes* »<sup>4</sup>. Ainsi l'individu intériorise les normes et les codes sociaux relatifs au féminin et au masculin et ses rôles. Entre un *déterminisme biologique*, représenté par le sexe et un *déterminisme social*, alors représenté par le genre, les individus semblent avoir peu de liberté et sont alors amenés à reproduire la logique implacable de leur socialisation de genre.

Anne DAFFLON-NOVELLE cite KOHLBERG (1966) – dans l'ouvrage *Genre et Socialisation de l'enfance à l'âge adulte* (chapitre 2, 2010, p26) – qui définit 3 stades dans la socialisation de genre :

- Stade 1 : appelé « identité de genre », où l'enfant âgé de deux ans sera alors capable d'indiquer le sexe de l'individu en se basant sur des caractéristiques extérieurs (comportement, habillement, activités). Ces caractéristiques ne sont pas stables à ce moment pour le jeune enfant.

---

<sup>3</sup> Sources : LAHIRE Bernard, « SOCIALISATION, sociologie », Encyclopædia Universalis [en ligne], consulté le 20 janvier 2016. URL : <http://www.universalis.fr/encyclopedie/socialisation-sociologie>

<sup>4</sup> Source : « *Introduction aux études sur le genre* », p 107. Cette socialisation est bien différente de la socialisation de classe, qui elle, en plus d'être un processus de différenciation, permet à l'individu de se situer au sein d'une hiérarchie sociale.

- Stade 2 : appelé « stabilité de genre », autour de 3 à 4 ans, l'enfant comprend que le sexe est une donnée stable au cours du temps, mais pas encore stable pour les situations de vie. Par exemple, un garçon s'habillant en robe et jouant à la dinette devient alors une fille et inversement. Ainsi à ce stade, l'enfant pense que l'individu peut changer de sexe s'il s'engage dans une activité stéréotypée du sexe opposé.
- Stade 3 : appelé « constance de genre », où l'enfant a 5 à 7 ans, il comprend que le sexe est alors immuable et indépendants des situations, une fille, même si elle joue aux voitures, deviendra une femme. Cette dernière étape va permettre aux enfants d'atteindre une constance de genre, « *la conviction que l'appartenance à un groupe de sexe est une caractéristique biologique et non sociale, alors que les rôles de sexe sont eux socio-culturellement définis* » (KOHLEBERG, 1966)

Ainsi, les « *valeurs et stéréotypes que véhicule la société, l'identité sexuée est largement influencée par la socialisation de genre* » (MIEYAA, ROUYER, LE BLANC, 2012). Cette socialisation différenciée mène ainsi à la formation de valeurs sociales créant les stéréotypes de ce que *doit* être une femme ou un homme. Cette logique des rapports sociaux de sexe perpétue les différences car les filles et les garçons sont encore élevés de manière divergentes à l'heure actuelle. L'enfant va façonner son identité sexuelle en fonction des normes, des codes qui lui seront inculqués depuis son plus jeune âge. Même si cette construction semble passive au premier abord, on peut dire, tout de même, que l'individu est actif lors de cette socialisation de genre. En effet, cette socialisation de genre reprend les principes de l'institutionnalisation : l'enfant intériorise ses normes en leur attribuant du sens, en les faisant siennes grâce à ses diverses expériences de vie. Puis l'individu va les objectiver et contribuer à faire d'elles des objets, pour alors les extérioriser, et continuer à reproduire ces stéréotypes (BERGER et LUCKMANN, 2008, p70).

### **Intériorisation → Objectivation → Extériorisation.**

Cette intégration précoce des normes de genre aura des conséquences sur l'individu et ses conduites à venir. L'adhésion des stéréotypes de sexe à ce jeune âge, construira le portrait de l'individu qu'il suivra au long de sa vie. C'est pour cela

que l'on voit les filles s'orienter majoritairement dans les filières dites plus « féminines » comme le secrétariat, le médico-social, et les garçons vers des filières dites « masculines », comme l'électronique ou encore l'ingénierie. Christian BAUDELLOT et Roger ESTABLET reprennent, dans leur ouvrage *Allez les filles : une révolution silencieuse* (2008, p88), les résultats d'une étude de George FELOUZIS réalisée auprès de collégiens en 1990 démontrant les différentes qualités et caractéristiques propres à chaque « genre » dans l'imaginaire des jeunes enfants :

Tableau 1 : Différentes qualités suivant les stéréotypes de genre

Stéréotype féminin	Stéréotype masculin
<b>Rapport aux autres</b>	
Coquette Sensible aux besoins des autres	Charmeur Exubérant Agressif Grossier Cruel
<b>Contrôle de sois - organisation</b>	
Calme Soigneuse Peureuse Organisée	Désordonné Coléreux Emporté
<b>Affectivité</b>	
Sentimentale Capricieuse Caressante Tendre	
<b>Niveau d'activité</b>	
	Actif Energique Excité
<b>Rapport à l'autorité – Affirmation de soi</b>	
Discrète Timide Obéissante Docile Douce	Courageux Combatif Aime commander Dominateur Indépendant Résolu Orgueilleux Direct
<b>Vulnérabilité</b>	
Douillette Sensible Faible	

Source : Christian BAUDELLOT et Roger ESTABLET d'après George FELOUZIS.

On peut aussi noter une meilleure réussite scolaire des filles s'expliquant par des différences de socialisation et non par des différences biologiques à proprement parlé. L'expérience scolaire et les situations d'orientation scolaire restent profondément marquées par la division sexuée et par les rapports sociaux de sexe

(MIEYAA, 2012, p100). Les encarts systématiques en matière d'orientation scolaire sont également liés à des différences de socialisation et aussi d'anticipations professionnelles différenciées selon le sexe.

## 1.2. Le travail des femmes

Les femmes ont toujours travaillé, c'est seulement la représentation de ce dernier qui a évolué. Il faut déjà à définir la notion de « travail ». D'après son étymologie « *tripalium* », ce dernier caractérisait *un instrument de torture*, en effet, à cette époque le travail n'était réservé qu'aux esclaves. De même dans l'ancien français au XIIIème siècle, le travail se reportait aux notions de « *tourment* » et « *souffrance* ». Ce n'est qu'à l'arrivée dans l'ère industrielle que le terme de « travail » comme nous l'entendons aujourd'hui s'est démarqué.

Ainsi en économie, la définition qui prédominante dans nos sociétés : « le travail désigne l'effort physique ou intellectuel qui doit être accompli pour faire quelque chose ou obtenir un résultat recherché »<sup>5</sup>. La notion de « travail » se rapporte à la production, au capital et à l'intégration sociale de l'individu.

### 1.2.1. Histoire du travail et des droits des femmes

La notion même de travail féminin est apparue déjà pendant l'Antiquité par COLUMELA au temps de l'empire Romain. Ces premières théories mettaient en avant les stéréotypes<sup>6</sup> déjà exposés avec le travail domestique des femmes comme une « vertu » et donc comme une attribution « par nature ».

L'acceptation du travail des femmes est arrivée progressivement au XIXème siècle avec l'industrialisation et le travail en usine, ne demandant que peu de compétences et des qualités de réflexions. Mais ce n'est que dans les années 1970 que les femmes sont arrivées en masse sur le marché du travail. Nous allons retracer sommairement cet historique.

---

<sup>5</sup> Source : Dictionnaire d'économie : <http://www.toupie.org/Dictionnaire/Travail.htm>

<sup>6</sup> Stéréotype : Caractérisation symbolique et schématique d'un groupe qui s'appuie sur des attentes et des jugements de routine. Source : <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/stéréotype/74654>

### 1.2.1.1. Avant 1970 : une affirmation progressive de la femme

L'affirmation de la femme dans le marché du travail s'est fait peu à peu. Françoise BATTAGLIOLA a permis de mettre en évidence quatre grandes périodes dans son ouvrage *Histoire du travail des femmes* de 2008 que nous allons résumer.

C'est au XIX<sup>ème</sup> siècle que la *division sexuée*<sup>7</sup> commence à prendre place dans le domaine du travail. En effet, au cours de l'ère industrielle, les femmes sont considérées comme de la main d'œuvre peu coûteuse et « non règlementée » jusqu'alors. C'est à ce moment là qu'une première séparation entre le foyer et le travail s'opère. En effet « le cercle familial », caractérisé alors de lieu de production, laisse sa place aux manufactures et aux usines. Seulement, uniquement le travail « typiquement » féminin est accepté et intégré socialement comme le travail domestique ou la couture. C'est pourquoi nous pouvons voir, à ce moment, de nombreuses travailleuses dans les usines de textiles. La conception de « travail féminin » va alors émerger dans les années 1850 – 1860 pour des tâches nécessitant « de la minutie », de la « patience » ou encore de la « délicatesse ». Ainsi, le sexe biologique était le déterminant pour l'attribution des emplois, rassemblant les femmes travailleuses dans certaines fonctions, les plaçant toujours au bas de l'échelle hiérarchique.

Lors de la première guerre mondiale, les femmes sont alors rentrées massivement sur le marché du travail, afin de remplacer les hommes partis au front lors de la Grande Guerre et continuer à assurer la production et l'économie du pays. Ces dernières se retrouvent dans les usines d'armement par exemple, appelées alors « *munitionnettes* », secteur qui leur était inconnu au préalable. Cependant, les femmes n'exercent que des emplois nécessitant peu de qualifications. Après l'Armistice, les anciennes figures du stéréotype de la mère et de l'épouse reprennent le dessus en raison des nouvelles préoccupations du pays à la suite de la chute démographique : la lutte contre la mortalité infantile et la repopulation.

Puis vient la seconde guerre mondiale où les femmes sont alors à nouveau sollicitées dans les usines en remplacement des hommes ; elles participent

---

<sup>7</sup> La **division sexuée** désigne l'assignation prioritaire des hommes au travail productif et des femmes au travail reproductif, la séparation entre les travaux des hommes et des femmes s'ajoute une hiérarchie : les travaux des hommes « valent » plus et sont mieux reconnus, socialement et économiquement que ceux des femmes. KERGOAT D. « Division sexuelle du travail et rapport sociaux de sexe », dans HIRATA H., LABORIE F., LE DOARE H., SENOTIER D. (dir.), *Dictionnaire critique du féminisme*, Paris, PUF, 2000, p37.

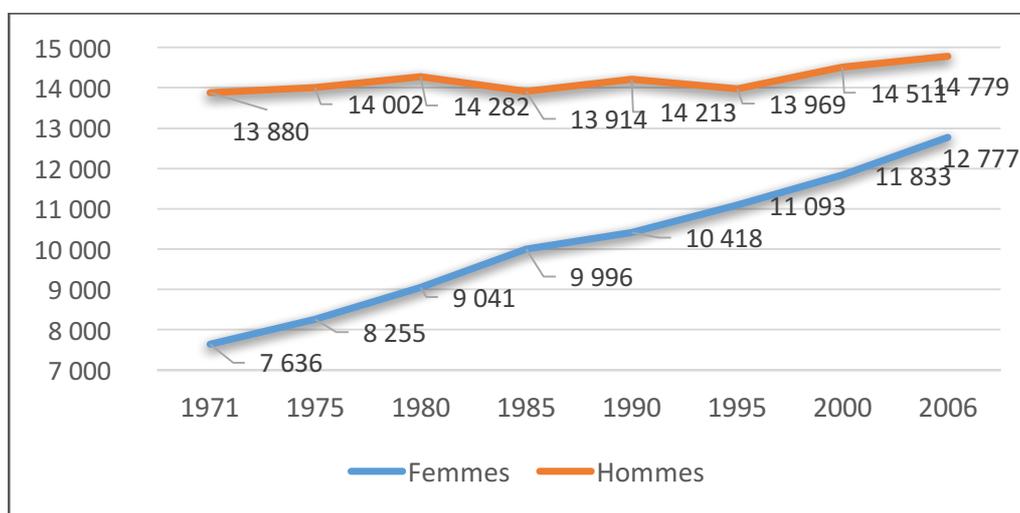
également à la Résistance. A ce moment là, les femmes commencent à avoir des postes et des responsabilités plus importantes à côté des hommes, comme dans les services de renseignements et d'infiltrations par exemple. Les mentalités commencent à évoluer, et ainsi le 21 Avril 1944 avec le « *Droit de vote et d'éligibilité pour les femmes* » enfin accepté. La femme devient alors une citoyenne à part entière.

A la suite de la seconde guerre mondiale, la France a connu une période de croissance très importante entre 1945 et 1973, appelée « Trente Glorieuses ». Ainsi on a pu remarquer une hausse de la productivité et donc des besoins de main d'œuvre qui a pu faire entrer les femmes dans le marché du travail. A la suite de cela vient s'ajouter la tertiarisation<sup>8</sup> de l'économie, un secteur où les femmes seront plus présentes que les hommes, aujourd'hui encore. Durant les années 1950 – 1960, malgré un « âge d'or » de la femme au foyer avec le Baby Boom<sup>9</sup>, les femmes et les mères vont être de plus en plus nombreuses à mener leurs carrières « familiales » et professionnelle en même temps.

#### 1.2.1.2. Après les années 70 : vers une émancipation de la femme

Dès les années 1970, on voit alors une entrée massive des femmes dans la sphère professionnelle, comme nous pouvons le voir sur la Figure 1 ci dessous.

Figure 1: Population active en France de 1971 à 2006 - Estimations en milliers



Source : INSEE, séries longues sur le marché

<sup>8</sup> La **tertiarisation** de l'économie est le passage d'une économie directement liée à la production à une économie essentiellement basé sur le secteur du tertiaire, c'est-à-dire basé sur les biens et les services.

<sup>9</sup> Le Baby Boom ou le « pic de la natalité » est une augmentation importante du taux de natalité dans certains pays.

Cette forte entrée constante des femmes sur le marché du travail est due à plusieurs facteurs que nous allons détailler.

☉ Facteurs technologiques : « *Moulinex libère la femme !* »<sup>10</sup>. En effet, l'apparition du lave linge, du lave vaisselle ou encore l'évolution des industries agro-alimentaires proposant des plats déjà préparés ont permis aux femmes et aux mères de diminuer le temps passé au foyer et à effectuer les tâches ménagères. Ainsi les femmes ont pu s'insérer dans le milieu du travail sans contraintes domestiques.

☉ L'essor de la scolarité féminine : depuis l'instauration d'un baccalauréat unique et donc mixte en 1924, l'éducation des femmes a pu évoluer et surtout s'intensifier. Mais c'est surtout en 1974 avec la loi imposant la mixité dans les établissements publics que les femmes ont alors pu entrer massivement dans l'éducation et les établissements supérieurs et ainsi affirmer une certaine légitimité sur les milieux professionnels.

☉ Des facteurs économiques : le secteur tertiaire s'est profondément développé durant cette période, ce qui a permis de créer un nombre conséquent d'emploi en France. A ce moment là, la main d'œuvre manquait c'est pourquoi les femmes ont pu s'insérer dans le milieu.

☉ Une reconfiguration des rapports sociaux entre hommes et femmes : comme vu précédemment, les innovations technologiques ont eu pour effet de limiter le temps domestiques des femmes. Alors les femmes au foyer sont de moins en moins nombreuses, ce qui a eu pour effet de modifier la vision de la femme. En effet l'imaginaire collectif se rapproche alors petit à petit d'une égalité entre les hommes et les femmes. Les femmes ne sont plus perçues comme de simple « maîtresses de maison ». Avec la Loi de 1965 : « *les femmes mariées peuvent exercer un emploi sans l'autorisation de leur mari* », va donc influencer les femmes à travailler.

On a pu noter une émancipation progressive de la femme grâce à l'évolution de la société. Mais le droit du travail s'est aussi mobilisé durant cette période afin de favoriser les femmes dans la sphère professionnelle.

---

<sup>10</sup> Publicité de la marque d'électroménager « Moulinex » à partir de 1961.

### 1.2.2. L'évolution du droit du travail en faveur des femmes

Afin de retracer l'évolution des droits en faveur des femmes nous allons nous concentrer essentiellement sur le droit français. Bien que plusieurs textes et directives ont pu être écrits au niveau européen ou international, nous préférons nous rapprocher au mieux de notre terrain futur.

L'évolution du droit de travail en faveur des femmes s'est essentiellement opéré lors de la seconde moitié du XX<sup>ème</sup> siècle, et se poursuit encore à l'heure actuelle. Nous pouvons noter plusieurs lois ayant favorisé l'insertion des femmes dans le monde professionnel.

En premier lieu, en 1938 on peut noter l'abolition du devoir d'obéissance de la femme envers son mari, présent dans le « code Napoléon » en vigueur jusqu'alors, grâce à la loi du 18 Février 1938 portant sur la modification du code civil *relatif à la la capacité de la femme mariée*<sup>11</sup>. A partir de ce moment une femme a le droit de passer un contrat, et même de séjourner dans un hôpital sans être accusée d'abandon de domicile<sup>12</sup>. Les femmes ne sont plus « *incapables* » sur le plan juridique. Ensuite, l'ordonnance du 21 Avril 1944 permet le « *Droit de vote et d'éligibilité pour les femmes* » Ainsi, les femmes deviennent des citoyennes, plus de 150 ans après la « *Déclaration des droits de la femme et de la citoyenne* » par Olympe de Gouges en 1789. Puis, le 22 Juin 1946, la notion de « salaire féminin » est supprimée et les « *salaires du personnel féminin sont égaux à ceux des agents masculins de même échelle* »<sup>13</sup>. Une première avancée est donc marquée pour l'égalité professionnelle.

Le 13 Juillet 1965, une nouvelle loi est promulguée en France rend les femmes mariées libres de travailler de leur propre chef sans l'autorisation de leur mari ainsi qu'à gérer leurs biens. Mais ce n'est que le 22 décembre 1972 que la

---

<sup>11</sup> Source : site internet de diffusion du droit : Legifrance. URL : [https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do;jsessionid=0E170ADF1018A7A7FFD0815874923A93.tpdjo15v\\_1?cidTexte=JORFTEXT000000500831&categorieLien=id](https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do;jsessionid=0E170ADF1018A7A7FFD0815874923A93.tpdjo15v_1?cidTexte=JORFTEXT000000500831&categorieLien=id) (Consulté le 18/12/2015).

<sup>12</sup> Source : <http://www.8mars.info/fin-de-l-incapacite-civile-des-femmes>

<sup>13</sup> Source : site internet de diffusion du droit : Legifrance. URL <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexteArticle.do?idArticle=LEGIARTI000006632496&cidTexte=LEGITEXT000006060444&dateTexte=19460601>

reconnaissance, aux yeux de la loi, du principe « *à travail égal, salaire égal* »<sup>14</sup> est accepté par le code du travail et marque ainsi un tournant dans l'égalité salariale.

En 1983, Yvette ROUDY, ministre aux droits des femmes instaure la loi ROUDY, Loi N°83-635 du 13 juillet 1983, relative à « *la mise en œuvre du principe de l'égalité de traitement entre les hommes et les femmes* » en ce qui concerne d'une part l'accès à l'emploi, à la formation et à la promotion professionnelle. De plus cette loi met en place l'obligation de rédaction annuelle d'un « Rapport de Situation Comparée » (RSC) sur les conditions de travail des hommes et des femmes dans les entreprises afin de créer un état des lieux réguliers sur les inégalités professionnelles. De plus, elle crée également la possibilité pour les entreprises de signer un plan d'égalité professionnelles contenant des mesures en faveur des femmes. La loi GENISSON n° 2001-397 du 9 Mai 2001 viendra alors compléter cette dernière. Cette loi relative à « *l'égalité professionnelle entre hommes et femmes* » encourageant les entreprises à créer des « *mesures de rattrapage tendant à remédier aux inégalités constatées notamment en ce qui concerne les conditions d'accès à l'emploi, à la formation et à la promotion professionnelle et pour ce qui est des conditions de travail et d'emploi* »<sup>15</sup>

Plus récemment, la Loi du 23 Mars 2006 relative à « *l'égalité salariale entre les femmes et les hommes* »<sup>16</sup> a permis de renforcer les négociations sur l'égalité professionnelle par une obligation de « *négoier des mesures de suppression des écarts de rémunération* ». Puis la loi du 27 Janvier 2011, relative à « *la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle* »<sup>17</sup>, prévoyant la mise en place progressive de « quotas » pour tendre vers la féminisation des instances dirigeantes des grandes entreprises. Pour cette dernière, seule les

---

<sup>14</sup> Source : site internet de diffusion du droit : Legifrance. URL : <https://www.legifrance.gouv.fr/affichCodeArticle.do?cidTexte=LEGITEXT000006072050&idArticle=LEGIARTI000006647097&dateTexte=&categorieLien=cid>

<sup>15</sup> Source : <http://femmes.gouv.fr/dossiers/egalite-professionnelle/promotion-de-legalite-professionnelle/3280-2/>

<sup>16</sup> Source : site internet de diffusion du droit : Legifrance. URL : <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT00000816849&categorieLien=id>

<sup>17</sup> Source : site internet de diffusion du droit : Legifrance. URL : <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000023487662&dateTexte=&categorieLien=id>

entreprises cotées en bourses et les entreprises publiques sont concernée (plus de précisions au 3.1. L'obligation légale des entreprises..., p58).

Le droit et surtout le droit du travail est en constante évolution, nous n'avons choisit que de réaliser une photographie actuelle de ce dernier. Nous pouvons demander alors, comment les femmes sont-elles représentées aujourd'hui dans la population active ?

## Chapitre 2 : Panorama actuel et plafond de verre

Comme nous avons pu le voir précédemment, les femmes sont entrées peu à peu dans la sphère professionnelle au cours du XX<sup>ème</sup> siècle. Nous allons étudier aujourd'hui comment elles sont représentées dans les organisations de travail avant de se rapprocher de notre champs d'étude : la restauration collective.

### 2.1. Un panorama des femmes encadrantes en France

#### 2.1.1. Les femmes dans la population active

Aujourd'hui, les femmes représentent plus de 46% de la population active, souvent représenté dans des secteurs d'activités à dominance féminin, on repère alors une division sexuée au niveau du travail. Les femmes sont le plus souvent présentes dans les métiers du « *care* » (du soin) comme les métiers d'infirmières, sages-femmes, assistantes sociales, ou encore les métiers demandant des « qualités » féminines comme les métiers demandant du relationnel comme pour les métiers du commerce (secteurs du tertiaire par exemple) ou les métiers de l'apparence (coiffeuses ou encore esthéticienne). Une première ségrégation sectorielle est visible dans l'univers professionnel français (CORNET, LAUFFER, BELGHITI-MAHUT *et al.*, 2008).

Des métiers et des secteurs à prédominances de genre sont donc perceptibles. Une première discrimination est alors repérable car les métiers dits « masculins » sont bien plus représenté dans la société comme nous pouvons le voir sur la Figure 2 ci dessous. Mais depuis la signature de la LOI d'orientation en 1989, avec comme objectif la valorisation et l'intégration des « jeunes filles » dans les filières dites « scientifiques et techniques » car le pays « *manquait d'ingénieurs et de techniciens* » (ROUYER, MIEYAA et LE BLANC, 2014) alors l'élargissement de l'orientation des filles a permis de voir apparaître des métiers dit « mixtes ». Mais la segmentation des métiers sera toujours présente.

Figure 2 : Métiers à prédominance de genre entre 1983 et 2011.

	Métiers « à dominance féminine » en 2011	Métiers « mixtes » en 2011	Métiers « à dominance masculine » en 2011	Ensemble des métiers 1983
Métiers « à dominance féminine » en 1983.....	21	1	0	<b>22</b>
Métiers « mixtes » en 1983	2	13	5	<b>20</b>
Métiers « à dominance masculine » en 1983.....	0	5	39	<b>44</b>
<b>Ensemble des métiers 2011 .....</b>	<b>23</b>	<b>19</b>	<b>44</b>	<b>86</b>

Source : INSEE Emploi

De plus, les femmes sont souvent représentées dans les métiers périphériques ou encore plutôt « administratifs » comme les fonctions ressources humaines, le secrétariat. Alors que les hommes plus souvent présents dans les professions de « *cœurs de métiers* »<sup>18</sup> comme dans l'industrie, ou même la restauration (ingénieurs, cuisiniers reconnus). Cette forte présence masculine dans les cœurs de métiers apporte une certaine légitimité aux hommes et laisse les femmes dans leurs rôle annexes. De plus, ces métiers plutôt masculins, présents dans au centre des institutions constituent « *des viviers privilégiés des futur(e)s responsables économiques* » (BLANCHARD, LE FEUVRE, METSO, 2009).

### 2.1.2. Un niveau d'étude supérieur pour les femmes... une insertion professionnelle plus difficile

Depuis que les femmes ont été « autorisées » à entrer dans la sphère scolaire, elles n'ont cessé de montrer leur capacité à réussir dans ce domaine. Ainsi, aujourd'hui plusieurs études nous montrent que ces dernières sont beaucoup mieux intégrées et réussissent mieux que les hommes. On peut voir que le taux de

<sup>18</sup> Source : Syndicat Pôle-Emploi, *L'égalité professionnelle hommes – femmes à l'épreuve du dialogue sociale* », jeudi 12 Novembre 2015, Université Toulouse 2 – Jean Jaurès.

scolarisation à 18 ans est bien plus représenté par les femmes (73,3% contre 64,7% pour les hommes). De plus, 38,1% des femmes sont également diplômées du supérieur contre 32% des hommes (INSEE enquête emploi, chiffres 2011-2012).

Cependant, malgré des résultats scolaires très satisfaisants, et supérieurs à ceux des hommes on voit que leur insertion dans le milieu professionnel est plus difficile.

Dès l'entrée dans la vie active, on peut voir un inversement des tendances. En effet, l'insertion des femmes est bien plus difficile au départ comme tout au long de la vie professionnelle. En effet, on repère plus de femmes au chômage (11,5% contre 9,7% pour les hommes). Les taux d'activités des femmes sont en moyenne autour de 86% contre plus de 95% pour les hommes. Et l'inégalité la plus flagrante est la part des femmes qui sont à temps partiel : 27,4% contre seulement 5% pour les hommes (INSEE enquête emploi, chiffres 2011-2012).

Une autre différence est repérable mais plus difficile à légitimer : la différenciation des salaires. En effet, on voit qu'en moyenne une femme employée touche 18 236 € (contre 24 543 € pour les hommes). Les salaires des cadres en équivalent temps plein (ETP) sont encore plus différenciés : 41 967 € pour les femmes contre 53 294 € pour les hommes. Ces différences salariales sont beaucoup décriées dans l'actualité, et remette en cause la loi du 22 Décembre 1972, vu précédemment, instaurant « *à travail égal, salaire égal* »<sup>19</sup>.

### 2.1.3. Les femmes encadrantes

Bien que représentant presque la moitié de la population active (46%) les femmes n'occupent que 30% des emplois des fonctions dirigeantes au sein des entreprises et des administrations publiques (contre 15% il y a 30 ans). Cette forte évolution a été marquée par la montée des mouvements féministes mais aussi dû au développement des nouvelles lois induisant des sanctions pour les entreprises ne présentant pas d'égalité professionnelle. Cependant, on remarque que les femmes sont encore plus sous-représentées au niveau supérieure des hiérarchies des grandes entreprises. Seulement 17 % des 300 000 dirigeants salariés sont des femmes et 7% des PDG d'entreprise de plus 200 salariés (CORNET, LAUFFER,

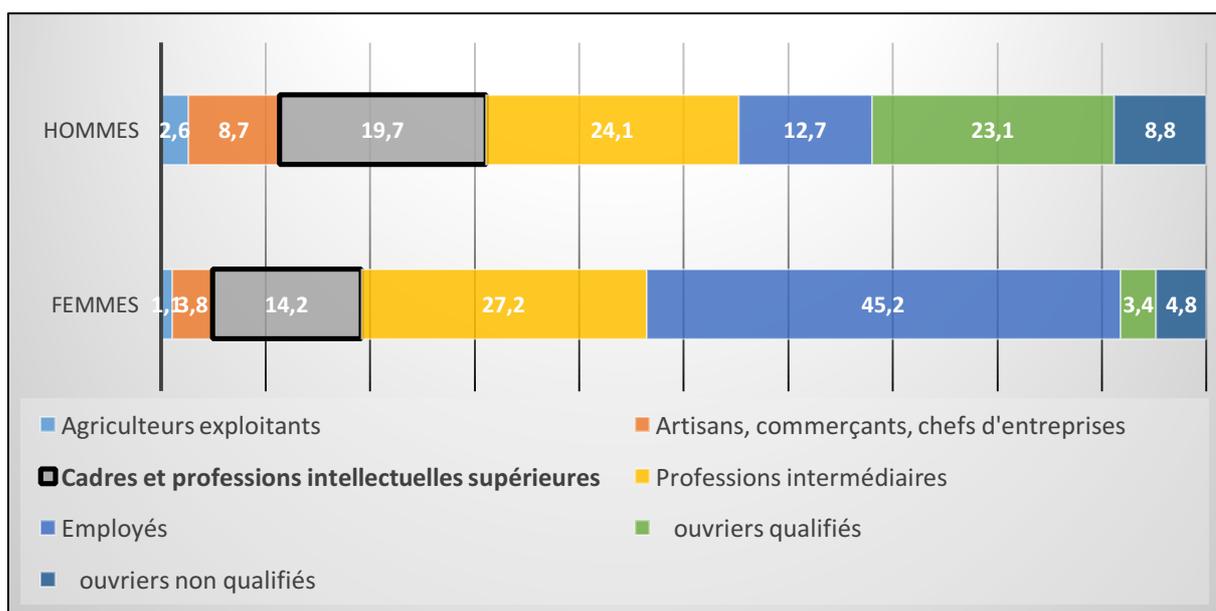
---

<sup>19</sup> Source : <http://www.franceculture.fr/emissions/pixel/des-reseaux-feminins-pour-legalite-professionnelle#>

BELGHITI-MAHUT *et al.*, 2008, p107). Nous voyons qu'il y a plus de  $\frac{3}{4}$  de ces postes à fortes responsabilités qui sont occupés par des hommes.

Nous pouvons voir dans la Figure 3 ci dessous, les différences de salariat entre les sexes : on voit 19,7% des hommes actifs qui sont cadres ou cadres supérieurs contre 14,2% pour les femmes. Mais la différence la plus repérable est la catégorie « employés » : 12,7 % pour les hommes contre 45,2%.

Figure 3: Population en emploi selon le sexe et la catégorie socioprofessionnelle en 2014



Source : INSEE, Enquête emploi, avec comme champs d'étude la France métropolitaine, personnes en emploi de 15 ans ou plus, [http://www.insee.fr/fr/publications-et-services/default.asp?page=dossiers\\_web/femmes-hommes/femmes-hommes-france.htm](http://www.insee.fr/fr/publications-et-services/default.asp?page=dossiers_web/femmes-hommes/femmes-hommes-france.htm)

Depuis plusieurs années, ce phénomène de ralentissement des carrières féminines est étudié par une multitude de domaines : la sociologie, la psychologie, les ressources humaines. En voyant ce phénomène se généraliser et être international la société l'a défini de « *plafond de verre* ».

## 2.2. Présentation du « plafond de verre »

### 2.2.1. Origine du concept

Le phénomène de plafond de verre a été évoqué pour la première fois par G. BRYANT en 1984, ancienne rédactrice en chef du magazine *Working Woman*. Elle

décrit « *Les femmes ont atteint un certain point – que j’appelle « plafond de verre ». Elles sont dans le dessus des cadres moyens, s’arrêtent et se coincent. Il n’y a pas assez de places pour toutes ces femmes au dessus. Certains entrent dans les affaires pour elles-mêmes. D’autres en sortent pour élever leur famille* »<sup>20</sup>

Mais il a fallu tout de même attendre 1991 pour que les pouvoirs publics américains reconnaissent l’existence de ce plafond de verre et de la nécessité de lutter contre ses effets<sup>21</sup>. Ainsi la « *Federal Glass Ceiling Commission* » constituée de 21 membres, a été fondée, possédant des moyens importants afin d’identifier les obstacles à cet avancement féminin et d’y apporter des solutions. Les chercheurs ont continué de s’interroger sur cette thématique et en 1997 le Bureau International du Travail a reformulé une définition encore plus détaillée :

« *Barrières invisibles, artificielles, créées par des préjugés comportementaux et organisationnels, qui empêchent les femmes d’accéder aux plus hautes responsabilités. Le terme de « plafond de verre » illustre bien le constat que, lorsqu’il existe aucune raison objective pour que les femmes ne s’élèvent pas, comme le font les hommes, jusqu’aux plus hautes fonction, c’est une discrimination inhérente aux structures et aux dispositifs organisationnels des entreprises, ainsi qu’à la société, qui intervient* » (Bureau International du Travail, 1997, p. 3).

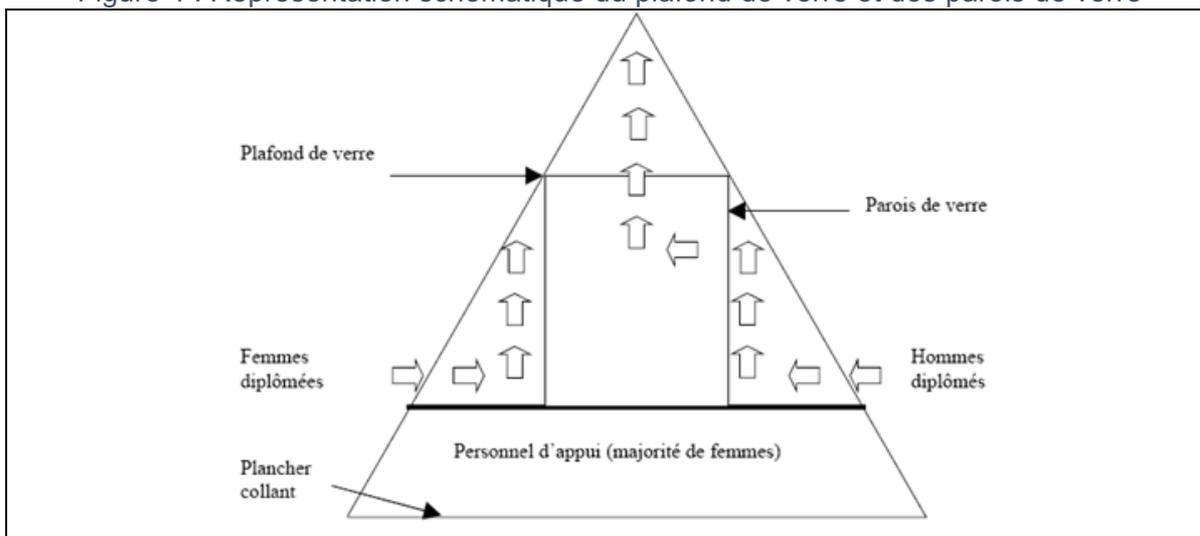
Le BIT a démontré à travers un schéma ce mécanisme de plafond de verre, que nous pouvons voir Figure 4, ci dessous. Ce schéma nous synthétise bien les phénomènes de ségrégation verticale et horizontales. En effet, le « plafond de verre » représentant la ségrégation verticale, empêchant ou bloquant les femmes à atteindre les hauts postes de la hiérarchie. Et « les parois de verre », schématisant la ségrégation horizontale, qui n’influencent pas les femmes à « changer de voie » ou encore à intégrer des métiers du cœur de métier favorisant généralement l’avancement professionnel.

---

<sup>20</sup> Traduction de « *Women have reached a certain point – I call it the glass ceiling. They’re in the top of middle management and they’re stopping and getting stuck. There isn’t enough room for all those women at the top. Some are going into business for themselves. Others are going out and raising families* ».

<sup>21</sup> Sources : <http://nokiaress.free.fr/pdv/historique.html>

Figure 4 : Représentation schématique du plafond de verre et des parois de verre



Source : Extrait du rapport sur « La promotion des femmes aux postes de décision », BIT, 1997.

En 1982, Morrison définit six barrières organisationnelles constituant le plafond de verre<sup>22</sup> :

- Un environnement professionnel qui isole et ne soutien pas les femmes ;
- Peu d'aide et de préparation à la fonction de manager ;
- La croyance que les femmes ont un style de leadership différent ;
- L'exclusion des réseaux professionnels ;
- Le développement de la conscience organisationnelle ;
- La coordination entre vie professionnelle et vie personnelle.

### 2.2.2. Les causes du plafond de verre

Ainsi nous pouvons classer ces barrières vues précédemment en trois grandes catégories : les politiques formelles de progression de carrière, le rôle des relations informelles dans la promotion et l'attente de rôle sexuée du manager idéal.

#### 2.2.2.1. Les politiques formelles de progression de carrière

En premier, nous pouvons d'ores et déjà noter que le diplôme initial des femmes jouera en leur défaveur. En effet, les stéréotypes dans lesquels les femmes

<sup>22</sup> Source : *Comportement organisationnel : Volume 2, Justice organisationnelle, enjeux de carrière et épuisement professionnel*, Assaad El AKREMY, Sylvie GUERRERO, Jean-Pierre NEVEU, De Boeck, 2006, p 209.

sont cloisonnées ne les orientent pas dans des professions de « pouvoir » au premier abord, mais plutôt vers des professions « féminines » comme les sciences sociales, les métiers du « care » comme vu plus tôt. De plus, les entreprises utilisent ces stéréotypes aussi alors les femmes se retrouvent écartés des métiers masculins, nécessitant du pouvoir, et de la force par exemple. Ces stéréotypes profondément ancrés dans l’imaginaire collectif va bloquer l’ascension des femmes vers les postes à responsabilités. Comme observé depuis le début, l’orientation est une des causes principales de cette limite. La formation initiale, mais aussi la formation continue, en effet pour l’année 2003 par exemple, elles ne sont que 20,3% à bénéficier de la formation professionnelles (contre 23,4% pour les hommes).

Le modèle de « *male breadwinner* » est toujours ancré dans notre société malgré l’évolution et l’émancipation de la femme. Le « *male breadwinner* » en opposition au « *female carer* » les tâches domestiques reviennent naturellement au femmes. Malgré le déclin progressif de ce modèle, « *la répartition sexuée des rôles sociaux est toujours d’actualité et les activités domestiques de care restent très majoritairement du ressort des femmes* »<sup>23</sup>. Ainsi ce modèle de l’homme pourvoyeur de fonds pour subvenir aux besoins de son foyer est toujours présent dans les représentations sociétales.

De plus, une personne aspirant à une promotion doit montrer à l’entreprise la preuve de son investissement total : mobilité, engagement total. Des notions qui peuvent être difficiles pour les femmes, première de part les épouses peuvent avoir des difficultés à imposer à leur conjoint (le cas échant) de les suivre « *j’ai toujours suivis mon conjoint je ne sais pas si un homme ferait la même chose pour sa femme* » (Entretien 2 – Cadre – L 280 – 281). Le surinvestissement des femmes peut aussi être bloqué par la maternité (grossesses, enfants). Même si ces barrières paraissent s’imposer essentiellement aux mères, dans les entreprises cela aura une incidence sur l’ensemble des femmes caractérisées comme des « *mère potentielles* » (BERENI, CHAUVIN, JAUNAIT, REVEILLARD *et al*, 2012, p208)

#### 2.2.2.2. *Le rôle des relations informelles : les réseaux professionnels*

Elton Mayo<sup>24</sup>, anthropologue américain a travaillé sur la définition des motivations de travail ainsi que sur la recherche de corrélations entre les conditions

---

<sup>23</sup> Source : Cours Tristan FROUNIER, *Sociologie de la famille*, L3 SSA, ISTHIA, 2015.

<sup>24</sup> Source : Cours de Cyrille LAPORTE, *Sociologie des organisation*, M1 SSA-MIRC, 2015.

de travail et le rendement. Au cours de ses expérimentations, il a pu définir que la vie au travail était constituée de relations informelles avec des normes informelles qui sont définies par le groupe. Ces relations informelles sont présentes dans toutes organisations et entreprises et semblent être l'affaire des hommes. En effet le développement du réseau professionnelle (sur le lieu professionnel et en dehors), ou encore la recherche de soutien du patron sont des stratégies clés pour l'obtention d'une promotion et paraissent marquées « *par le sceau de la masculinité dans les quels les femmes s'engagent moins facilement* » (BERENI, CHAUVIN, JAUNAIT, REVEILLARD *et al*, 2012, p208).

Pour Gisèle SZCZYGLAK « *Elles (les femmes) doivent apprendre la coopération entre elles, car elles viennent d'une 'culture' différente et ont reçu une éducation différente, c'est-à-dire une programmation sociologique, et des injonctions. Elles ont donc tendance à faire cavalier seul et à ne pas reconnaître les autres femmes comme des partenaires potentielles* ». <sup>25</sup> Les réseaux professionnels sont très connus et utilisés par les hommes et ce, depuis très longtemps, en commençant avec la Franc-maçonnerie, essentiellement masculine au départ. On peut noter tout de même une évolution ces dernières années, par exemple en 1999, IBM lance « Elles », son premier réseau professionnel féminin interne. Ce genre de réseaux féminins se développera de plus en plus, tout en restant marginal encore aujourd'hui.

#### *2.2.2.3. L'attente de rôle sexuée du manager idéal*

De plus, la figure « idéale » du manager ou du responsable tend vers des qualités plus masculines (Tableau 1 : Différentes qualités suivant les stéréotypes de genre, p15), qui peut justement bloquer l'ascension d'une femme. Plusieurs approches ont pu être mis en avant comme par exemple l'approche sociologique (CORNET, LAUFFER, BELGHITI-MAHUT *et al.*, 2008, p128) qui reprend les travaux autour de la différenciation de socialisation entre les femmes et les garçons ainsi conduisant à des managements différents. Les femmes seraient donc plus « émotives » et hommes seraient quant à eux plus « combatifs ». Cependant, d'autres auteurs ne pensent pas qu'il y ait de différences de sexe entre les managers, mais plutôt un « écrémage ». En effet, pour certain, « *il y a eu un*

---

<sup>25</sup> Source : <http://www.franceculture.fr/emissions/pixel/des-reseaux-feminins-pour-legalite-professionnelle#>

*processus de sélection qui choisit les femmes correspondant au modèle dominant, en l'occurrence le modèle masculin » (op. cit., p128). Le rôle des dirigeants serait donc clairement défini par la société et les représentations qu'on lui accorde (par les médias par exemple). C'est pourquoi on peut voir des « garçons manqués » (des femmes sur des postes à hautes responsabilités), c'est à dire agissant comme leurs homologues : longues heures de travail, engagement organisationnel très forts. Ces femmes ont « dû abandonner leur féminité pour développer des attributs et des comportements conformes à ceux qu'ont les hommes dans ces positions de pouvoir » (op. cit, p129).*

Ce plafond de verre est en quelque sorte le reflet de notre société, symbolisant encore les femmes comme des mères potentielles et des épouses au foyer. La création du milieu de l'entrepreneuriat par les hommes a donc laissé des séquelles dans la sphère professionnelle, acceptant encore difficilement des femmes dans les postes d'encadrement.

### 2.2.3. Quelques mesures contre ce plafond de verre

#### 2.2.3.1. Le concept de « Gender Mainstreaming »

Ce dernier a été évoqué pour la première fois en 1985 lors de la conférence des Nations Unies sur les femmes de Nairobi peut aussi d'appelle « *l'approche intégrée de l'égalité* ». Ce concept est défini comme « *la (ré)organisation, l'amélioration, l'évolution et l'évaluation des processus de prise de décision, aux fins d'incorporer la perspective de l'égalité entre les femmes et les hommes dans tous les domaines et à tous les niveaux, par les acteurs généralement impliqués dans la mise en place des politiques* »<sup>26</sup>. Ainsi les créateurs partent du principe que malgré un vouloir de neutralité, que ce soit dans entreprises ou dans la sphère privée un individu agira toujours de manière différente en fonction du genre de son interlocuteur.

Son défi est alors « *de construire un nouveau partenariat entre les femmes et les hommes pour assurer la participation pleine et entière des premières et des seconds, sur un pied d'égalité, dans tous les domaines, ainsi qu'une répartition*

<sup>26</sup>

Source : [http://igvm-iefh.belgium.be/fr/activites/gender\\_mainstreaming](http://igvm-iefh.belgium.be/fr/activites/gender_mainstreaming)

*équilibrée des bénéfiques du progrès entre les une et les autres. Une telle mutation n'appelle pas seulement des avancées législatives mais aussi une transformation proprement culturelle des comportements individuels autant que des attitudes en pratiques collectives et une action politique résolue reposant sur la mobilisation la plus large. »<sup>27</sup>*

#### 2.2.3.2. Le Label Egalité

Nous pouvons noter aussi la création de divers labels afin de favoriser une égalité professionnelle. Par exemple le « Label Egalité » instauré en France en 2004 par le Ministère, avec des critères d'attribution subjectifs qui sont : les actions menées dans l'entreprise (qu'importe sa taille) en faveur de l'égalité, la GRH ainsi que le management et l'accompagnement de la parentalité. En 2014, ils étaient déjà 51 organismes labellisés (représentant 738 477 salariés)<sup>28</sup>.

Depuis le 24 Décembre 2015, ce dernier s'est lié avec le label Diversité, mis en place en Belgique en 2007 (en 2008 pour la France) afin de promouvoir la diversité sur les lieux travail et de soutenir les entreprises développant la diversité et renforçant l'égalité hommes-femmes.

Outre les labels, d'autres mesures ont pu être mises en place afin de briser ce plafond de verre et favoriser l'avancement des femmes dans le milieu du travail, que ce soit en interne ou par l'intermédiaire d'organismes spécialisés. Cependant, les femmes restent toujours sous-représentées dans les postes d'encadrement. Une dissonance entre les normes et les pratiques est donc visible.

### 2.3. Les Femmes et leur rôle social de mère : le « plafond de mère »<sup>29</sup>

La maternité semble être une barrière visible de l'avancement des femmes dans la hiérarchie, et ne fait pas partie intégrante du plafond de verre. Que ce soit

---

<sup>27</sup> Source : Texte extrait de la communication de la Commission des Communautés européennes « *Intégrer l'égalité des chances entre les femmes et les hommes dans l'ensemble des politiques et actions communautaires* » du 21 février 1996

<sup>28</sup> Source : <http://www.familles-enfance-droitsdesfemmes.gouv.fr/dossiers/egalite-professionnelle/promotion-de-legalite-professionnelle/le-label-egalite/>

<sup>29</sup> SCHIAPPA Marlène, BRUGUIERE Cédric, *Plafond de mère : Comment la maternité freine la carrière des femmes*, 2016, Eyrolles, Paris.

pendant la grossesse en elle-même, le fait d'être une mère, ou encore être une mère potentielle paraît ralentir les carrières féminines.

D'après l'INSEE, même si plus de 70% des mères d'un ou deux enfants ont une activité professionnelle, seulement 61% des mères de trois enfants ou plus en ont une. De plus, après une naissance seul 1 homme sur 9 réduit ou cesse temporairement de travailler contre 1 femme sur 2<sup>30</sup>. Le congé parental est aussi une notion très « *genrée* ». En effet aujourd'hui plus 98% des congés parentaux sont pris par les femmes. D'après l'étude « *Maman travaille* » du Laboratoire de l'égalité INSEE et du ministère des Droits des femmes la moitié des mamans qui travaillent estiment que la maternité a freiné leur avancement de carrière. Ce dernier nous rappelle aussi que plus de 85% des emplois à temps partiel sont occupés par des femmes, sans que ce choix soit personnel à chaque fois. En effet, plus de 40% des plus de 19 ans désireraient travailler plus, représentant plus d'un million de femmes (contre 300 000 hommes)<sup>31</sup>. Et plus de 80% des tâches domestiques et ménagères sont encore réalisées par les femmes.

Des barrières montrant la difficulté d'ascension des femmes dans les milieux professionnels sont donc plurielles, mais sont-elles présentes dans tous les secteurs ? Et surtout dans le secteur étudié aujourd'hui : la restauration collective ?

---

<sup>30</sup> Source : INSEE Enquête Coupe – Familles – Ménages, Juin 2013.

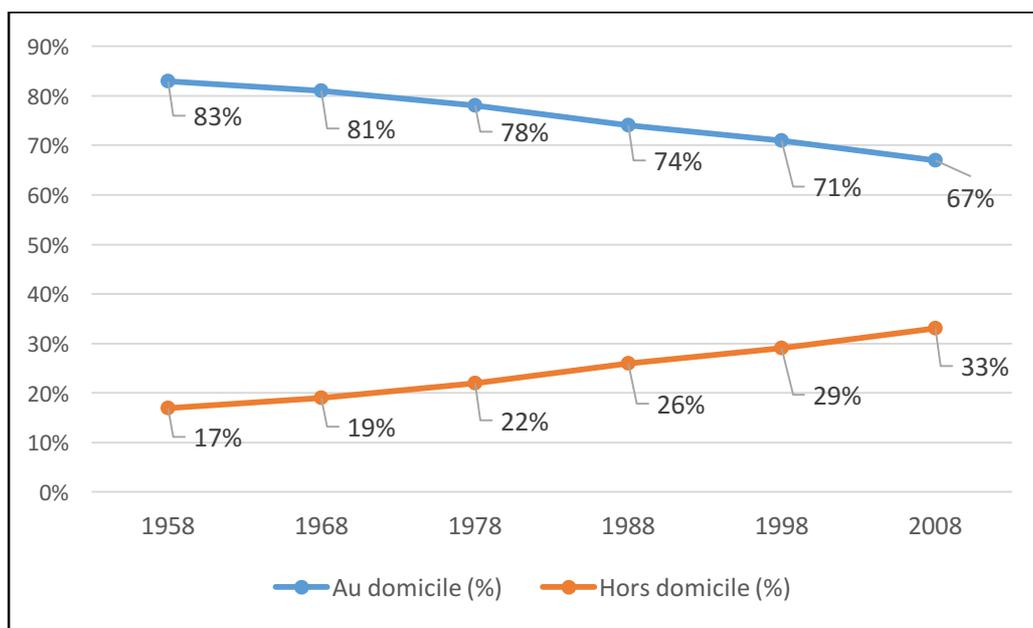
<sup>31</sup> Source : Observatoire des inégalités : [http://www.inegalites.fr/ship.php?article410@id\\_mot=103](http://www.inegalites.fr/ship.php?article410@id_mot=103)

## Chapitre 3 : La Restauration Collective

La Restauration Hors Foyer (RHF) représente toute forme de consommation alimentaire effectuée hors du domicile, que ce soit un repas à proprement parler ou même seulement un en-cas. Aujourd'hui, la RHF est un secteur d'activité qui évolue positivement chaque année, en effet entre 1960 et 2012, la part de la restauration commerciale dans la consommation des ménages en restauration hors domicile (RHD) est passée de 40,3% à 67,0% (DGCCRF, 2014). Cette forme de restauration se décompose en trois grands secteurs : la restauration commerciale, les circuits de vente alternative (boulangerie-pâtisserie, charcuterie-traiteur, station service...) et la restauration collective que nous allons étudier ici.

La part des dépenses de la RHF dans le budget alimentaire des français est passée de 17% en 1958 à plus de 33% en 2008. En effet, la RHF ne représentait qu'un repas sur 20 en 1958, alors qu'en 2008, on dénombrait déjà plus d'un repas sur 5 ! Spécifions, qu'environ 48% de ces repas hors foyer sont servis dans les restaurations collectives.

Figure 5: Répartition domicile / hors-domicile du budget alimentaire des ménages (en %)

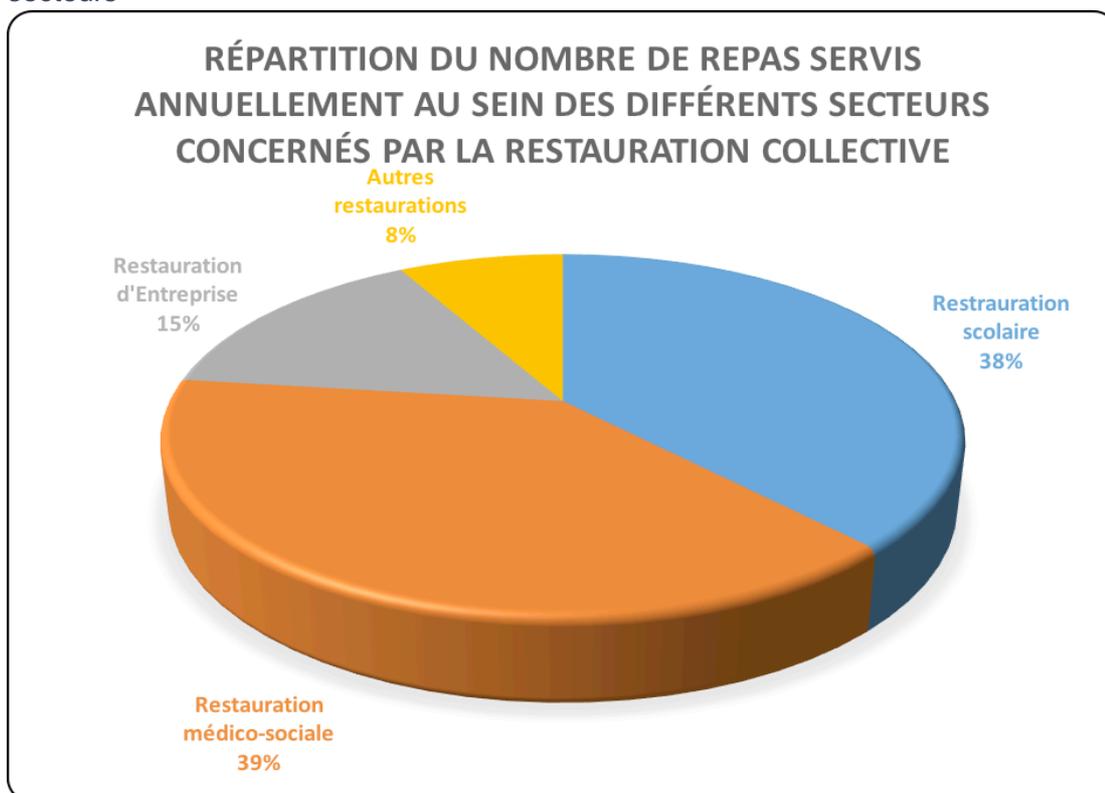


Source : Gira Food Services, 2008.

### 3.1. Le secteur de la Restauration Collective

Plus de 10 millions de repas sont servis par jour en restauration collective soit plus de 3 milliards par an dans plus de 72 700 établissements<sup>32</sup>. Plus d'une personne sur sept côtoie une restauration collective tout les jours. Répartie dans plusieurs secteurs : Médico-social, restaurations scolaires, les entreprises, l'Armée, les Prisons... Les trois secteurs les plus importants étant le secteur hospitalier (39%), le secteur scolaire (38%) et les entreprises (15%) en terme de nombre de repas.

Figure 6: Répartition du nombre de repas servis annuellement en fonction des différents secteurs



Source : Conférence M. Pailou, Université du Mirail, Mars 2015

#### 3.1.1. Définition

La restauration collective se caractérise par la distribution de repas hors domicile à caractère social, c'est à dire que les bénéficiaires ne paient pas la totalité du repas qu'ils consomment, une partie étant pris en charge par l'employeur, ou par l'institution de laquelle la personne dépend.

<sup>32</sup>

Sources : Gira Food Services et Cabinet GRASSARD-INSTITUT CSA, 2009.

Ces établissements peuvent être publics, comme pour les hôpitaux, l'éducation, l'armée, ou bien privés, avec les cliniques, les entreprises, ou bien encore mixtes avec les restaurants inter-entreprises. Les services de restauration peuvent revêtir plusieurs formes selon leur mode fonctionnement : cuisine centrale, cuisine satellite ou cuisine sur place.

Différents types de gestion sont à noter :

❖ La gestion directe (ou autogérée) correspond à une forme de gestion où la collectivité ou l'entreprise prend en charge, elle même, la restauration de la conception du restaurant au service des repas, en passant par la production culinaire et la responsabilité des achats. Ce type de gestion est choisi par 63,8% de la restauration collective (en nombre de repas) dont 64% de la restauration scolaire, 73% de la restauration hospitalière et 26% de la restauration au travail. Elle sert presque 2 milliards de repas par an dans 42 000 restaurants (230 000 salariés) pour près de 11 milliards d'euros de chiffre d'affaires<sup>33</sup>.

❖ La gestion concédée (ou en concession) se définit quand la collectivité ou l'entreprise confie à une Société de Restauration Collective (SRC) la préparation et/ou le service des repas, selon un cahier des charges très précis. La gestion concédée représente alors 36,2% de la restauration collective en France, soit l'équivalent de 1,06 milliard de repas chaque année<sup>34</sup>. En France, plusieurs grandes entreprises de restauration collectives sont présentes et se partagent le marché :

- COMPASS GROUP : créée en 1980, cette entreprise s'impose aujourd'hui avec plus d'1,2 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2014 pour 201,3 millions de repas par jour, servis sur leurs 2 280 restaurants, rien qu'en France.<sup>35</sup>
- ELIOR : a vu le jour en 1991, et dénombre aujourd'hui plus de 2,1 milliards d'euros de chiffre d'affaires en France, et plus de 3 millions de repas servis quotidiennement en Union Européenne (UE).<sup>36</sup>

---

<sup>33</sup> Sources : Gira Food Service, 2008.

<sup>34</sup> Sources : Gira Food Services, 2008.

<sup>35</sup> Sources : site internet Compass Group France : <http://www.compass-group.fr>

<sup>36</sup> Sources : Site internet d'Elior France : <http://www.elior.com>

- SODEXO : créée en 1966, elle compte aujourd'hui plus de 2,7 milliards d'euros de chiffre d'affaires en France en 2014 avec plus de 2,5 millions d'utilisateurs quotidiens.<sup>37</sup>

D'autres SRC existent comme Api-Restaurant, Dupont Restauration ou encore Casino restauration.

### 3.1.2. Son évolution

Depuis plusieurs années on peut noter une nette augmentation du recours à la restauration collective. L'INSA de Rennes a pu détailler les raisons de cette évolution<sup>38</sup> :

En premier, nous pouvons noter que la concentration des emplois dans certaines zones urbaines et l'éloignement du lieu de travail (le trajet domicile – travail augmente de 50% durant les trente dernières années) a rendu souvent impossible le retour chez soi pour la pause déjeuner.

Ensuite, la progression du taux d'activité des femmes, passant de 55% en 1980 à 68% en 2008, a entraîné beaucoup de changements dans les habitudes alimentaires. En effet, les foyers consacrent de moins en moins de temps à la préparation des repas et se rabattent de plus en plus sur des plats déjà préparés. Ceci a donc permis de développer les repas livrés et les restaurations sur place. Ce dernier point a aussi rendu nécessaire le développement de « cantines » pour les enfants, en raison de l'absence des mères au foyer le midi.

Enfin, nous pouvons pointer du doigt la tertiarisation de la société. En effet, de plus en plus d'emplois sont, à l'heure actuelle, créés dans ce secteur d'activité. Ces employés se sont retrouvés sans restauration sur place et ont dû se tourner vers la restauration commerciale autour de leur lieu de travail et des restaurations collectives d'entreprises ont pu ainsi voir le jour en raison de l'augmentation des demandes.

---

<sup>37</sup> Sources : Site internet de Sodexo France : <http://www.sodexo.fr>

<sup>38</sup> Sources : CREMILLEUX Damien, BIEZ Guillaume, VANDEWALLE Simon et CHARPENTIER Nicolas, « Monographie : Les nouvelles pratiques alimentaires dans la restauration hors foyer : études des tendances, des enjeux économiques et sanitaires associées », INSA de Rennes, Janvier 2013, p15-16.

## 3.2. L'emploi en restauration collective

L'organisation des services de restauration collective et de ses emplois va dépendre :

- Du nombre de repas servis ;
- Du type de distribution : sur place, en liaison chaude ou froide ;
- Du mode de gestion : gestion directe ou concession.

Les diplômes menant directement au secteur de la Restauration Collective comme par exemple le *BTS production culinaire option restauration et cuisine de collectivité* et le *BTS gestion des hôtels et des restaurants option gestion d'entreprise de restauration collective* ont été arrêté en 1982 (CEREQ). C'est pourquoi pour intégrer ce secteur plusieurs possibilités (non exhaustives) sont repérables :

- sans diplômes (en intégrant le secteur et les entreprises en tant qu'employé) ;
- avec un diplôme de cuisinier (CAP, BAC PRO, BTS par exemple) ;
- avec tout autre diplôme démontrant la gestion d'équipe (pour intégrer le secteur en tant qu'agent de maîtrise ou même cadre directement).

En fonction de son diplôme et de son expériences plusieurs types de postes peuvent être proposés.

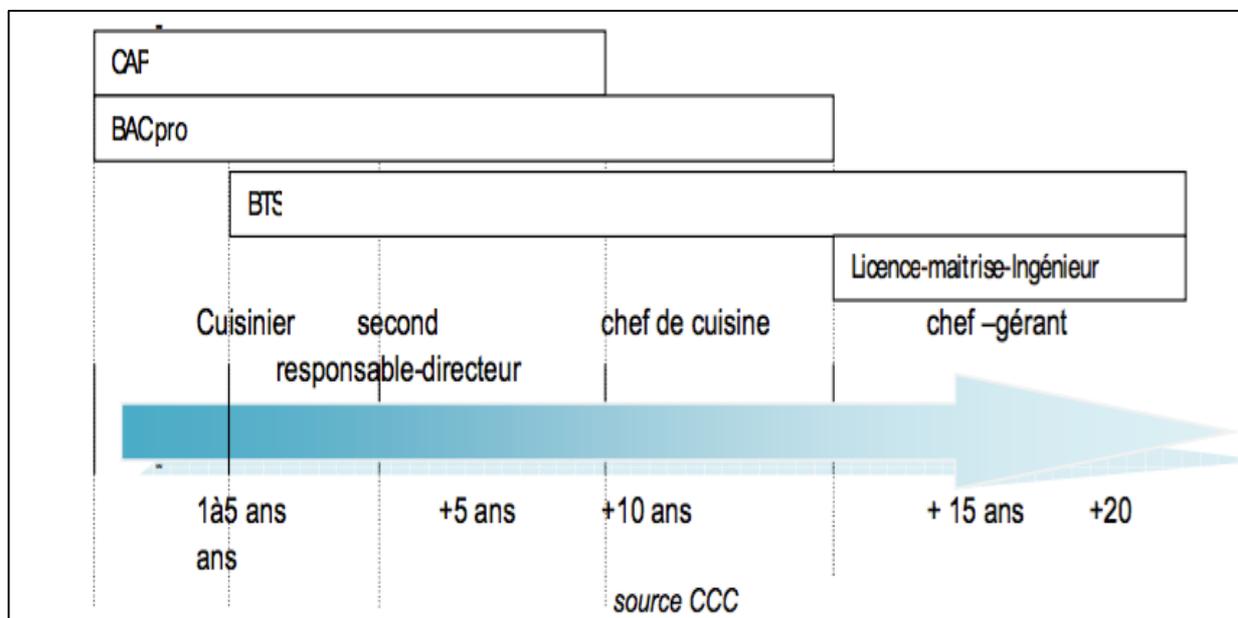
### 3.2.1. Les différents types de postes

Le secteur de la restauration collective est un secteur de plus en plus dynamique et créateur d'emploi. On peut noter trois types de catégories de métiers :

- La fonction de production comprenant les commis et les agents polyvalents et tout employés travaillant en cuisine. Ces derniers mettent en œuvre les produits et doivent maîtriser les techniques culinaires appropriées.
- La fonction managériale comprenant le responsable de production et le chef de cuisine. Ces derniers dirigent une équipe et ont la responsabilité de la gestion et de l'application des réglementations.
- Et la fonction logistique qui va permettre la bonne organisation de tout le service.

Nous pouvons voir sur la Figure 7, les diplômes et l'expérience nécessaire pour exercer certains métiers de la restauration collective. Cette figure nous montre ainsi les multiples possibilités d'évolution de carrière et surtout l'accessibilité à un poste d'encadrement.

Figure 7 : Evolution de carrière selon les compétences.



Source : CCC France, 2010.

### 3.2.2. Les postes d'encadrement

Selon le droit français le personnel d'encadrement est constitué par des salariés auxquels « les entreprises confient des fonctions qui conditionnent ou induisent la réflexion et l'action d'autres salariés des entreprises et, par là même, influe plus ou moins profondément, dans les domaines technique, administratif, commercial, social ou financier, sur le marché, l'information, l'équilibre et le développement des entreprises, selon le niveau de classification où ils se trouvent placés »<sup>39</sup>. Ainsi, selon le code du travail, les postes d'encadrement sont représentés par des agents de maîtrise et des cadres.

Pour cette étude, nous avons donc opté pour travailler au niveau des managers d'unités qui regroupent des agents de maîtrise et des cadres comme nous le montre le Tableau 2 suivant. Dans la définition commune, un manager doit maîtriser l'ensemble des techniques d'organisations et de mises en œuvre. Dans

<sup>39</sup> Source : Legifrance.

un but d'optimisation, il tend à respecter les intérêts et les représentations de l'entreprise. Plusieurs appellations de ces métiers sont alors repérables au sein de la restauration collective : Chef de production, gérant(e), chef de secteur, économiste, responsable, responsable des achats, chef gérant ou encore directeur.

Tableau 2: Différents types d'emploi en Restauration Collective

NIVEAUX	EMPLOIS REPERES	STATUTS
I	Employé de Restauration / plongeur	Employé
II	Employé Poly-compétent de restauration	Employé
III	Employé technique de restauration / caissier / responsable de satellite	Employé
	Employé Technique de service logistique / manager	
IV	Commis de cuisine / commis pâtissier	Employé
	Employé qualité service logistique / chauffeur-Livreur / Allotisseur	
V	Cuisinier / pâtissier	Employé
	Second de cuisine / chef de partie / responsable point de vente / responsable logistique	
VI	<b>Responsable de point de restauration</b> Adjoint au responsable de restaurant Diététicien	<b>Agent de maîtrise</b>
VII	<b>Chef gérant</b>	<b>Agent de maîtrise</b>
VIII	Chef de production <b>Responsable de restaurant</b>	<b>Agent de maîtrise</b>
IX	<b>Chef de secteur</b> <b>Directeur de restaurant</b>	<b>Cadre</b>

Source : <http://www.salaries-restauration-collective.fr/classifications>

« Pôle-Emploi » définit ces métiers comme la : « *supervision et contrôle de la production et le fonctionnement d'un ou plusieurs établissements de restauration collective selon les règles d'hygiène et de sécurité alimentaire et la charte qualité de l'établissement, il peut recruter du personnel et participer à la production culinaire* ».

### 3.2.3. Fiches de poste et compétences requises

Les fiches de postes se décomposent en plusieurs parties : la nature du travail, les compétences requises, les lieux d'exercices et les statuts. On va retracer ensemble chaque spécificité dans le Tableau 3 suivant :

Tableau 3 : Fiche de poste manager en Restauration collective

	<b>Activité</b>	<b>Compétences</b>
<b>Nature du travail</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Supervise et contrôle la production et le fonctionnement d'un ou plusieurs établissements de restauration collective selon les règles d'hygiène et de sécurité alimentaires et la charte qualité de l'établissement.</li> <li>- Peut recruter du personnel.</li> <li>- Peut participer à la production culinaire.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Tenues appropriées, connaissance des techniques culinaires</li> <li>→ Connaissance des besoins des consommateurs (enfants, malades, personnes âgées...)</li> <li>→ Doit se mettre au courant des évolutions du droit alimentaire.</li> <li>→ Connaissance des bases en management.</li> </ul>
<b>Compétences requises</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Superviser l'élaboration des menus</li> <li>- Suivre l'état des stocks</li> <li>- Identifier les besoins en approvisionnement</li> <li>- Contrôler l'application des normes d'hygiènes et de sécurité alimentaire.</li> <li>- Suivre l'entretien et la maintenance des équipements.</li> <li>- Effectuer la gestion.</li> <li>- Etablir les planning des employés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eléments de base en diététique et en techniques culinaires.</li> <li>- Gammes des produits</li> <li>- Types de régimes</li> <li>- Techniques de planifications</li> <li>- Règles de gestions des stocks.</li> <li>- HACCP</li> <li>- Bases en RH</li> <li>- Gestion comptable et administratives</li> <li>- Législation alimentaire,</li> <li>- Outils bureautiques,</li> <li>- Logiciel de gestion des stock et gestion comptable.</li> </ul>
<b>Lieux et statuts</b>	<p>Plusieurs lieux :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cuisine centrales,</li> <li>- Ecoles (lycée, collèges, universités...)</li> <li>- Hôpitaux,</li> <li>- Cercles mess (armée),</li> <li>- Entreprises</li> </ul> <p>Le statut peut être agent de maîtrise ou Cadre suivant l'expérience et le diplôme de la personne</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adaptation aux diverses populations</li> </ul>

Source : Pole-emploi.

Cette fiche de poste n'est, bien évidemment, pas exhaustive, elle retrace sommairement les compétences spécifiques mais sera bien entendue adaptée à chaque poste et à chaque lieu.

### 3.3. Les femmes en restauration collective

#### 3.3.1. La restauration collective et les femmes

En moyenne, les femmes représentent 52% de l'emploi salarié en restauration collective en France, contre 48% dans l'ensemble du secteur de l'hôtellerie-restauration (Fafih, 2010). Ce fort attrait des femmes pour ce secteur d'activité peut être dû notamment aux conditions de travail qui se sont améliorées, et permettent aux salariés d'avoir une vie privée plus représentative. En effet, dans ce secteur, les horaires de travail sont beaucoup plus confortables qu'en restauration commerciale (CCC France, Septembre 2010) car les services du soir et du week-end sont généralement absents. Ces horaires de travail plus « normalisés », « *il y a peu de turn-over parce qu'on est sur des emplois de gens qui travaillent du lundi au vendredi, de 7h à 15h même si les salaires sont peu élevés, c'est un choix de vie de travailler dans la Restauration Collective c'est pas un choix salarial* » (Entretien 2 – Cadre – L 206 – 209) semblables aux autres secteurs d'activité plus répandues concèdent aux femmes l'opportunité de s'occuper plus facilement des enfants par exemple en dehors de leur travail. Ou en tout cas de pouvoir maintenir son rôle social de mère et de femme (mariée) que la société lui inculque.

De plus, les liaisons froides ou encore les cuissons à basse température ou de nuit permettent de réguler les jours et horaires de productions. Dans le milieu médico-social par exemple, le service de restauration doit fonctionner pour chaque repas (matin, midi et soir), ce mode de fonctionnement vu précédemment va permettre alors d'actionner une baisse de main d'œuvre les soirs et les week-end.

Ensuite, la modernisation des matériels des cuisines professionnelles a permis de faciliter le travail en tant que tel. La force n'est désormais plus nécessaire malgré les volumes qui peuvent être produits en établissement de restauration collective. Ainsi l'intégration des femmes a pu se faire plus facilement, car la force physique n'était plus obligatoire.

Des éléments qui, favoriseront, en premier lieu l'attractivité de ce secteur aujourd'hui, et l'insertion des femmes.

### 3.3.2. Les femmes dans les postes d'encadrement en restauration collective

Malgré une forte présence des femmes dans ce secteur, elles sont moins représentées dans les fonctions d'encadrement. Selon la Fafih (2010), nous remarquons que seulement 26% (en moyenne) de ces dernières occupent des postes de cadres ou d'encadrement dans le secteur de la restauration en général.

En rencontrant des SRC, on voit ces pourcentages fluctuer légèrement. En effet, on peut noter une forte évolution et implication chez Sodexo, leader de la restauration collective en France et dans le monde, avec un passage de 14% à 42% de cadres femmes sur les 10 dernières années<sup>40</sup>.

Les femmes chez Sodexo par exemple : elles sont 38 % du Conseil d'administration, 25 % du comité exécutif du groupe, 23 % des cadres dirigeants (Top 300), 42 % de l'encadrement, 54 % des effectifs, (chiffres pour l'exercice 2011-2012)<sup>41</sup>.

Pour la société de restauration rencontrée, qui gardera l'anonymat pour le moment, juste pour la restauration d'entreprise en France (hors Île-de-France) « *les femmes pèsent 13% dans la population cadre et 15% dans la population agent de maîtrise* », propos recueillis lors mon premier entretien exploratoire avec une directrice des ressources humaines. Et uniquement sur la région Midi-Pyrénées, en 20105 également il y a 22% de femmes agents de maîtrise assurant de métier de l'encadrement, et 12% de femmes cadres.

Ces chiffres semblent bas, mais pourquoi ne voit-on pas plus de femmes dans ces postes d'encadrement malgré leur forte présence dans l'ensemble du secteur ?

---

<sup>40</sup> Source : <http://fr.sodexo.com/home/nos-engagements/diversite-et-inclusion/la-mixite-femmes-hommes.html>

<sup>41</sup> Source : <http://journaldesgrandesecoles.com/sodexo-la-diversite-au-coeur-de-la-performance/>

## Partie 2 : Les limites d'évolution des femmes en restauration collective

La reconnaissance des femmes dans le milieu professionnel ne s'est opérée que très récemment. En effet, au départ sur des postes sans compétences et sans diplômes, ces dernières ont réussi à s'émanciper peu à peu de leur rôle de mères et d'épouses au profit de celui de travailleuse à part entière. Grâce aux innovations technologiques, aux divers mouvements féministes, ainsi qu'au droit du travail dans le monde se répercutant en Europe et en France, les femmes ont ainsi trouvé leur place dans le monde professionnel. Représentant presque la moitié de la population active aujourd'hui, il demeure toujours des inégalités repérables comme leur moindre présence dans les postes d'encadrement et à responsabilités. Comme si le management détenait un genre.

Le secteur de la restauration collective est un secteur où les femmes ont réussi à bien s'intégrer représentant aujourd'hui plus de 52% de la population active du secteur. Mais ce dernier n'est pas épargné par le manque de présence féminine dans les postes de management. Plusieurs questions ressortent alors de cette contextualisation. Pourquoi l'intégration des femmes n'est-elle pas complète dans le monde professionnel ? La restauration collective limite-t-elle les femmes dans leur évolution ? Les femmes veulent-elles exercer un emploi à responsabilité ? Les hommes sont-ils plus ambitieux que les femmes ?

De part le contexte étudié précédemment, nous avons pu mettre en exergue la problématique suivante :

**« Pourquoi les femmes ne sont pas autant représentées que les hommes dans les postes d'encadrement en restauration collective ? »**

Comme nous pouvons le voir, la spécificité du secteur de la restauration collective est très intéressante. D'une part très féminin, mais avec des attributs

masculins, la restauration collective n'échappe pas au plafond de verre. Après l'étude de notre contexte, nous avons pu formuler trois hypothèses distinctes :

- Dans le secteur de la restauration collective on retrouve tous les aspects de la domination masculine, créant un plafond de verre spécifique ;
- Les carrières de femmes en restauration collective sont plus lentes que celles des hommes ;
- Il y a une progression des femmes dans les postes d'encadrement en restauration collective.

Trois hypothèses que nous allons développer ci-après.

# Chapitre 1 : La domination masculine : aspect inhérent à la restauration collective

## **Hypothèse 1 : En restauration collective on retrouve le phénomène de domination masculine, créant un plafond de verre spécifique.**

« *Les mêmes tâches peuvent être nobles et difficiles, quand elles sont réalisées par des hommes, ou insignifiantes et imperceptibles, faciles et futiles, quand elles sont accomplies par des femmes comme le rappelle la différence qui sépare le cuisinier de la cuisinière...* » (P. BOURDIEU, 1998, p 83). Cette citation du sociologue Pierre BOURDIEU, issue de son ouvrage *La domination masculine*, présente complètement les effets de la domination masculine dans notre société.

### 1.1. La domination masculine

Sous-Hypothèse 1 : La domination masculine est particulièrement présente dans notre société

La violence symbolique fait partie intégrante de la domination masculine. Il va de soit de la définir pour commencer. Pierre BOURDIEU disait que « *c'est un rapport de forces données* » comme un type particulier d'évidence (entre la classe dominante et dominée par exemple, ou les hommes et les femmes) ; on a un cas d'exercice de la violence symbolique à partir du moment où :

- Un agent dominant utilise la force dont il dispose pour imposer une signification (Bien/Mal, Noir/Blanc...);
- Il parvient (l'agent) à faire accepter cette signification comme légitime donc non arbitraire.

Ainsi celui qui parvient à en faire usage, augmente encore la force dont il dispose en lui ajoutant la force qui lui vient de cette reconnaissance. « *En d'autres termes, il va transformer la force en symbole et les symboles en force* » (BOURDIEU, 1998).

Pierre BOURDIEU observe la société Kabyle afin de démontrer les rapports de domination de nos sociétés. En effet, en Kabylie, on observe de fortes différences

dans *l'hexis corporelle*<sup>42</sup> selon le sexe. Pour les hommes, il s'agit d'être le lien entre la maison et le monde extérieur, de porter les responsabilités en public, vers le dehors. La fonction sociale de la femme est au contraire d'être à la maison : elle est tournée vers l'intérieur, vers le bas, vers les siens. Il dit « *C'est pourquoi elle va être légèrement courbée, les yeux baissés : tout son corps exprime la pudeur, la retenue, la réserve* ».

Selon BOURDIEU, « *la structure de la domination masculine est le principe ultime [des] innombrables relations de domination/soumission singulières* », selon le schéma suivant : dessus-dessous ; public-privé ; droit-courbe ; sec-humide ; chaud-froid ; culture-nature ; ordre-anomie. Il en reste de nombreuses traces dans notre société moderne :

- *L'hexis corporelle* féminine (malgré tous les signes d'émancipation) reste marquée par le souci de se « *faire petite* », de ne pas prendre trop de place ;
- La majorité des femmes souhaitent avoir un conjoint plus âgé et plus grand, comme si elles se sentaient diminuées par un homme « diminué » (ce qui montre que leur statut social dépend de celui de leur conjoint) ;
- Une multitude de « *choix infinitésimaux de l'inconscient* » (usage du prénom, etc.), en s'additionnant, contribuent à construire la situation dominée des femmes.

Ainsi, la notion même de pouvoir semble être possédée par les hommes, dans notre société. Ce pouvoir semble être profondément ancré dans les stéréotypes. La sphère professionnelle, et le secteur de la restauration n'ayant pas échappé à la règle.

## 1.2. Un secteur d'activité masculin

Sous-hypothèse 2 : C'est un secteur avec des références très masculines

La restauration collective fait partie intégrante du secteur de la restauration ; il est souvent demandé qu'un encadrant dans ce premier soit issu de la filière cuisine ou ait déjà travaillé en tant que chef cuisinier « *historiquement les managers*

---

<sup>42</sup> Hexis corporel : apport au corps et l'ensemble des postures et des gestes qui font partie de l'Habitus (P. BOURDIEU)

on leur demandait d'être issu de la filière "cuisinante" donc les cuisiniers et bien c'est beaucoup des métiers où on trouvait des hommes » (Entretien 1 - DRH – L 31 – 32). Malgré une forte présence féminine dans le domaine de la restauration collective, cet univers a toujours les caractéristiques masculines du domaine de la restauration initiale. Univers qui ne va pas accepter les femmes en tant qu'encadrantes. En effet, dans ce secteur d'activité, les femmes sont essentiellement présentes dans des emplois demandant peu de qualifications.

### 1.2.1. Historique de la restauration « masculine »

Au départ, la cuisine était un « métier d'homme ». En effet, avant la Révolution et l'ouverture des premiers restaurants, seuls des hommes exerçaient dans ce métier dans les maisons nobles. Cependant les femmes sont arrivées peu à peu après la Révolution, avec leur savoir-faire « ancestral » apparenté à leur rôle social de « mère nourricière ». Au démarrage, ces dernières se voyaient confier la responsabilité de la cuisine uniquement par les « bourgeois peu riches »<sup>43</sup>. Mais la première raison d'exclusion des femmes de ce milieu est une « stratégie professionnelle (...) qui s'inscrit dans un contexte d'organisation d'une profession qui avait en outre un grand besoin de reconnaissance » (BOURRELY, 2009, p3). En effet, à cette époque les cuisiniers sont en recherche de reconnaissance car ce sont souvent des personnes autodidactes, formées directement dans les cuisines et sans qualifications spécifiques.

Plusieurs obstacles à l'évolution et l'intégration de la femme dans les cuisines professionnelles sont repérables. Tout d'abord, le métier de cuisinier est un travail physique et pénible, « C'est très clairement pénible » (Entretien 1 – DRH – L 384) avec des matériels lourds, des horaires difficiles... Malgré une évolution des ustensiles de plus en plus faciles et légers à porter, l'imaginaire de la « force du cuisinier » reste persistante ; « C'est un métier qui demande une grande résistance physique mais aussi de savoir gérer la pression psychologique car rien n'est jamais acquis, chaque service est unique »<sup>44</sup> ce qui a pu bloquer l'évolution des femmes

---

<sup>43</sup> Source : MENNELL Stephen, *Français et Anglais à table du Moyen-âge à nos jours*, Paris, Flammarion, 1987.

<sup>44</sup> Source : PIC Anne-Sophie pour LinkedIn « Ma recette pour un bon équilibre entre vie privée et vie professionnelle », disponible : <https://www.linkedin.com/pulse/ma-recette-pour-un-bon-equilibre-entre-vie-privée-et-anne-sophie->

dans le secteur. Puis, ce travail peut être caractérisé de dangereux : entre le tranchant et brûlant... Le tranchant renvoie à l'utilisation « d'armes » : couteaux, tranchoirs par exemple, qui ne paraissent alors pas des outils destinés aux femmes mais plutôt aux hommes, sachant les manier. De plus, le brûlant ou encore le chaud, représenté symboliquement par le feu, n'est pas apparenté à la femme mais plutôt à la force physique ou l'ambition exprimant plutôt des « qualités masculines » (BOURRELY, 2009). De plus, nous retrouvons une confrontation prononcée, au centre du métier entre le « chaud » et le « froid » qui vient symboliser *une division sexuée*. Le « chaud » sera affilié à la connaissance du métier et à la force masculine et donc aux hommes et le « froid » nécessitant peu de connaissances et valorisant moins le travail, réservé aux femmes, aujourd'hui encore « *parce que le responsable d'unité il peut aussi faire de la production froide et même les femmes qui ne viennent pas de la filière cuisinante peut faire* » (Entretien 1 - DHR – L 243 – 244). Ensuite, on aperçoit la nécessité de créativité au cœur de ce métier, dans l'imaginaire collectif, la créativité était une qualité essentiellement masculine. Nous pouvons voir que les plus grands peintres ou architectes de la Renaissance – période symbolisée par l'attrait généralisé de l'art et du beau – étaient des hommes (Léonard de Vinci, Raphaël, Michel-Ange...). De plus, les plus grands inventeurs reconnus étaient aussi des hommes. Un sens du commandement est également essentiel et ce dernier était réservé aux militaires et donc aux hommes de prime abord. De plus dans l'idéologie machiste, le sexe féminin serait le « sexe faible », de part les stéréotypes présents tout au long de l'histoire dans notre société représentant les femmes comme « délicates » ou « douces » ce qui est en totale contradiction avec « l'autorité naturelle » des hommes, mêlant agressivité et même violence, dont devrait faire preuve un cuisinier. Un environnement machiste prédominant car les femmes ne sont arrivées que tardivement dans les cuisines où les hommes les considéraient comme des rivales et que l'on cherche à tester. Une femme seule alors dans une brigade d'homme se verra au centre de « *blagues machistes ou d'actes de malveillances* » (*op. cit.* p6). De plus, encore aujourd'hui ce secteur se fait remarquer par l'important nombre de procès en cours (l'AVFT<sup>45</sup>). Pour finir, les rôles des réseaux dans ce secteur n'est plus à démontrer et peuvent jouer un rôle

---

[pic?deepLinkCommentId=6112993385226727424&anchorTime=1457451196973&trk=hb\\_ntf\\_MENTIONED\\_YOU\\_IN\\_A\\_MEGAPHONE\\_COMMENT](pic?deepLinkCommentId=6112993385226727424&anchorTime=1457451196973&trk=hb_ntf_MENTIONED_YOU_IN_A_MEGAPHONE_COMMENT)

<sup>45</sup> Association européenne contre les violences faites aux femmes.

déterminant dans une carrière (*op. cit.* p7). On peut noter l'Association des maîtres cuisiniers de France par exemple qui rejeta la candidature de Anne-Sophie Pic en 2001, grande cuisinière de renom. Même si des réseaux professionnels de femmes commencent à se créer en France, ils sont encore minimes et peu présents dans ce secteur.

### 1.2.2. Une formation genrée

Même les études et les formations menant au métier de la bouche sont très « genrés » comme nous le montre ce tableau :

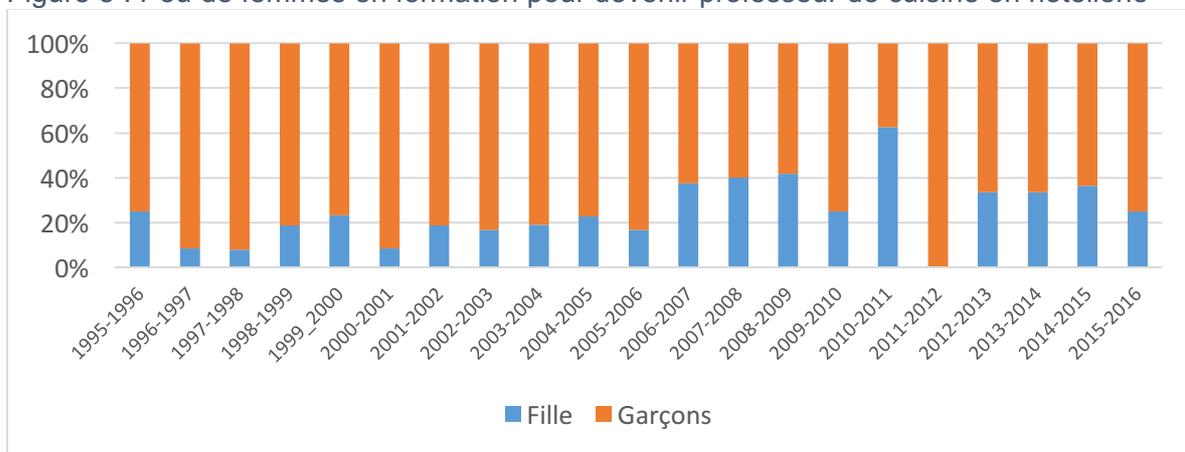
Tableau 4: Elèves inscrits en 2015, filière cuisine

	<b>CAP</b>	<b>BAC TECHNO</b>	<b>BAC PRO</b>	<b>BTS</b>
<b>FILLES</b>	34%	50%	33%	46%
<b>GARÇONS</b>	66%	50%	67%	54%

Source : Base de données Refet, CEREQ.

Même si nous pouvons voir une égalité pour le Bac technologique science et technologie de l'hôtellerie et de la restauration (STHR, crée en 2015, remplaçant l'ancien Baccalauréat Technologique Hôtellerie-Restauration), ce dernier ne permet pas d'être cuisinier au premier abord, mais est plutôt général et permet d'intégrer d'autres filières (comme le tourisme par exemple). Mais pour les autres filières menant directement au métier de cuisinier on voit que les femmes ne sont que peu représentées. De plus, les futurs professeurs de cuisine dans les filières hôtelières sont plus généralement des hommes, comme nous pouvons le voir en Figure 8 ci dessous. Le fait que les professeurs ne soient pas souvent des femmes va renforcer la transmission des stéréotypes de genre et le renforcement de l'aspect masculin de cette profession.

Figure 8 : Peu de femmes en formation pour devenir professeur de cuisine en hôtellerie



Source : Section hôtellerie-restauration. ESPE de l'académie de Toulouse.

Comme nous avons pu le voir précédemment, la socialisation primaire comme secondaire ont une influence très marquée sur la construction de l'individu et de son genre, « *tout est une question d'éducation au départ* » (Entretien 2 – Cadre – L 128). Ainsi, on applique des stéréotypes marqués à chaque individu, c'est pourquoi nous sommes amenés à nous représenter les femmes comme des personnes ayant des qualités spécifiques : gentillesse, délicatesse, minutie... alors que les hommes seront plutôt fonceurs, ambitieux et forts. « *Qu'on (les femmes) est beaucoup plus dans la préoccupation de satisfaire son manager, de faire bien son travail, d'être reconnue, que dans nécessairement la gestion individuelle de sa propre carrière au sein de l'entreprise. Peut-être moins d'ambition* » (Entretien 1 – DRH – L 525 - 528). « *Je reste convaincue que le travail qui reste à faire est à la base, dans l'éducation* » (Entretien 2 – Cadre – L 144).

## 2. Création d'un plafond de verre spécifique

Sous-Hypothèse 2 : un plafond de verre spécifique à la restauration collective existe.

Tandis que l'homme sera le cuisinier du dimanche, apportant nombreuses expériences culinaires et symbolisera le plaisir alimentaire, la femme, elle sera représentée comme « *la mère nourricière* », du quotidien (DUPUY, POULAIN, 2008). Ce travail est dévalorisé, ignoré et banalisé. Alors que, lorsque les hommes cuisinent, ils en retirent une certaine valorisation sociale, « *la cuisine devient un potentiel tremplin de « carrière »* », où ils occupent le noble rôle de « chef », situé tout en haut de la hiérarchie des brigades. Les femmes quant à elles sont reléguées à la posture de « *cuisinières* » domestiques, dévouées à leur famille et leur entourage, devant rester « sexy », on les voit alors « *enfermées dans un univers ménager* » (FOURNIER, JARTY, LAPEYRE, TOURAILLE, 2015, p28).

« *Certains on dit que la cuisine était l'apanage de la femme. Je l'accorde dans une certaine mesure, car comme il y a fagot et fagot, il y a cuisine et cuisine, et nous ne sommes pas à contester aux ménagères le pot-au-feu et le ragoût de mouton traditionnels. Que la majeure partie des cuisinières s'en tienne là et ne prétende pas s'immiscer dans nos travaux, d'abord trop fatigants pour leur complexion de femmes, ensuite beaucoup trop étendus pour leurs faibles connaissances, et dont elles ne peuvent rendre, quoi qu'elles fassent, qu'une très*

*imparfaite, je dirais même une très mauvaise imitation.* »<sup>46</sup> Cette citation, certes datant de plus d'un siècle, nous montre comment le secteur de la restauration a été marqué, et même façonné par la domination masculine. Un secteur où on relève encore 94% d'hommes parmi les chefs de cuisine (pour seulement 6 % de femmes)<sup>47</sup>.

Pour la restauration collective la légitimité des femmes est aussi difficile. Comme nous l'avons vu plus haut afin d'exercer le métier d'encadrent, la personne *doit* être issue de la filière cuisine, filière où les femmes sont peu représentées encore, même si cela change peu à peu « *on a de plus en plus de jeunes femmes qui veulent être cuisinières même si c'est un métier pénible physiquement et qui font merveilleusement bien leur métier et des jeunes femmes qui du coup s'ouvrent sur des métiers d'encadrement dans la restauration mais c'est vraiment récent* ». (Entretien 1 – DRH – L 34 – 36). Cela reste tout de même indépendant et difficilement acceptable « *les femmes en restauration collective ? On ne les voit qu'en bas. Nos patrons se sont des hommes* » (Rencontre d'une employée de SRC).

« *On va plutôt retrouver les femmes qui sont plus dans l'expertise, et qui auront peut-être... qui se sentiront peut-être plus à l'aise. Maintenant, oui il y a des métiers où les femmes vont beaucoup plus naturellement que les hommes* » (Entretien 1 – DRH – L 548-550). Les femmes n'iraient donc pas au premier abord dans ces métiers « d'action », un plafond de verre semble être présent dans ce secteur, mais un plafond de verre bien spécifique, représentant les relations et les jeux d'acteurs au sein du milieu de la restauration depuis ses débuts.

---

<sup>46</sup> Source : GILBERT Philéas (1883) cité par BOURRELY Martine, « Cheffe de cuisine : le coût de transgression », *Cahiers du genre*, 2010, p130.

<sup>47</sup> Source : Statistiques de la DARES (Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques) « Métiers et qualifications. Portraits détaillés des métiers, hôtellerie, restauration, alimentation — Les familles professionnelles — données de cadrage 1982-2002 ». *Études/Recherche* (2005).

## Chapitre 2 : Les carrières des femmes en Restauration Collective sont plus lentes

### **Hypothèse 2 : Les carrières des femmes en Restauration Collective sont plus lentes**

« Ce que je peux observer c'est qu'on a beaucoup plus de candidatures femmes de qualités que de candidatures hommes sur les postes d'employés (...) Après ce qui est plus gênant si on regarde les chiffres c'est que mon responsable des bars c'est un homme, mon responsable adjoint c'est un homme, mon chef de cuisine c'est un homme, mon responsable labo-économat c'est un homme. Ma seule agente de maîtrise c'est ma directrice de salle. » (Entretien 2 – Cadre – L 213 – 220). On peut donc voir que même si les femmes arrivent à pénétrer le marché de l'emploi en restauration collective, c'est essentiellement dans le bas de l'échelle, et la mobilité ascendante n'est pas observable, « j'ai 43% d'hommes pour 57% de femmes en tout. Pourquoi ? Parce que les femmes sont majoritairement sur les postes d'employés, de statut employé de restauration » (Entretien 1 – DRH – L 94-96). Essayons de repérer les principales barrières.

### 2.1. Les femmes symbolisaient comme mères

Sous-Hypothèse 1 : Le rôle social de la femme symbolisée comme mère freine leur évolution professionnelle.

Comme vu dans la contextualisation plus haut (2.3. Les Femmes et leur rôle social de mère : le « plafond de mère » p32), la représentation des femmes comme des mères et des épouses est un phénomène qui bloque leur évolution, malgré les lois interdisant la discrimination à l'embauche, pour un directeur la peur du congé maternité et parental est présente « en tant que manager si je vois une femme de 35 qui vient de se marier, inévitablement je vais avoir peur » (Entretien 2 – Cadre – L 283 – 285). Ce rôle de reproduction, inhérent aux femmes, ne peut se dégager de l'imaginaire des entreprises et des institutions. Même si une femme ne veut pas d'enfants, elle sera représentée comme une mère potentielle. De plus, une femme

ne voulant pas d'enfants sera culpabilisée au même titre que les mères active ne passant pas autant de temps au foyer pour s'occuper des enfants (SCHIAPPA, BRUGUIERE, 2016).

Mais la maternité en tant que telle peut occasionner un ralentissement, « *même intellectuellement les filles sont devant mais à un moment donné il y a un décrochage qui se fait et parce que aussi, on se recentre sur une vie personnelle avec des enfants* » (Entretien 1 – DRH – L 339). Cette vie personnelle pour les femmes peut aussi les ralentir avant la maternité « *J'ai toujours suivis mon conjoint je ne sais pas si un homme ferait la même chose pour sa femme* » (Entretien 2 – Cadre – L 279). Claire LEOST nous le montre bien aussi dans son ouvrage *Le rêve brisé des working girls* (2013) dressant des portraits successifs de femmes issues de grandes écoles (comme HEC) ayant dû abandonner leurs carrières aussi brillantes soient elles, au détriment de celle de leur conjoint.

La grossesse en tant que telle est une barrière visible de l'évolution des femmes dans une entreprise « *et bien c'est ça qui vient à moment donner faire une petite cassure* » (Entretien 1 DRH – L 345). C'est à dire dès qu'elles ont leur premier enfant « *inévitablement la grossesse freine peut-être l'évolution (...) moi, je me suis absentée presque un an (pour sa grossesse)* » (Entretien 2 – Cadre – L 280), « *elles sont absentes parce qu'elles ont la grossesse à proprement parler, de toute façon* » (Entretien 1 – DRH – L 363). Ainsi pendant cette (ou ces) absences les hommes vont continuer de gravir les échelons « *et c'est souvent à ces âges là que des opportunités professionnelles se présentes pour les hommes. Donc eux, ils continus à faire leur petite progression (...) Parce qu'à 28 ans, ils sont à fond les ballons, eux* » (Entretien 1 – DRH – L 370-372). De plus, le contexte de la restauration peut être difficile vu que c'est un travail pénible « *C'est très clairement pénible. Responsable d'unité c'est euh. D'abord être avec les équipes. Vous allez ouvrir des cartons, ranger des stocks, porter du poids, vous marchez énormément toute la journée, vous êtes tout le temps sur les jambes. On vous appelle à droite, à gauche, vous galopez. Vous n'avez jamais de minutes à vous, vous êtes tout le temps interrompu. Donc physiquement, mais psychologiquement c'est difficile* ». Ce travail difficile ne peut forcément convenir à une femme enceinte dans l'imaginaire. En outre depuis 2009, la convention collective des emplois en restauration collective a mis en place des mesures particulières pour les femmes enceintes qui dit qu'elles « *bénéficieront, à partir de la 23e semaine de grossesse suivant la date de sa*

*constatation médicale, d'une réduction à 31 heures de leur durée hebdomadaire de travail effectif, ou l'équivalent de 2 jours par mois pour les salariées en forfait jours, sans perte de salaire »<sup>48</sup>. Mesures qui peuvent limiter les rendements et faire peur aux entreprises.*

Et même à la suite de la maternité, les entreprises sentent qu'elles ont besoin de stabilité « *entre 28 et 34 ans il y a un moment donné où elles demandent de la stabilité ... c'est vrai qu'il peut y avoir à un moment donné une cassure qui fasse qu'après elles ont du mal à redémarrer, sur carrière avec des prétentions, des attentes fortes (...), un enfant ou deux enfants ça change tout dans la vie déjà d'un couple de parents en général mais aussi d'une mère »* (Entretien 1 - DRH Restauration collective, I 362 à 367). Et le redémarrage est difficile « *Il faut réamorcer la pente et tendre des côtés. Voilà. On vous imagine peut-être plus autant dans la progression parce que vous vous êtes peut-être mise dans un certain confort »* (Entretien 1 – DRH – L 376-378).

## 2.2. La peur que les femmes ne soient pas prêtes à diriger

Sous-hypothèses 2 : Les femmes ne sont prêtes à manager, diriger.

En plus de la maternité et du rôle sociale de mère, les stéréotypes féminins en opposition aux masculins sont très présents dans ce secteur. Comme vu dans la première partie au 1.1.2.2. La socialisation de genre dans le Tableau 1 : Différentes qualités suivant les stéréotypes de genre, p15, les femmes sont catégorisées comme « calmes », « sentimentales » ou encore « timides ». A contrario des hommes qui sont plutôt « actifs », « fonceurs », « combatifs » et « aimants commander », qualités masculines représentant les impératifs d'un manager. « *Elles sont... ce n'est pas de la douceur, c'est pas de mais y a une certaine... Naturellement on est beaucoup plus prédisposée à l'écoute à la bienveillance, beaucoup empathique quand même »* (Entretien 1 – DRH – L 168 – 170). De plus, pour certains, le fait d'être une femme peut encore être caractérisé

---

<sup>48</sup> Source : site internet de diffusion du droit : Legifrance. URL : [https://www.legifrance.gouv.fr/affichIDCC.do;jsessionid=0C95F45A6D15437B29B059D194171279.tpdjo15v\\_2?idSectionTA=KALISCTA000005690416&cidTexte=KALITEXT000005640427&idConvention=KALICONT000005635418](https://www.legifrance.gouv.fr/affichIDCC.do;jsessionid=0C95F45A6D15437B29B059D194171279.tpdjo15v_2?idSectionTA=KALISCTA000005690416&cidTexte=KALITEXT000005640427&idConvention=KALICONT000005635418)

de handicap, Myriam EL KOMHRI (ministre actuel du travail) nous dis : « *J'ai peut-être cet handicap, d'être jeune d'être femme et d'avoir de l'ambition* »<sup>49</sup>.

Ainsi les carrières féminines peuvent avoir besoin d'une période de stabilité, plus longue que les hommes, avant d'intégrer un poste d'encadrement, comme peut nous le dire la DRH en Restauration Collective rencontrée pour cette étude « *Après les femmes n'ont pas nécessairement toujours les mêmes envies, il y a des moments où on les perd un peu (...). C'est à dire il y a des moments où elles aiment bien être en bon numéro deux mais quand elles passent en numéro 1, c'est plus difficile, elles ont moins confiance en elles, elles se posent plus de questions. Que le garçon fonceur, même tête baissé (Rires)* » (L 330-335). Ainsi, pour que les femmes puissent évoluer et se sentir confiante dans leur rôle d'encadrante il serait nécessaire « *qu'elles aient cette période d'adaptation (...) Pour vraiment monter tout doucement en compétences et prendre confiance en soi* » (Id. L 183).

### 2.3. Les réseaux professionnels formels et informels très masculins

Sous-Hypothèse 3 : Les réseaux professionnels et interprofessionnels sont essentiellement masculins.

Aujourd'hui les réseaux sont très utilisés que ce soit des réseaux formels ou informels. Dans le milieu de la restauration c'est monnaie courante comme vu plus haut. De plus, les hommes paraissent être bien plus à même à créer et entretenir ces réseaux « *Les garçons ont naturellement beaucoup plus de facilités à aller se chercher des sponsors, à aller euh... entretenir des réseaux, et la fille va être beaucoup plus dans le, dans la satisfaction de la mission.* » (Entretien 1 – DRH – L 441), que les femmes « *Elle sera moins soucieuse de son parcours de carrière* » (Entretien 1 – DRH – L 444). Ces réseaux, souvent informels, sont à part entière une des barrières invisible du plafond de verre vu 2.2.2.2. Le rôle des relations informelles, p29 « *les garçons sont très forts en terme de « réseautage » (...) « Réseauter », dans l'entreprise, à l'extérieur de l'entreprise. Ils ne sont pas nécessairement très brillants par rapport aux filles qui réussissent souvent les études de façon, bien mieux. Mais à un moment donné il y a un décrochage, parce*

<sup>49</sup>

Source : La Newsroom, Itélé, Mercredi 2 Mars 2016.

*que le garçon il va être plus débrouille à un moment donné, il va être plus politique, il va être plus dans le « réseautage », et il va avoir une lecture plus stratégique où il va aussi s'autoriser à faire des choses à aller voir, à essayer d'intriguer un peu, pour qu'il se passe des choses pour lui. Et ça, c'est très important ». (Entretien 1 – DRH – L 420-430).*

Peu à peu les femmes ont réussi à percer dans ce secteur masculin et « pénible », jusqu'à faire partie intégrante de ce secteur. Etudions à présent les raisons de la progression des femmes dans le secteur étudié.

## Chapitre 3 : Une progression visible aujourd'hui

### **Hypothèse 3 : Il y a une progression des femmes dans les postes d'encadrement en Restauration Collective**

Tout d'abord nous voyons que l'augmentation des femmes dans les postes d'encadrement pour divers SRC est réelle. Sodexo afin de doubler ces effectifs grâce à la mise en place d'une politique de mixité professionnelle interne reposant sur plusieurs points : l'évolution des mentalités sur « la sensibilisation de l'encadrement » et « la levée de l'autocensure observée chez les femmes ». Le changement des méthodes de recrutement en encourageant « à compétences égales le recrutement du sexe le moins représenté dans la fonction concernée ». En tentant de gommer les différences salariales non justifiées et prenant en compte l'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle (accompagnement des congés parentaux, horaires de réunion plus faciles...). Sodexo est signataire de la charte de la « parentalité en entreprise »<sup>50</sup>.

On voit aussi une évolution significative dans l'entreprise rencontrée : « *En 2013 j'avais 13% de femmes dans les agents de maîtrise (AM), en 2014 je suis passée à 17% et en 2015 à 22%. Donc c'est quand une évolution significative quand on voit de là on est parti* », « *Et bien on regarde qu'en 2013 j'avais 9% de femmes cadres (RU) (...) en 2014 j'ai quand même une progression de 1% donc 10% de femmes RU* ». Et même dans la promotion on voit une progression : « *j'ai 8% de femmes qui passe du stat d'employé à un statu d'encadrement et en 2015 j'ai 12% de femme RU, donc en 2013 et 2015 j'ai quand même +3% de femmes* » (Entretien 1 – DRH – L 110 – 115). Essayer de découvrir les critères qui ont permis cette progression.

### 3.1. L'obligation légale des entreprises...

Sous-Hypothèse 1 : L'obligation légale a permis aux entreprises de la restauration collective d'intégrer les femmes dans les postes d'encadrement

<sup>50</sup> Source : <http://fr.sodexo.com/home/nos-engagements/diversite-et-inclusion/la-mixite-femmes-hommes.html>

### 3.1.1. Politique nationale

La loi n° 2011-103 du 27 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle<sup>51</sup>, encore appelée « Loi Copé-Zimmermann » pose une obligation de respecter un quota minimum de membres de chaque sexe afin d'assurer une représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et des conseils de surveillance des entreprises. Cette obligation s'applique aux sociétés cotées en bourses et aux sociétés qui depuis trois ans, emploient un nombre moyen d'au moins 500 salariés permanents et présentent un montant net de CA ou un total de bilan d'au moins 50 millions d'euros<sup>52</sup>. Cette loi a été étendue en 2012 aux entreprises publiques nationales, aux établissements publics industriels et commerciaux et aux établissements publics mixtes de l'Etat (dont le personnel est soumis à des règles de droit privé). Les sanctions prévues en cas de non-respect de la loi sont, d'une part, la « *nullité des nominations* » non conformes à l'objectif de parité, et d'autre part, la suspension de versement des jetons de présence<sup>53</sup>.

Puis, depuis 2012, toutes les entreprises de plus de 50 salariés ont l'obligation d'élaborer un plan d'action sur la mixité professionnelle. Ce plan d'action doit être négocié avec les délégués syndicaux de l'entreprise (ou soumis au CE en cas d'absence de délégués) chaque année<sup>54</sup>. Et une pénalité à hauteur de 1% de la masse salariale peut être infligée aux entreprises ne respectant pas de plan d'action. Cette obligation est nécessaire afin de permettre aux femmes de pouvoir négocier et favoriser leur cadre de travail.

Cependant, ces politiques incitatives en faveur de l'égalité professionnelles ne sont pas perçues aussi efficaces par tout le monde. En effet, depuis plus de 30 ans des politiques ont été mises en place, et malgré une certaine évolution, la progression reste lente « *Je n'ai pas l'impression, très honnêtement, que cela fasse*

---

<sup>51</sup> Source : site internet de diffusion du droit : Legifrance. URL : <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000023487662&categorieLien=id>

<sup>52</sup> Source : <http://administratrices.femmes.gouv.fr/vous-etes-une-entreprise/votre-entreprise-est-elle-concernee-par-la-loi-cope-zimmermann%E2%80%AF/>

<sup>53</sup> Jetons de présence : rémunération accordées au membre du conseil d'administration.

<sup>54</sup> Source : <http://www.ega-pro.femmes.gouv.fr>

*grand chose* » (Entretien 1 – DRH – L 573 - 574). L'éducation devrait être au cœur de ces initiations afin de casser les codes et les stéréotypes « *les femmes qui doivent prendre leur destin en main et faire leur propre révolution plutôt que d'attendre que les politiques fassent quelques choses* » (Entretien 1 – DRH – L 576), « *Donc je reste convaincue que le travail qui reste à faire est à la base, dans l'éducation, dans la manière de raisonner, de penser les choses* » (Entretien 2 – Cadre – L 146 - 147), « *Des mesures correctrices peuvent exister, ça marche mais il faudrait que les entreprises poursuivent, ça peut faire partie d'une politique d'égalité pro à un moment donné, le problème c'est que quelque part on met des pansements sur des réformes qui devraient être structurelle, culturelle* » (Entretien 3 – Sociologue).

En plus de travailler d'une manière globale, ce par l'Etat, on peut voir les entreprises de plus en plus préoccupées par cette notion d'égalité professionnelle.

### 3.1.2. Politique interne

Mais ce n'est pas seulement les politiques européennes ou nationales qui permettent une progression des femmes aux postes de d'encadrement. Il faut que l'entreprise s'engage elle-même dans ces processus de mixité et d'égalité professionnelle « *ça c'est mon bilan à moi de la progression grâce à la politique de mixité et de diversité que j'ai voulu mener envers les femmes* » (Entretien 1 – DRH – L 125). « *Des choses qui vont faire que peut être on arrivera aussi à faire des progressions de carrières* » (Entretien 1 – DRH – L 492). En effet, comme vu précédemment, Sodexo a réussi à atteindre plus 36% de femmes aux postes d'encadrement grâce à une politique interne, appuyée par les dirigeants de l'entreprise. L'entreprise rencontrée, travaille essentiellement au niveau régional, et ce n'est pas seulement le travail d'une seule personne qui permet cette évolution mais bien un travail d'équipe « *surtout soutenue par mon Directeur régional qui était en phase avec moi. Ce n'est pas moi qui mène pas mène pas politique toute seule* » (Entretien 1 – DRH – L 319-320).

L'obligation légale n'est pas le seul facteur permettant propulser les femmes dans le milieu du travail et dans les postes à responsabilité.

## 3.2. Mixité : facteur de performance

Sous-Hypothèse 2 : les diverses études sur le lien entre la mixité professionnelle et la performance d'entreprise encouragent les SRC à intégrer les femmes dans leurs postes d'encadrement.

Plus de 90% des entreprises privées anglaises ayant mis en place une politique de mixité estiment ainsi qu'il existe un lien entre leur performance en terme de diversité et leur performance globale<sup>55</sup>. En 2001, BELGHITI et RODHAIN insistaient déjà sur la « *nécessité de considérer les femmes comme « un potentiel pour l'entreprise » et l'Égalité professionnelle sous l'angle de l'intérêt managérial* » (propos repris par LANDRIEUX-KARTOCHIAN, 2004, p5). Depuis, de nouvelles études fleurissent sur la corrélation entre la performance et la mixité des entreprises : performances financières, valorisation sur le cours de la bourse, complémentarité avec le management dit « masculin » ... ainsi de nombreux facteurs nous montrent que les femmes ont bien leur place au sein des entreprises, et non plus seulement en tant qu'employées, mais bien aux postes à responsabilités. Ces « *Nouvelle théories, qui viennent des Etats-Unis (...) On va dire qu'elles (les femmes) ont « un truc en plus », oui voilà qu'elles sont performantes (...) ce n'est pas l'argument de l'égalité homme-femme qui est mis en avant comme si les femmes étaient obligées à l'égalité d'avoir un truc en plus. Et ce truc on ne sait même l'évaluer* » (Entretien 3 – Sociologue). Depuis l'arrivée de cette argumentation alliant performance et mixité de l'entreprise les femmes sont plus présentes dans les entreprises.

Les entreprises de restauration collective n'échappent pas à la règle. L'entreprise Sodexo a bien mis en parallèle la performance et la mixité de leur entreprise. Ces derniers ont pu repérer quatre points essentiels<sup>56</sup> :

- Une augmentation dans leur marge brute : « *23% des équipes équilibrées sont susceptibles de voir progresser leur marge* » ;

---

<sup>55</sup> Source : « Méthodes et indicateurs mesurant le rapport coût-efficacité des politiques de diversité en entreprise », rapport CES, 2003, cité par ACHIN, MEDA, WIERINK, DARES, 2005.

<sup>56</sup> Source : : <http://fr.sodexo.com/home/nos-engagements/diversite-et-inclusion/la-mixite-femmes-hommes.html>

- Une croissance interne : « 13% des entités avec des équipes managériales étant mixte ont été susceptibles de voir leur croissance interne progresser durant les trois dernières années » ;

- Une image plus forte auprès des clients : entre 2010 et 2012 l'entreprise a gagné 5 points dans l'opinion des clients ;

- Un meilleur engagement des collaborateurs : l'entreprise a gagné 4 points pour le taux d'engagement des collaborateurs entre 2010 et 2012.

La spécificité de ce secteur est de maintenir les contrats dans le temps « Si vous ne faites pas correctement votre travail, vous perdez le marché. Donc ce qui arrive assez régulièrement » (Entretien 2 – Cadre – L 188), donc le fait de pouvoir avoir une image de marque grâce à la mixité de l'entreprise est essentielle. Ainsi la corrélation entre la diversité et la performance serait peut-être due à la vision de l'entreprise.

### 3.3. Evolution des mentalités sociétales

Sous-Hypothèse 3 : l'évolution des mentalités de la société « accepte » les femmes en tant qu'encadrantes

De plus en plus de sociétés et d'entreprises intègrent les femmes sur des postes à responsabilités alors que cela n'aurait pas été possible vingt ans auparavant « Et au début du coup, il y avait des organisations sur les sites qui disqualifiées quasiment les filles » (Entretien 1 – DRH – L 238).

On voit alors que la place des femmes et leur représentation dans la société a évolué, laissant de côté la mère et la femme au foyer, pour être remplacée par la travailleuse, la manager ou encore la dirigeante. La restauration collective n'a pas échappé à cette évolution de mentalité autour des femmes « Et moi je suis convaincue que voilà les femmes ont leur place. C'est juste une évidence » (Entretien 2 – Cadre – L 227), « Et, il y a quatre ans de ça, quand je suis arrivée, moi j'ai dit « mais je ne comprends pas parce que le responsable d'unité il peut aussi faire de la production froide et même les femmes qui ne viennent pas de la filière cuisinante peut faire, et pas que chaude » » (Entretien 1 – DRH – L242-245). Le passé des femmes, n'étant pas issues de la filière cuisine a pu poser quelques

problèmes aussi « *Mais au début on me disait « non non, parce que tu comprends, si le chef n'est pas là, qui va faire à manger ? » etc... »* (Entretien 1 – DRH – L 250). Mais ce sont surtout les personnes du siège qui ont pu faire changer les mentalités aux niveau des équipes et faire accepter les femmes dans les postes d'encadrement peu à peu « *On a cassé les codes, on est allé faire des binômes qui sont très différents et en fait ça fonctionne très bien »* (Entretien 1 – DRH – L 279 - 280). Bien évidemment « *en changeant les modes d'organisations dans les restaurants »* (Entretien 1 – DRH – L304), il faut pouvoir être soutenue par les instances supérieures. C'est un travail d'équipe qui pourra faire changer les mentalités et les stéréotypes profondément ancrés comme peut nous le dire la DRH de restauration collective rencontrée « *j'ai un peu travaillé le sujet, mais surtout soutenue par mon Directeur Régional qui était en phase avec moi »*.

De plus, la mise en place de chartre pour créer un équilibre vie privée – vie professionnelle aide à faire évoluer les choses. Ce que font de plus en plus les SRC, encouragées certes par les pouvoirs publics. « *Et là dernièrement il y a eu un accord mais je ne le connais pas bien, il vient juste d'être signé, c'est tout tout chaud, sur l'équilibre vie professionnelle – vie privée. Là aussi, il va y avoir des mesures notamment pour que les femmes puissent aussi accéder à des postes à responsabilité, sans que pour autant ce soit compliqué »* (Entretien 1 – DRH – L 486-490). Et comme nous l'avons vu d'autres SRC ont signé des accords similaires, comme Sodexo avec la charte de la « parentalité en entreprise » et en prenant en compte l'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle par des accompagnements des salariés.

On peut donc voir une réelle évolution des mentalités « *je n'ai jamais perçu de différence entre le fait d'être une femme ou un homme dans son évolution de carrière, dans sa capacité à prendre des décisions, à diriger, à manager »* (Entretien 2 – Cadre – L 130 - 132).

### 3.4. Intégration plus importantes des femmes dans les cursus de l'hôtellerie-restauration

Sous-Hypothèse 4 : Intégration des femmes dans les cursus scolaires menant à la Restauration Collective est plus importante

Comme nous l'avons vu précédemment, afin d'intégrer les métiers d'encadrement de la restauration collective plusieurs méthodes sont applicables. Cependant, en règles générales, les SRC demandent aux managers d'avoir une formation spécifique en cuisine. Or, très peu de femmes étaient présentes dans ces formations jusqu'ici (CAP cuisine où seulement 12% étaient présentes contre 34% aujourd'hui), mais les écoles elles mêmes commencent à prendre part à la mixité « ... les écoles ont fait un travail de mixité, que soit par exemple à l'ISTHIA, ou l'école de Savignac on voit quand même dans les amphithéâtres que on a du personnel féminin. » (Entretien DRH SRC – L 195 – 197), ce qui va permettre aux femmes d'entrer dans ce secteur. Aujourd'hui, les SRC se rapprochent de plus en plus de ces écoles afin de pouvoir recruter du personnel. Diverses écoles commencent même à se spécialiser dans la restauration collective. Même les lycées hôteliers, qui avant, ne juraient que par la cuisine gastronomique commencent à orienter les jeunes vers la restauration collective. La cuisine gastronomique aujourd'hui est difficile à intégrer de part la concentration des médias autour de la thématique, la Restauration Collective semble alors une bonne alternative pour exercer le métier de cuisinier sur le long terme. Des écoles, aujourd'hui spécialisées intègrent alors des profils mixtes que ce soit dans les expériences passées ou sur la diversité et la mixité des candidats. « C'est faciliter (l'intégration des femmes) les partenariats avec les écoles qui proposent un vivier de candidat-ES » (Entretien DRH SRC – L 199 – 200), ce qui n'était pas forcément le cas à leur création « j'ai l'impression d'ailleurs que y a 4 ans de ça quand j'intervenais à l'ISTHIA j'ai l'impression d'avoir une assemblée d'étudiants beaucoup plus masculin et d'ailleurs je n'avais QUE des stagiaires garçons. Et je trouve que c'est plus féminin maintenant » (Entretien DRH SRC – L 18 – 22).

Afin de pouvoir répondre à ces hypothèses, une méthode d'étude sur le terrain est essentielle à présent.

## Partie 3 : Méthodologie probatoire

Afin de pouvoir valider ou non ces hypothèses, plusieurs méthodes de collectes de données peuvent être utilisées. Étudions à présent les plus propices.

### Chapitre 1 : Méthodologie de première année

Le mémoire de recherche de Master 1 est un exercice permettant d'attester l'aptitude à mener une recherche universitaire. Ce dernier témoigne de la disposition de l'étudiant à s'appropriier les cadres théoriques et les concepts liés à son questionnement.

#### 1.1. Méthodologie de recherche

Théoriquement, la méthodologie de ce mémoire doit s'opérer de manière « hypothético-déductive » en formulant une question de départ à partir d'un champ d'étude délimité. Explorer une question par des observations de terrain, des entretiens... Puis, construire une problématique en choisissant un cadre de référence par rapport aux connaissances et mettre en place des hypothèses qui débouchent sur un modèle d'analyse. Ensuite, il faut proposer une méthodologie probatoire qui mette en œuvre le modèle d'analyse sur un terrain donné<sup>57</sup>.

##### 1.1.1. Recherche de données chiffrées

Le plus difficile a été de récolter des données chiffrées concernant le taux de féminisation des postes d'encadrement de ce secteur. Après avoir contacté des organismes conseil et d'étude sans résultats, nous avons donc décidé de contacter

<sup>57</sup> Source : Cours de Anne DUPUY, *Méthodologie de la recherche*, ISTHIA, M1 SSA, 2015.

directement les trois grand leader de la restauration collective en France vu précédemment. Cependant, au vu du sujet, pouvant paraître sensible, nous n'avons pas pu recueillir toutes les données souhaitées, mais les données recueillis et présentées dans le 3.3.2. Les femmes dans les postes d'encadrement en restauration collective, p43, ont affirmé mon interrogation de départ : les femmes sont-elles sous représentées dans les postes d'encadrement en restauration collective ?

## 1.2. Les entretiens

Plusieurs rendez-vous exploratoires sous forme semi-directive ont été réalisés afin de mieux cerner cette thématique :

Tableau 5 : Liste des entretiens experts réalisés

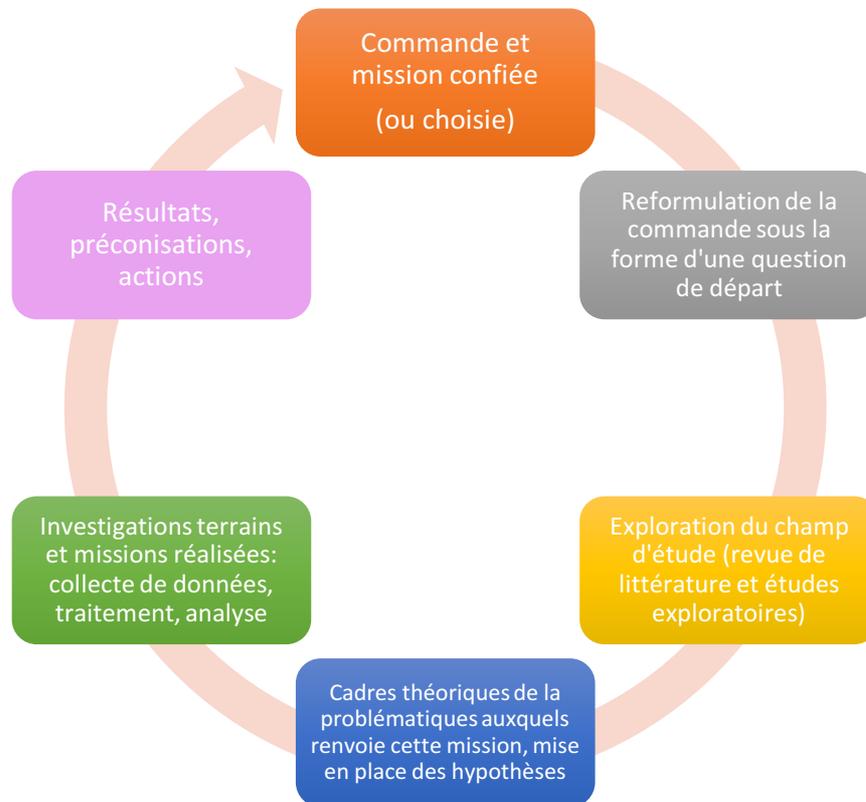
<b>Personne</b>	<b>Profession</b>	<b>Durée</b>	<b>Objectif</b>	<b>Ressenti</b>
<b>Mme N.</b>	DRH SRC	1H30	Cerner les spécificité du terrain	Disponible et encourageante
<b>Mme M.</b>	Cadre Restauration Collective	2H	Comprendre l'évolution d'une carrière féminine dans ce secteur	Peu disponible, et conversation difficile.
<b>Mme L.</b>	Sociologue CERTOP	1h30	Avoir une approche du genre	Disponible et intéressée par le sujet
<b>Mme B.</b>	Sociologue CERTOP	1H30	Avoir une approche de la mixité et de la diversité professionnelle	Très intéressée par le sujet
<b>Mme S.</b>	Employée SRC	10min	-	Entretien libre.
<b>M. G.</b>	AM Restauration Collective (directeur de restaurant)	1H	Comprendre l'évolution d'une carrière masculine de ce secteur	Intéressé mais peu disponible. A réinterroger lors du terrain.

Source : Lucie Jayat.

Ces entretiens ont été réalisés essentiellement dans le but de pouvoir mieux comprendre cette thématique, directement reliée au terrain voulue : le secteur de la restauration collective.

## Chapitre 2 : La méthode en sociologie : la collecte de données

Figure 9 : Démarche professionnelle de Master 2



Source : L'exercice de recherche en Master, ISTHIA, 2015.

En 1745, la première enquête menée sous Louis XV a été créée afin de remonter les opinions et les comportements du peuple. Puis, apparaissent, au début de la sociologie avec E. DURKHEIM la collecte des données, les compilant, et les analysant, à travers *Le suicide* (1897) par exemple. Afin de valider, ou non, ses hypothèses, le sociologue peut mettre en place plusieurs types de méthodologies de collecte de données en fonction de ce qu'il recherche. On peut noter la méthodologie qualitative, quantitative (les deux les plus répandues). Il est nécessaire de rappeler qu'avant de mettre en place tout type d'étude, une contextualisation approfondie du terrain est à exécuter.

## 2.1. La méthodologie quantitative

Les méthodes quantitatives ont plusieurs objectifs primordiaux :

- Mieux connaître le sujet ;
- Mesurer les opinions et les comportements et mettre en lumière les poids des déterminants sociaux ;
- Décrire les caractéristiques d'une population grâce à la représentativité.

Ce type d'enquête permet au sociologue de pouvoir tester une ou plusieurs de ses hypothèses de recherche, en illustrant les théories déjà par la mise en évidence de corrélation entre différentes variables. Cependant, comme toute enquête, cette dernière possède de multiples limites comme le manque l'importance qui pourrait être donnée à l'enquêté car l'enquêteur ne laisse pas de réflexion en proposant des réponses directement qui ne seront pas spontanées. De plus, l'analyse des résultats se fait avec une certaine subjectivité de l'enquêteur. Comme pour chaque enquête, la préparation du terrain est très importante. Plusieurs méthodes de recueil de données sont réalisables comme par téléphone, en face à face par mail ou encore par sondages ou questionnaires par exemple.

Le plus important pour cette méthodologie est d'avoir un échantillon représentatif de la population mère. On peut utiliser un échantillonnage par quota, où l'échantillon représentera alors les grandes variables sociodémographiques de la population mère ; on peut aussi réaliser un échantillonnage probabiliste en tirant au sort des personnes issues de la population mère. Toutefois choisir un échantillon important permet d'augmenter l'intervalle de confiance (choix régulier : degré de précision : 05 ; intervalle de confiance : 0,95 = Échantillon idéal).

Cette méthode sociologique se réalise grâce à l'administration d'un seul outil : le questionnaire. Outil qui s'adaptera à chaque thématique étudiée. Plusieurs méthodes d'administration sont à noter :

- L'auto-administration par courriel ou courrier par exemple,
- Ou en face à face par l'intermédiaire d'un enquêteur.

Pour la réalisation d'un questionnaire l'investigation et la documentation du terrain est très importante afin de pouvoir cerner les questions les plus courtes et les simples à répondre pour l'enquêté.

Dans la chronologie, cette méthode regroupe les différentes étapes recueillies dans le Tableau 6 ci-après :

Tableau 6 : Organisation d'une enquête quantitative

Etape		Préconisation
1	Cerner le sujet et les thèmes à aborder	Définir les informations précises à rechercher.
2	Échantillonnage	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Définir les critères de la population mère,</li> <li>- Définir la méthode choisie,</li> <li>- Définir la taille de l'échantillon</li> </ul>
3	Construction du questionnaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Traduire des différents sujets en questions</li> <li>- Ordonnances des questions</li> </ul>
4	Pré-test du questionnaire	Modification si besoin. Vérification que les questions soient claires et rapides.
5	Administration du questionnaire	Choix de la méthode d'administration, ne pas oublier les relances régulières
6	Analyses des résultats	Tri et traitement des données (avec logiciels spécialisé ou non) et analyser les retours.

Source : Lucie Jayat.

## 2.2. La méthodologie qualitative

Cette méthode de collecte de données s'opère généralement auprès d'un petit nombre d'individus, contrairement à l'enquête quantitative, étudiée précédemment. Les données qui ressortiront de l'étude ne seront pas représentatives ni généralisables à la population. Le but, alors, de cette méthode est d'appréhender ou encore de s'ouvrir à un phénomène particulier. On peut utiliser cette méthode aussi pour les recueil d'avis ou de pratiques des individus par exemple. En règle générale ce recueil de donnée s'opère grâce à des entretiens en directe (face à face) ou parfois indirecte (téléphones, appel vision, internet ...) si l'impossibilité de rencontrer la personne se présente. Ces entretiens permettent de recueillir des informations larges à travers le dialogue entre l'enquêteur et l'enquêté, mais aussi apercevoir le « *body langage* » (ou langage du corps) qui peut être très intéressant à décrypter en fonction des questions posées et de l'entraînement de

l'enquêté. Chaque entretien est réalisé grâce à un « *Guide d'entretien* », ou « *mémento* » rédigé avant l'entretien comportant la liste des thèmes abordés, les questions, et certaines relances qui peuvent être intéressantes. Ce pense bête sera bien évidemment réajusté au fur et à mesure de la réalisation de l'étude, en fonction des entretiens précédant des thèmes peuvent être rajouter si l'enquêteur cible de nouvelles interrogations par exemple.

Les limites de ces entretiens sont facilement repérables. En effet, la subjectivité est au centre de cette méthode. D'une part par l'enquêteur qui cherche des réponses, ce dernier pourrait induire la personne interrogée vers ces attentes. D'autre part par l'enquêté, qui pourrait ne pas vouloir se dévoiler ou être juger par exemple.

Plusieurs formes d'entretiens sont à apercevoir :

- Libre, ou tout simplement en conversation sans cadre, pouvant être utilisée lors d'observations par exemple.
- L'entretien semi-directif, (souvent utilisé) ou encore appelé « *entretien centré* » (COMBESSIE, 1996, p25). L'enquêteur choisit et annonce au préalable le ou les thème(s).
- Le récit de vie, qui est une méthode, peut-être intrusive, mais permettant d'obtenir une vision plus large et exhaustive.

Ces entretiens peuvent être réalisés individuellement, ou collectivement. Ces derniers seront alors appelé « *Focus Group* ».

▪ L'entretien individuel se réalisera, toujours sur la base d'un guide d'entretien. En premier lieu on va poser des questions ouvertes recherchant une spontanéité de la part de l'enquêté, puis on peut avoir recours à des relances afin de pointer des éléments non évoqués dans un premier temps. Pour ces entretiens, le choix du lieu, et du moment sont important. Cela peut mettre l'enquêté en confiance (où il se confiera plus spontanément) ou à contrario le brimer. Généralement, l'enregistrement des entretiens est opéré afin de pouvoir cibler au mieux les réactions de l'individu.

▪ Le *Focus Group* (ou entretien collectif) est, quant à lui, un entretien réalisé avec 6 à 12 personnes. L'objectif principal est de recueillir la « *parole principale* » ou « *vérité commune* » en jouant sur une synergie de groupe (COMBESSIE, 1996, p31). Il va permettre de confronter les opinions qui peuvent faire consensus ou diviser le groupe. La discussion entre les interlocuteurs permet aux

individus d'expliciter au mieux leur propos. Le problème qui va se présenter est la sélection des participants. En effet, il est nécessaire d'assurer une bonne compatibilité entre les participant afin d'éviter les conflits (éviter les rapports de pouvoir, comme entre un employé et son supérieur par exemple). Mais il faut aussi que les participants présentent une complémentarité afin d'assurer un échange fructueux. De plus, les individus recrutés doivent être disponibles lors de la réalisation du *focus group*. Cette méthode d'entretien se réalise avec un guide d'entretien, plus court que pour l'entretien individuel, qui l'on nommera alors « guide d'animation ». Pour finir, plusieurs personnes sont nécessaires pour opérer un *Focus group* efficace : un animateur (animant les débats, discussion) et un (ou deux) observateurs à l'écart du groupe (analysant les comportements).

Encore une fois, la nécessité d'organiser sont terrain est essentiel. Nous avons retracé se cheminement en Tableau 7 , ci dessous :

Tableau 7 : Organisation d'un entretien qualitatif (individuel ou collectif)

Etape		Préconisations
1	Choix des thèmes à aborder	Contextualisation, problématisation, hypothèses (ce que l'on recherche).
2	Définition des profils	Définir les critères comme la CSP, le sexe, le secteur d'activité...
3	Construction du guide d'entretien (ou d'animation)	- Traduction de l'étude en question, - Ordonnancer les thèmes (du plus large au plus précis).
4	Test du guide	Modifier le guide si nécessaire. Vérification de la clarté des questions.
5	Recrutement	Suivant le lieu de l'étude. Utilisation de bases de données (entreprises, nationales, annuaire d'anciens étudiants...). Ne pas dévoiler le sujet au futur enquêté dans la première approche.
6	Entretien (ou Focus)	- Introduction sommaire (confidentialité, enregistrement, sans précisions) - Présentation (des participants ou de l'enquêteur seul), - Suivis des questions, - Conclusion et remerciements, proposition de retour.
7	Analyse des données	- Retranscription (entière ou partielle). - Analyse du contenu.

Source : Lucie Jayat.

## Chapitre 3 : Méthodologie probatoire et choix du terrain

Dans le cadre de la formation de Master de Sciences Sociales Appliquées à l'Alimentation, nous souhaitons poursuivre cette étude l'année prochaine, en deuxième année. Tout d'abord, avant de pouvoir mettre en place une méthodologie probatoire, il va de soit de définir le terrain. Un des points positifs de cette année est d'avoir déjà pris contact avec plusieurs SRC à propos de ce même sujet. Ainsi le terrain pour le mémoire de Master 2 – et donc l'enquête approfondi de terrain – sera la restauration collective d'entreprise par les sociétés de restauration collective (SRC), centrée dans un premier temps sur la région Midi-Pyrénées. Le choix de la restauration d'entreprise s'est imposé de part les contacts que nous avons pu avoir cette année et par le stage en entreprise, de première année, que nous avons dégoté.

Plusieurs typologies d'enquêtes seront nécessaires afin de répondre à nos trois hypothèses.

### 3.1. Enquête quantitative

Afin de pouvoir valider ou non notre deuxième hypothèse qui est : « *La carrière des femmes est plus lentes que celle des hommes* », nous allons réaliser une enquête quantitative. Cette méthode va nous permettre, d'une part, de pouvoir mieux cerner cette thématique peu documenter, et d'autre part, de pouvoir avoir des données concrètes sur l'évolution de carrières des femmes.

#### 3.1.1. Méthodologie

##### 3.1.1.1. Réaliser un échantillon représentatif

Afin de pouvoir avoir un échantillon représentatif, il va falloir se rapprocher d'une société de restauration collective.

L'échantillon devra représenter les mêmes caractéristiques que la population mère (que nous ne pourrons connaître qu'une fois arriver dans l'entreprise lors du stage de Master 2). Nous déciderons donc d'interroger : des femmes et des hommes ayant un poste d'encadrement (agents de maîtrises et cadres) d'une

entreprise de SRC. Le fait d'interroger les deux sexes nous permettra ensuite de faire une comparaison significative entre les types d'avancement de carrière.

#### *3.1.1.2. Le questionnaire*

Afin de réaliser cette enquête quantitative, il va falloir dans deuxième temps réaliser un questionnaire. Ce dernier devra être claire, simple et surtout rapide à répondre. Une ébauche de ce questionnaire est en Figure 10 en suivant. Cette dernière comporte plus items principaux comme le passé de la personne interrogée dans l'entreprise, son ressenti actuel dans l'entreprise, ses relations professionnelles, sa vie privée (afin de savoir si beaucoup ont des enfants essentiellement) et un dernier item sur les données personnelles.

De plus, nous avons ajouter une question pour savoir si l'enquêté souhaiterait être recontacter ultérieurement afin de pouvoir réaliser l'étude qualitative que nous étudierons en suivant.

Figure 10 : Questionnaire carrière

## QUESTIONNAIRE CARRIERE

Bonjour, je suis étudiante en Master alimentation que j'effectue à l'ISTHIA (institut supérieur du Tourisme, de l'Hôtellerie et de l'alimentation) au sein de l'université Toulouse 2 Jean Jaurès. Dans le cadre de nos études, nous devons réaliser un mémoire, au cours de ma recherche de fin d'étude sur la mixité professionnelle des postes l'encadrement en restauration collective, je souhaiterai connaître votre parcours dans l'entreprise. Les données de ce questionnaire seront anonymes. Ce questionnaire ne vous prendra que 10 minutes, n'hésitez pas à répondre en toute sincérité. Je vous vous remercie d'avance.

Lucie Jayat

### VOTRE PASSE DANS L'ENTREPRISE

Depuis combien de temps êtes vous dans l'entreprise ?

.....

Vous avez intégré l'entreprise en tant que (cochez la bonne réponse) :

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Employé           | <input type="checkbox"/> Cadre supérieur |
| <input type="checkbox"/> Agent de maîtrise | <input type="checkbox"/> Autre :         |
| <input type="checkbox"/> Cadre             | .....                                    |

Quel est votre niveau d'étude ?

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Sans diplôme                  | <input type="checkbox"/> Bac + 2             |
| <input type="checkbox"/> CAP / BEP                     | <input type="checkbox"/> Supérieur à Bac + 2 |
| <input type="checkbox"/> Baccalauréat Techno & Général | <input type="checkbox"/> Autre : .....       |

Depuis quand occupez vous un poste d'encadrement ? (Encadrer une équipe, gérer un site...)

.....

Comment avez-vous eu ce poste ?

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Promotion de l'entreprise | <input type="checkbox"/> Vous avez intégré l'entreprise à ce poste |
| <input type="checkbox"/> Sur votre demande         |  |

Si c'était sur votre demande, au bout de combien de temps avez-vous eu cette promotion ?

.....

A votre avis, pourquoi vous a-t-on choisi ?

.....  
.....  
.....  
.....

**AUJOURD'HUI DANS L'ENTREPRISE**

Vous sentez-vous parfaitement intégré(e) ? (*Positionnez-vous sur l'échelle*)

Pas du tout d'accord					Tout à fait d'accord

Pourquoi ?

.....  
.....

Voulez-vous évoluer ou changer de poste ?

- Oui  Non

Pourquoi ?

.....  
.....

Quel statut avez-vous aujourd'hui dans l'entreprise ?

- Employé  Cadre supérieur  
 Agent de maîtrise  Autre :  
 Cadre .....

Depuis quand ?

.....

Ressez-vous la politique d'égalité professionnelle homme-femme de votre entreprise ?

- Oui  Non

Si oui, comment la ressentez-vous ?

.....  
.....

Vous semble-t-elle efficace ?

- Oui  Non

Pourquoi ?

.....  
.....

---

### VOUS ET VOS COLLEGUES

---

Pensez-vous que votre sexe puisse jouer sur vos relations au sein de l'entreprise ?

Oui

Non

Avec vos collègues (homologues) ?

Oui

Non

Avec vos supérieurs ?

Oui

Non

Avec vos employés ?

Oui

Non

Pourquoi ?

.....  
.....

Pouvez-vous citer un exemple de situation :

.....  
.....

---

### VIE PERSONNELLE

---

Vivez-vous en couple ?

Oui

Non

Avez-vous des enfants ?

Oui

Non

Si oui, combien ? .....

Si oui, avez-vous pris un congé à la suite de la naissance de votre (ou vos) enfant(s) ?

Oui

Non

Si oui, pourquoi ?

.....  
.....

Si oui, quel durée et quel type de congé ?

.....

Pensez-vous avoir été pénalisé par cela ?

Oui

Non

Pourquoi ?

.....  
.....

**DONNEES PERSONNELLES :**

---

Vous être :

Un homme

Une femme

Vous avez : ..... Ans.

Dans le cadre de cette étude, je souhaiterai rencontrer des personnels encadrants afin de cerner les évolutions de carrières dans l'entreprise. Ces entretiens seront anonymes et le contenu sera détruit après l'interprétation des résultats. Pensez-vous que je puisse vous recontacter ultérieurement dans ce but ?

Oui

Non

Si oui, quelle est votre adresse e-mail :

.....

Je vous remercie d'avoir répondu à ce questionnaire, pour toutes informations complémentaires n'hésitez pas à me recontacter à cette adresse e-mail : [XXXX@XXXX.com](mailto:XXXX@XXXX.com) .

Lucie Jayat

### 3.1.1.3. L'administration du questionnaire

Deux possibilités s'imposeront à nous pour obtenir les réponses :

- Soit auto-administré par l'intermédiaire d'envoi de mail groupé ou par l'intermédiaire d'un site internet (comme Google par exemple). Méthode que je souhaiterai utiliser en premier lieu ;
- Ou par appel des personnes concernées en réalisant l'entretien par téléphone ou en proposant un rendez-vous, si la direction me refuse la première méthode.

La forme d'administration, comme nous l'avons pu précédemment, peut influencer sur les réponses des enquêtés. Mais le choix définitif de l'administration se fera en fonction de la disponibilité des personnes interrogées et surtout avec l'accord de la direction.

Pour le premier type d'administration, une relance en cas de non-réponses sera obligatoire 10 à 15 jours après le premier envoi. La première relance se fera sous d'un e-mail, rappelant le but de l'étude avec, à nouveau, ce questionnaire en pièce jointe. Puis, si le taux de réponses n'est toujours pas concluant, une relance téléphone auprès des personnes n'ayant pas répondu sera lancée.

### 3.1.2. Objectif de l'étude quantitative

Cette étude a pour but de pouvoir répondre à la 2<sup>ème</sup> hypothèse. Les résultats de l'enquête seront analysés sur un logiciel de traitement statistiques comme SPSS par exemple, (ou tout simplement par tableur) ce qui nous permettra de relier les données obtenues entre elles. Ainsi nous pourrons affirmer ou non que les carrières des femmes sont plus lentes que celles des hommes, au moins sur le terrain étudié. Une étude nationale sera sûrement très longue à mettre en place, et ne pourra être réalisée sur une seule période de stage, à moins que l'entreprise cible nous donne accès à ses données internes.

Cependant, une seule enquête quantitative ne permettra pas de répondre à toutes les hypothèses, il va falloir réaliser des enquêtes qualitatives en parallèle.

## 3.2. Enquête qualitative par « focus group »

Pour cette étude, nous partons de l'hypothèse que le stage de Master 2 se réalisera au sein d'une entreprise de restauration collective, ce qui nous permettra de rencontrer des personnels encadrant plus facilement. Le terrain d'étude sera toujours la restauration collective concédée des entreprises. Nous souhaitons réaliser deux focus group sur l'entreprise dans la région Midi-Pyrénées pour commencer.

### 3.2.1. Procédure

Le plus contraignant pour cet exercice peut être la prise de contact avec les futurs enquêtés. En effet, il faut trois composantes : que les personnes soient d'accord, disponibles avec la date, et qu'il n'y ait pas de conflit d'intérêt entre elles.

Dans l'idéal, nous désirons réaliser deux focus group :

- ✚ Un focus group avec des femmes cadres ou agentes de maîtrise de cette même société de restauration collective afin de connaître leur parcours, comprenant les freins et les leviers qu'elles ont pu rencontrer.
- ✚ Un focus group avec des hommes cadres ou agent de maîtrise de la même société de restauration collective.

Le fait de séparer les hommes et les femmes lors de ces focus group est essentiel pour nous, afin de ne pas biaiser les résultats. En partant du principe que les stéréotypes sont ancrés dans notre imaginaire, les femmes ne seraient peut-être pas aussi impliquées dans la réflexion du groupe que leurs homologues. Un guide d'animation sera créé en corrélation avec l'entreprise et sur la base du guide d'entretien en Annexe C : Guide d'entretien : femme encadrante dans la RC, p105. L'analyse de ces deux réunions de groupe se fera en parallèle.

Le choix de focus group s'est opéré afin de pouvoir discuter du ressenti des employés au sein d'une SRC à propos de plusieurs thématiques : leur intégration, s'ils ont ressenti des différences d'approches entre les sexes et leur ressenti de la politique d'égalité professionnelle présente ou non dans l'entreprise.

### 3.2.2. Objectifs

L'objectif de cette étude qualitative est de comprendre quels ont été les leviers d'actions des femmes cadres aujourd'hui qui leur ont permis d'atteindre ces

postes à responsabilité. Le fait de mettre en parallèle un focus group féminin et masculin nous permettra de cibler pour chacun les freins et les leviers de leur évolution et ainsi cerner la rapidité ou le ralentissement des uns par rapport aux autres. Et, savoir s'il y a eu des freins bien définis tel que la maternité, les stéréotypes qui peuvent se ressentir pour plusieurs femmes (ou homes) ou encore si cette ambition a été bénéfique pour leur carrière.

Le fait de pouvoir animer une discussions avec plusieurs plusieurs personnes autour de ce sujet va nous permettre d'avoir des pistes d'études supplémentaires pour l'enquête suivante, afin de vérifier l'hypothèse 1 et 3.

### 3.3. Enquête qualitative par entretien

L'enquête qualitative par entretien cette fois ci, est nécessaire afin de pouvoir répondre à aux hypothèses 1 et 3 également, et d'avoir un avis plus personnel des répondant(e)s.

#### 3.3.1. Procédure

En premier lieu, l'échantillon des enquêtés pourra se faire après l'enquête quantitative et qualitative. En intégrant une SRC, rencontrer des personnes dans des postes d'encadrement sera plus facile.

Pour cette étude, nous souhaiterons rencontrer :

- 10 femmes exerçant dans des postes d'encadrement ;
- 10 hommes exerçant dans des postes d'encadrement.

Les entretiens se réaliseront sur la base d'un guide d'entretien dont nous pouvons voir une ébauche en Annexe C : Guide d'entretien : femme encadrante dans la RC, p105. Ce guide d'entretien a été testé auprès d'une cadre cette année, mais sera modifié en fonction en fonction des deux premières enquêtes et du travail de bibliographie de l'année à suivre. Le fait de pouvoir rencontrer les deux sexes va nous permettre de mettre en évidences les leviers et surtout les freins de chacun des sexes.

#### 3.3.2. Objectifs

Plusieurs objectifs à cette étude sont repérables :

- connaître les motivations, propres aux deux sexes, d'intégrer le secteur ;
- cibler les freins et les leviers personnels de chaque sexe à leur ascension ;
- comprendre les parcours de carrières des personnes interrogées.

Ainsi nous pourrons cerner des tendances propres à chaque sexe, pouvons faire émerger des préconisations et limiter les freins dans le futur.

### 4.3. Objectif générale de l'enquête de terrain

L'objectif général de l'étude est de cerner les freins ainsi que les dispositions mises en place actuellement à l'intégration des femmes dans les postes d'encadrement en restauration collective, et savoir si leur insertion est bien en progression. Le choix de travailler avec trois méthodologies différentes vont nous permettre, dans un premier temps de pouvoir obtenir des données actualisées sur l'évolution de carrières des femmes dans une SRC grâce à un questionnaire court. Puis, de cerner les points clefs plafonnant leur intégration et ainsi pouvoir en tirer pistes d'études, à travers des focus group et des entretiens semi-directifs. Et enfin de pouvoir cibler les points qui ont favorisé l'insertion des femmes dans des postes à responsabilités dans le but de faire émerger des préconisations afin de pouvoir aider d'autres entreprises sur cette thématique.

Bien que cette étude semble lourde, nous pensons que toutes les étapes sont essentielles afin de pouvoir réellement cerner les freins et les leviers de la mixité professionnelle en restauration collective.

## Conclusion générale

Ce travail de recherche s'insère dans une réflexion autour de la place des femmes dans un secteur en pleine expansion : la restauration collective. Ce secteur fait partie du milieu de l'hôtellerie-restauration profondément marqué par des jeux de pouvoir et de domination depuis la création du premier restaurant à Paris en 1686<sup>58</sup>. Les femmes ont toujours eu des difficultés à intégrer les postes d'encadrement des cuisines professionnelles.

Après être partie de cette question de départ « les femmes sont-elles peu représentées dans les postes d'encadrement en restauration collective ? » à laquelle nous avons pu répondre « *oui* » grâce à nos recherches bibliographiques et notre terrain exploratoire, plusieurs hypothèses se sont alors présentées. La première étant que l'historique du milieu de la restauration, avec une domination masculine particulière a créé un plafond de verre spécifique à notre secteur. Entre une socialisation différenciée en fonction des genres et une représentation sociétale des femmes comme « sexe faible », pour beaucoup les femmes n'auraient pas leur place à la tête d'une brigade, ou d'un restaurant. C'est pourquoi nous ne les voyons que peu dans les cursus scolaires de l'hôtellerie-restauration ou dans les médias culinaires.

Ensuite, la supposition que les femmes ont une carrière « ralentie » par rapport aux hommes s'est imposée à nous. En effet, plusieurs autres secteurs ont déjà démontré que les carrières des femmes étaient plus lentes, que ce soit à cause de la maternité, la représentation de la femmes en tant que mère potentielle ou tout simplement la peur que ce « sexe faible » ne soit pas prêt à diriger et manager un groupe de personne. Nous partons alors du principe que le secteur de la restauration collective n'échappe pas à la « règle ».

---

<sup>58</sup> Le premier « restaurant » dans le sens où on l'entend aujourd'hui est le Café Procope, créé en 1686 dans le 6<sup>ème</sup> arrondissement de Paris, encore en activité aujourd'hui.

La troisième hypothèse est qu'il y a une progression de l'insertion des femmes dans le secteur étudié. En effet, de plus en plus de femmes parviennent à intégrer ce secteur. L'obligation légale, les études sur la performance et la mixité, la création de divers labels autour de l'égalité professionnelle n'y sont pas pour rien. Mais ce qui est le plus significatif, pour nous, est l'évolution des mentalités. En effet, la société est en constante évolution, et depuis le début du XX<sup>ème</sup> siècle, les femmes ont une place de plus en plus importante.

Même si la cuisine a toujours été représentée comme l'attrait des femmes, la création d'une « cuisine professionnelle », quant à elle, s'est ouverte aux hommes. Il apparaît clairement dans ce travail que les valeurs qui peuvent être véhiculées autour de ce secteur sont dissonantes. Bien qu'apportant une nouvelle vision sur un secteur dynamique, cette étude s'est confrontée à plusieurs limites. Premièrement, nous n'avons pu avoir des données chiffrées au niveau national, nous aurions pu nous rapprocher des mairies, de toutes les SRC en France, mais le temps imparti ne nous le permettait pas. Deuxièmement, les pistes de réponses pour nos hypothèses se sont appuyées essentiellement sur les personnes interrogées au cours du travail exploratoire, mais il faut rappeler qu'une seule personne ne peut représenter, et ce de manière précise, l'avis de l'ensemble de la population. Pour finir, l'égalité professionnelle est une notion récente et, bien que de plus en plus documentée, elle reste sensible à aborder avec des entreprises. Cette dernière limite nous a bloqué lors de la recherche de données.

Afin de pouvoir valider, ou non, nos hypothèses et notre problématique « *pourquoi les femmes ne sont pas autant représentées que les hommes dans les postes d'encadrement en restauration collective ?* », un travail de terrain plus approfondi est donc nécessaire. C'est pourquoi, nous avons choisis de poursuivre sur cette thématique l'année à venir, en mettant un place une étude qualitative et quantitative afin d'avoir une vision globale. Ce travail s'insère complètement dans l'actualité, d'une part à travers une notion encore récente : celle de la mixité professionnelle, et d'autre part s'intégrant dans un secteur encore « nouveau », sujet à une évolution constante.

# BIBLIOGRAPHIE

- ACHIN Catherine, MEDA Dominique, WIERINK Marie, « Mixité professionnelle et performance des entreprises, le levier de l'égalité », *Document d'études*, DARES, Janvier 2005, 138p.
- ANGELOFF Tania LAUFER, Jacqueline, « Genre et organisations », *Travail, genre et sociétés* n°17, Janvier 2007, p. 21-25, consulté le 2 Novembre 2015. URL : <http://www.cairn.info/revue-travail-genre-et-societes-2007-1-page-21.htm>
- D'AGOSTINO Alexandra, EPIPHANE Dominique, JONAS Irène et al., « Femmes dans des « métiers d'hommes » : entre contraintes et déni légitimé », *Bref du Céreq*, n° 324, Novembre 2014.
- BATTAGLIOLA Françoise, *Histoire du travail des femmes*, 3<sup>e</sup> éd., Paris, La Découverte « Repères », 2008, 128 pages.
- BAUDELLOT Christian, ESTABLET Roger, *Allez les filles : une révolution silencieuse*, Seuil (Points collection) Paris, 2008, 388p.
- DE BEAUVOIR, Simone, *La femme indépendante*, 1949. Série femmes de lettres, Gallimard, 144p.
- BERENI Laure, CHAUVIN Sébastien, JAUNAIT Alexandre et al., *Introduction aux études sur le genre*, 3<sup>ème</sup> éd., Paris, Ouvertures politiques, De Boeck, 2012, 357p.
- BERGER Peter et LUCKMANN Thomas. *La construction sociale de la réalité*, 3<sup>ème</sup> éd., Paris, Armand Colin, (1966) 2008, 344p.
- BLANCHARD Soline, LE FEUVRE Nicky et METSO Milka, « Les femmes cadres et dirigeantes d'entreprises en Europe : de la sous-représentation aux politiques de promotion de l'égalité dans la prise de décision économique », *Informations sociales* n°151, 2009, p72-81.
- BLANCHARD Soline, BONI-LE GOFF Isabel, RABIER Marion, « Une cause de riches ? L'accès des femmes au pouvoir économique », *Sociétés contemporaines* n°89, 2013, p 101-130.
- BOURDIEU Pierre, *La domination masculine*, 1998, Paris, Seuil, 145p.
- BOURDIEU Pierre 1990, « La domination masculine ». *Actes de la recherche en sciences sociales* 84, p. 2-31. Consulté le 11 Novembre 2015.
- BOURELLY Martine, « Cheffe de cuisine : le coût de la transgression », *Cahiers du Genre* 2010/1 (n° 48), p. 127-148.
- BOURELLY Martine, « Le pouvoir en cuisine », *Fondation Gabriel Péri*, Octobre 2009.
- CAZAUBON Eric, *Les élèves de baccalauréat professionnel cuisine : du lycée hôtelier à la restauration collective ?* Mémoire de Master 2 à distance Management et ingénierie de la Restauration Collective. Toulouse : Université de Toulouse II – Le Mirail, Département CETIA, 2012, 176p.
- CCC France – Université d'Orsay, « Les métiers de la restauration collective : étude et propositions », Septembre 2010, 15p.

- COMBESSIE Jean-Claude, *La méthode en sociologie*, 3<sup>ème</sup> édition, 2001 [1996], Lisieux, Repères, 123p.
- CORNET Annie, LAUFFER Jaqueline et BELGHITI-MAHUT Sophia (Coor), *GRH et Genre : Les défis de l'égalité homme-femme*, collection AGRH Vuibert, 2008, 239p.
- CREMILLEUX Damien, BIEZ Guillaume, VANDEWALLE Simon et CHARPENTIER Nicolas, « Monographie : Les nouvelles pratiques alimentaires dans la restauration hors foyer : études des tendances, des enjeux économiques et sanitaires associées », INSA de Rennes, Janvier 2013, 55p.
- CROITY-BELZ Sandrine, PRETEUR Yves et ROUYER Véronique et al., *Genre et socialisation de l'enfance à l'âge adulte*, 2010, E.R.E.S, Hors Collection, 238p.
- DE MANASSEIN Michel (Dir.), *De l'égalité des sexes*, Documents, actes et rapports pour l'éducation, 1995, p147 à 233.
- DGGCRF, « *Le secteur de la restauration commerciale : données économiques des prix et* », *du nombre de plaintes du secteur* », Juillet 2014.
- DUPUY Anne, POULAIN Jean-Pierre, « Le plaisir dans la socialisation alimentaire », *Enfance* 2008/3 (Vol. 60), p. 261-270.
- EL AKREMY Assaad, GUERRERO Sylvie, NEVEU Jean-Pierre, « *Comportement organisationnel : Volume 2, Justice organisationnelle, enjeux de carrière et épuisement professionnel* », De Boeck, 2006, 366p.
- FONDS NATIONAL D'ASSURANCE DE FORMATION DE L'INDUSTRIE HOTELIERE (Fafih), l'observatoire de l'Hôtellerie Restauration : « Portrait des actifs du secteur : exploitation sectorielle de l'enquête emploi emploi 2010 – INSEE », 88p.
- FERRARY Michel, « Bipolarisation sexuelle des entreprises. Une étude des 50 plus grandes firmes françaises », *Management & Avenir* Mars 2013, (N° 61), p. 70-89.
- FINE Agnès, « Pierre BOURDIEU, La domination masculine, Paris, Seuil, 1998, coll. Liber, 134 p. », *Clio, Histoire, femmes et sociétés*, consulté le 11 Novembre 2015. URL : <http://clio.revues.org/201>
- FOURNIER Tristan, JARTY Julie, LAPEYRE Nathalie et TOURAILLE Priscille, « L'alimentation, arme du genre », *Journal des anthropologues*, consulté le 22 Octobre 2015. URL : <http://jda.revues.org/6022>
- LAUFFER Jacqueline, MARRY Catherine, MARUANI Margaret (Dir.) *Le travail du genre : Les sciences sociales du travail à l'épreuve des différences de sexe*, 2003, Paris, La découverte, 362p.
- LAVICTOIRE Olivier, PELUSO Laure, VIVANT Patrice, VULLIEN Christelle. *L'égalité professionnel homme-femme : contrainte légale ou facteur de performances ?* Mémoire de Master of Business Administration (MBA) option Management des Ressources Humaines, Paris : Université de Paris Dauphine, promotion 2004-2005, 108p.
- LEOST Claire, *Le rêve brisé des working girls : Comment éviter les pièges ?* 2013, Broché – Fayard, 144p.
- MIEYAA Yoan, ROUYER Véronique et LE BLANC Alexis, « La socialisation de genre et

l'émergence des inégalités à l'école maternelle : le rôle de l'identité sexuée dans l'expérience scolaire des filles et des garçons », *L'orientation scolaire et professionnelle* (OPS) n°41, Janvier 2012, consulté le 11 novembre 2015. URL : <http://osp.revues.org/3680>

MIEYAA Yoan, ROUYER Véronique et LE BLANC Alexis, « Socialisation de genre et construction des identités sexuées », *Revue française de pédagogie*, avril-mai-juin 2014, consulté le 22 Octobre 2015. URL : <http://rfp.revues.org/4494>

MIEYAA Yoan. *Socialisations de genre, identité sexuelle et expérience scolaire : dynamiques d'acculturation et de personnalisation chez le jeune enfant scolarisé en grande section de maternelle*. Thèse de Psychologie. Université Toulouse le Mirail - Toulouse II, 2012. 253p.

Ministère des affaires sociales, de la santé et des droits de la femme, « Chiffres clefs 2015 : vers l'égalité réelle entre les femmes et les hommes », *L'essentiel*, consulté le 24 Octobre 2015. URL : [http://femmes.gouv.fr/wp-content/uploads/2015/03/Chiffres-cles-2015\\_Lessentiel.pdf](http://femmes.gouv.fr/wp-content/uploads/2015/03/Chiffres-cles-2015_Lessentiel.pdf)

MORRISON A. M., WHITE R. P., VAN VELSOR E., *Breaking the Glass Ceiling*, 1987, Addison-Weasley, Reading, MA.

PHILIPPE Sarah, « Le « Plafond de verre » : les freins à la mobilité ascendante des femmes dans les entreprises », Mémoire de fin d'études, Master 1 Management stratégique des organisations, Université de Reims Champagne-Ardenne et Faculté des Sciences économiques, Sociales et de Gestion, 2013. 142p.

PLEIN SENS - Centre d'analyse stratégique, « Plafond de verre : les déterminants de l'avancement de carrière des cadres féminins », Mars 2013, 94p.

SCHIAPPA Marlène, BRUGUIERE Cédric, *Plafond de mère : Comment la maternité freine la carrière des femmes*, 2016, Eyrolles, Paris, 207p.

### ❖ Colloque :

« L'égalité professionnelle hommes – femmes à l'épreuve du dialogue sociale », jeudi 12 Novembre 2015, Université Toulouse 2 – Jean Jaurès, Maison de la recherche. Collaboration avec le pôle SAGRESS du CERTOP et et l'association Artemisia.

# ANNEXES

ANNEXE A - GUIDE D'ENTRETIEN DRH .....	88
ANNEXE B : RETRANSCRIPTION ENTRETIEN 1 – DRH SUD OUEST D'UNE SRC .....	90
ANNEXE C : GUIDE D'ENTRETIEN : FEMME ENCADRANTE DANS LA RC.....	105
ANNEXE D : RETRANSCRIPTION ENTRETIEN 2 : CADRE DE RESTAURATION .....	107

## ANNEXE A - GUIDE D'ENTRETIEN DRH

**Présentation** : Bonjour, merci d'avoir accepté de participer à cet entretien. Je suis étudiante en Master alimentation que j'effectue à l'ISTHIA (institut supérieur du Tourisme, de l'Hôtellerie et de l'alimentation) au sein de l'université Toulouse 2 Jean Jaurès. Dans le cadre de nos études, nous devons réaliser un mémoire. J'ai ainsi choisi la thématique de la place des femmes dans la Restauration Collective. Si vous me le permettez je vais enregistrer cet entretien. Toutes les données que vous allez me fournir seront anonymes. Cet entretien devrait durer environ une heure. N'hésitez pas à répondre le plus librement aux questions.

**Présentez-vous** : âge, fonction, depuis quand ? Formation.

<b>Thèmes</b>	<b>Questions</b>	<b>Relances</b>
<b>La RC</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Selon vous quels sont les principales évolutions de la Restauration Collective de manière générale ces dernières années ?</li> <li>- Evolution de la RC (augmentation) a t elle influencé l'attrait de femmes dans ce secteur ?</li> <li>- Pour quelles raisons ?</li> </ul>	<p>→ Quoi ?</p> <p>→ Ont-ils aussi travaillé la problématique ?</p>
<b>L'entreprise</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quel est le pourcentage de femme / homme dans votre entreprise ?</li> <li>- Quel est le pourcentage de femme exerçant des postes d'encadrements ?</li> <li>- Sur la région ? En France ? Avez-vous les données ?</li> <li>- Sur les unités décentralisées ? Au(X) Siège(S) ?</li> <li>-</li> </ul>	<p>→ Région / France.</p> <p>→ Quel est la définition pour un poste d'encadrement pour vous ? Agent de maîtrise / cadres ?</p>

<p align="center"><b>Politique d'entreprise</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Y-a-t-il dans votre entreprise une politique spécifique d'intégration de femmes ?</li> <li>- Quelles sont les raisons qui vous ont conduit à favoriser les femmes dans votre entreprise ?</li> <li>- Quels sont les moyens concrets mis en place ?</li> <li>- Avez vous vu une évolution augmentation de femme ? Quantitativement &amp; qualitativement ?</li> <li>- Comment favoriser les femmes dans votre entreprise encore ? Et y arrivez-vous ?</li> <li>- Quels sont les freins et les leviers d'intégration des femmes dans votre entreprise ?</li> <li>- Comment cette politique de mixité a été perçue par votre entreprise ?</li> <li>- Et vos concurrents ?</li> </ul>	<p>→ Performance ? Rentabilité ? Ethique ? Obligation de l'entreprise ? Loi ?</p> <p>→ Chiffres,</p> <p>→ Quelle politique ? Quels moyens ?</p> <p>→ Critique ? Oubli ?</p>
<p><b>Les femmes dans les entreprises en général</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A votre avis pourquoi voit on un écart si différent dans les postes d'encadrement ?</li> <li>- Voyez-vous les carrières des femmes progresser plus lentement que celles de hommes ? En général ? Dans votre entreprise ? En Restauration Collective en général ?</li> <li>- A votre avis, pourquoi ? Sont-elles plus lentes ou non ?</li> <li>- En Restauration Collective, y a-t-il les mêmes problématiques ?</li> <li>- Selon vous y-a-t-il des postes spécifiques aux femmes ? Et chez vous ?</li> <li>- Asso ?</li> <li>- Avez-vous des contacts avec d'autre SRC ?</li> <li>- Si oui, sur l'emploi aussi ? et l'emploi des femmes en particulier ? Et sur les poste d'encadrement ?</li> </ul>	

Remerciements.

# ANNEXE B : RETRANSCRIPTION ENTRETIEN 1 – DRH SUD OUEST D'UNE SRC

5 **Lucie Jayat** : Tout d'abord, au niveau de la restauration collective avez-vous vu des évolutions de manière générale, depuis que vous avez-intégrer ce secteur ?

10 **DRH** : Alors moins ça fait quatre ans je travaille sur ce secteur, je n'ai pas un énorme recul sur l'évolution de l'activité. Et en poste sur entreprise sur 4 ans, donc je n'ai pas connu de poste de RH en Education ou en santé. Vu de ma fenêtre moi, je constate une évolution dans nombre notamment de femmes dans les métiers  
15 d'encadrement, ce qui est plutôt sensible ces dernières années, alors c'est dû à des accords, y a des accords sur légalité homme-femmes qui font qu'on essaie quand même de prendre des engagements pour rendre plus mixte les équipes, mais c'est aussi parce que aujourd'hui on a des jeunes femmes candidates pour travailler dans  
20 ce secteur, qui historiquement est plutôt masculin. Et donc quand on a des candidats, et bien nécessairement on a possibilité de recruter et parce que nous en tant que recruteur si on a pas de candidates, pas de jeunes femmes dans les promotions et j'ai l'impression d'ailleurs que y a 4 ans de ça quand j'intervient à l'ISTHIA j'ai l'impression d'avoir une assemblée d'étudiants beaucoup plus masculin  
et d'ailleurs je n'avais QUE des stagiaires garçons. Et je trouve que c'est plus féminin maintenant. Alors vous êtes quand même, ce n'est pas totalement masculin comme à une époque, je trouve.

25 **LJ** : Non c'est vrai que cela se diversifie.

30 **DRH** : C'est peut-être aussi la politique de l'école, il y a certainement des choix aussi. Mais je pense que les jeunes femmes aussi vous vous intéressées à ce secteur d'activité dans lequel jusqu'à présent ... Je sais pas où vous aviez pas la visibilité soit ça ne vous intéressé pas. Sur des postes de manager, on peut être  
35 en même temps responsable d'unité homme ou femme mais c'est vrai qu'historiquement les managers on leur demandé d'être issu de la filière cuisinante donc les cuisiniers et bien c'est beaucoup des métiers où on trouvait des hommes. Donc nécessairement les managers qui évoluaient étaient des hommes. On a de plus en plus de jeunes femmes qui veulent être cuisinières même si c'est un métier pénible physiquement et qui font merveilleusement bien leur métier et des jeunes femmes qui du coup s'ouvrent sur des métiers d'encadrement dans la restauration mais c'est vraiment récent.

40 **LJ** : Depuis 4 ans vous vu justement une évolution positive ?

DRH : Oui, moi je, dans mes équipes d'E. y a vraiment... moi j'ai œuvré aussi à ça. Moi en quatre ans j'ai vraiment fait progresser la part des femmes dans l'encadrement sans faire nécessairement de discrimination positive, c'est à dire j'avais vraiment des profils de jeunes femmes qui me permettaient de faire un choix pas par défaut, pas en disant « bon ça serait bien d'avoir une femme sur un secteur donc le garçon est très très bien, la fille à l'air un peu plus moyenne mais par défaut je vais prendre la fille parce que j'ai envie de... ». Non ça n'a jamais été comme ça. Quand on recrute on choisi le meilleur profil et il s'avère que on a la chance aujourd'hui d'avoir des jeunes femmes qui sont tout à fait aptes et tout à fait compétentes, enfin qui présentes toutes les garanties de compétences pour pouvoir travailler dans ce métier. Et bien, typiquement M., qui est dans la salle à côté, c'est une jeune femme et elle manage et voilà c'est vraiment bien.

LJ : Elle avait fait son stage avec vous ?

DRH : Elle n'était pas à l'ISTHIA, elle a fait des stages puis elle est passée par la concession avant enfin c'est quelqu'un qui est un petit peu, qui a été à droite à gauche mais euh voilà, c'est vraiment des gens qui voilà, présente toutes les qualités et les garanties que l'on recherche pour être dans notre encadrement régional.

LJ : Et justement en tant que poste d'encadrement vous comment est-ce que vous le définirez ? Est-ce que se serait plutôt agent de maîtrise, cadre ?

DRH : **Alors l'encadrement chez nous c'est surtout les agents de maîtrises qui sont plus majoritaires et ensuite les cadres.** Il faut savoir que sur une région comme la notre, la mienne d'ailleurs (*Cherches les données dans son ordinateur*) alors justement on a parlé à la dernière réunion du personnel encadrement puisque j'ai... alors je vais vous donner des chiffres pour mettre en perspective... et j'ai fait le comptage, je n'ai pas beaucoup de cadre et alors les femmes... Alors... (*cherche dans son ordinateur*). Voilà donc **j'ai 21 cadres et 104 agents de maîtrise, donc pour vous dire qu'ils sont majoritaires.** Quand je veux dire encadrement, vraiment ça veut dire **cette strate sachant que cadre / agent de maîtrise pour franchement ce sont des notions assez désuètes.** On parle, pour moi c'est du collègue électoral euh maintenant en **agents de maîtrise et cadres pour moi ils ont la même valeur.** Cadre pour moi ce n'est pas une fin en soi, je sais que pour le salarié de passer cadre c'est un aboutissement de quelque chose en tout cas dans cette entreprise mais en même temps moi je n'y mets pas vraiment de différences, ils ont les même missions les mêmes responsabilités c'est juste qu'ils vont être sur des unités moins importantes et qu'il y a une notion de chiffre d'affaire derrière à mettre en face, ça c'est la convention collective qui nous le dit. Alors bon, eux ils sont très fiers de devenir cadres comme si ça donné quelque chose de plus mais ça ne donne rien de plus si ce n'est que l'on paye plus cher ses cotisations à la caisse de retraite, donc je vois pas très bien.

85 (Rires)

Mais sur **21 cadres j'ai 2 femmes et 19 hommes, donc les femmes pèsent 10% sur la population cadre**, et sur tout les agents de maîtrise j'ai **23 femmes et donc elle pèse 22% et 81 hommes**. Et ma progression puisque j'avais travailler dessus... J'ai fait plus...

90

LJ : Basé uniquement sur la région ?

DRH : Oui, DR Sud ouest. Le quart sud ouest pour entreprise. Donc si on regarde dans mes indicateurs ... **J'ai 43% d'hommes pour 57% de femmes en tout**. Pourquoi ? Parce que les femmes sont majoritairement sur les postes d'employés, de statut employé de restauration. Par contre, euh... voilà... Donc les agents de maître : **en 2013 j'avais 13% de femmes dans les AM, en 2014 je suis passée à 17% et en 2015 à 22%**. Donc c'est quand une évolution significative quand on voit de là on est parti. Donc j'avais 87 d'hommes, 83%, et 78%. Euh... ça ce n'est pas population agent de maîtrise, c'est à dire que y a les hommes et les femmes là dedans avec cette progression des femmes. Et les femmes cadres entre 2013 et 2015 alors, quand quand je RU c'est quand elles sont manager d'une unité en autonomie. M. Par exemple elle est non RU elle est manager sur unité mais elle a un responsable au dessus d'elle. Un directeur de restaurant et elle va être numéro

100  
105 par exemple vous voyez ?

LJ : Oui,

DRH : donc ils n'ont pas le même périmètre de responsabilité vous voyez

110 mais ils sont quand même encadrements sur le restaurant. Et bien on regarde qu'en **2013 j'avais 9% de femmes cadres (RU) et 4% qui était euh manager** dans une unité ; en **2014 j'ai quand même une progression de 1% donc 10% de femmes RU mais j'ai 8% de femmes qui passe du stat d'employé à un statu d'encadrement et en 2015 j'ai 12% de femme RU, donc en 2013 et 2015 j'ai**

115 **quand même +3% de femmes** qui sont responsables d'unité et j'ai encore progressé de deux points sur ms managers de proximité (non RU). Et ces manager de proximité c'est mon vivier de demain. C'es des jeunes femmes que je fais monter tout doucement pour que à moment donné, dans trois ans elles soient prêtes et se sentent prêtes à gérer toutes seules une unité et être face à tout ce que cela peut

120 supposer donc de **4% à 10% j'ai quand même +6% ...**

LJ : C'est très intéressant en effet.

DRH : ça c'est mon bilan à moi de la progression grâce à la politique de mixité

125 et de diversité que j'ai voulu mener envers les femmes mais aussi parce que j'ai eu les profils.

LJ : Et justement dans le reste de la France ? pour votre entreprise ?

130 **DRH** : alors sur justement sur la direction opérationnelle, province ouest : la direction Sud-ouest, la direction centre ouest, et la direction Nord-Nord-Est donc ça fait les  $\frac{3}{4}$  de la France, hors Île de France. **Les femmes pèsent 13% dans la population cadre et 15% dans la population agent de maîtrise.** Donc en Sud ouest on est quand même à plus de euh... +7% de plus sur les femmes.

135

**LJ** : C'est vrai que c'est des chiffres assez bas en général...

**DRH** : **même 22% c'est bas en soi** mais « mince on voit que 22% dans l'encadrement agent de maîtrise » **mais on part de tellement loin !** Malgré tout c'est très positif (*Rires*) et après sur la population cadre c'est moins parlant parce que on a vraiment une convention collective qui est draconienne pour le passage cadre, il faut gérer plus de 2,5 millions d'euros TTC de chiffre d'affaire et on a pas beaucoup de restaurants qui ont cette taille donc déjà on a le premier indicateur que un restaurant qui a plus de 2,5 millions d'euros de chiffre d'affaire TTC sur MDR j'en ai 3 et il faut que la femme en question manager elle passe à un moment donné par ce site pour pouvoir accéder au statut de cadre, autant vous dire que... compte tenue qu'il n'y a que trois restaurants et que... euh... qu'il y a des gens qui n'ont pas trop de Turn-Over ce n'est pas évident d'aller briguer le poste..

150

**LJ** : Oui, en effet, j'imagine.

**DRH** : mais j'en ai quand même deux ! C'est quand même déjà ça ! donc c'est vrai, une qui était déjà cadre qui a intégré une autre filiale du groupe et une qui est devenue cadre en promotion interne qui est donc passé par un de ces trois restaurants, c'est trois cibles possible, j'ai envie de dire que c'est quand même déjà une petite victoire à mon niveau.

155

**LJ** : Et justement pour les hommes c'est pas évident ?

160

**DRH** : ça les bouscule, ça amène, ça amène une autre vision et ils sont quand même plutôt majoritairement très positif par rapport à l'arrivée de personnel féminin dans l'encadrement. On le sent vraiment dans les réunions de secteurs qu'il y a vraiment une bonne osmose qui se passe, les femmes ne sont pas du tout mises à part. Après il faut prendre le contexte tel, les femmes s'adaptent mieux que les garçons mais ça voilà, mais après quand elles sont arrivées à se faire respecter ils sont très contents de travailler avec du personnel féminin et d'avoir des homologues féminins et elles elles amènent une autre vision. Elles sont... ce n'est pas de la douceur, c'est pas de mais y a une certaine... Naturellement on est beaucoup plus prédisposée à l'écoute à la bienveillance, beaucoup empathique quand même. On est moins brutes de fonderies même si à côté de ça j'ai quand même des managers qui ne se laissent pas marcher sur les pieds qui sont capables aussi de mener des entretiens difficiles et euh qui n'auront pas de difficultés à le faire. On est pas dans

170

de l'angélisme, du tout, même parfois certaine elles sont... un peu dure, mais après le métier ne leur fait pas de cadeaux non plus. Parce que là c'est quand même un  
175 secteur qui ne fait pas de cadeaux au femmes. Donc elles ont beaucoup de mérite, de faire ce qu'elles font au quotidien et de... quand vous avez à manager des chefs d'équipes qui ont 55 ans, qui ont connu que des hommes à la tête des restaurant et qui n'ont pas nécessairement envie de discuter avec vous, c'est un sacré apprentissage du métier...

180

**LJ** : Surtout quand on est jeune en plus...

**DRH** : non en effet, c'est aussi pour ça que **c'est important qu'elles aient cette période d'adaptation** où elles ne vont pas être totalement « front-line » sur  
185 tout les sujets et qu'il y a vraiment un relai. Pour vraiment **monter tout doucement en compétence prendre confiance en soi**, vivre les situations opérationnelles et se dire « là ce n'est pas moi qui ai besoin d'agir, mais comment, moi, j'agirai ? » en discuter et vraiment monter en compétence tout doucement.

190

**LJ** : D'accord. Et justement, comment cette politique de mixité, quels outils concrets avez-vous mis en place ?

**DRH** : Alors moi, aujourd'hui pour essayer d'augmenter déjà le **vivier de candidature**, parce que ça déjà, il faut avoir des candidat-ES. Donc, bon, **les écoles ont fait un travail de mixité, que soit par exemple à l'ISTHIA, ou l'école de Savignac on voit quand même dans les amphithéâtres que on a du personnel féminin**, mais souvent elles se dirigent plutôt vers l'hôtellerie, les garçons plutôt vers la cuisine, donc il y avait cette dichotomie. C'est moins le cas. Donc déjà c'est facilité les partenariats avec les écoles qui proposent un vivier de  
195 candidat-ES. Mais aussi **une réelle politique, notamment dans le « Sourcin » du groupe**. C'est à dire, moi quand je suis arrivée sur 7 responsables de secteur que comptait la direction de général et les responsables de secteurs multi site, je n'avais pas de femmes.

200

205

**LJ** : justement sur la région, il y en a ?

**DRH** : aujourd'hui j'en 2 ce qui a amené une certaine mixité. Aujourd'hui j'en ai deux, voilà. Et c'était vraiment un choix aussi d'avancer sur des profils féminins, donc j'ai 5 garçons et deux filles. Qui est quand même homogène. Donc là c'est que  
210 dans le groupes, **les responsables de secteurs femmes que j'ai recruté je suis allée les chercher dans les autres filiales**, donc par exemple dans les concessions, les profils de managers sont différents parce que l'on n'est pas dans de la restauration collective pure on arrive à trouver des managers qui vont animer des points de vente de restauration rapide, comme des Paul, des Exquis, des formules Burger King ETC ... et là on va trouver plus de personnel féminin sur la  
215 branche concessions. Donc moi, je ne me prive vraiment pas de la mobilité et elles

n'auront pas fait l'école hôtelière comme les garçons, elles n'auront pas fait le CAP, BEP BTS, elles auront peut-être fait un bac général et après elles se sont cherchés et après elles auront fait un bachelor... Puis après voilà on aura des profils, moins  
220 dans le cœur de métier dès le départ dès 15 ans mais qui auront des vraies compétences et des vraies capacités à appréhender le secteur de la restauration. Parce que dans le secteur de la restauration on peut tout à fait s'immerger dedans dans avoir été trois ans dans l'école hôtelière. Surtout qu'être manager et piloter  
225 correctement cela ne nécessite pas de savoir comment on cuit les carottes. On a des chefs de cuisine agent de maîtrises qui sont là pour ça. Mais avant CA c'était compliqué. Parce qu'il y avait une certaine légende qui disait que si le chef du restaurant, le directeur, n'était pas issue de la filière il n'aurait pas la légitimité pour parler à ces équipes « Parce que vous comprenez c'est hyper important, Mme N. que le responsable de restaurant il soit passé par la case de cuisinier, et puis  
230 second et puis chef ou chef de partie parce que vous comprenez, après quand il va d'adresser à ses cuisiniers, il sait de quoi il parle ! » (Rire...) Oui ok, mais quand même le manager le site il a quand même un chef de cuisine diplômé qui est là justement pour vérifier que la fiche technique elle est bien comprise par son cuisinier, qu'il va sortir les carottes vichy comme c'est prévu, quand la quantité  
235 voulue, et ma foi même si vous vous ne savez même pas comme il faut dérouler la cuisine la recette de cuisine, il n'empêche c'est quand même plus la responsabilité du chef que la responsabilité du responsable d'unité. Et au début du coup, **il y avait des organisations sur les sites qui disqualifiées quasiment les filles**. On disait, sur un restaurant il faut que le responsable soit cuisinant parce que s'il y a un problème et que son chef de cuisine n'est pas là, il faut qu'il puisse le remplacer. Donc qui dit cuisinant, dit filière de la cuisine où je n'avais que des garçons. Et, il y a quatre ans de ça, quand je suis arrivée, moi j'ai dit « mais je ne comprends pas parce que le responsable d'unité il peut aussi faire de la production froide et pas que chaude, parce qu'il fallait absolument qu'il soit issu de cette cuisine chaude  
240 et être tout à fait en renfort des équipes au froid gérer, manager, piloter la relation commerciale et avoir vraiment un chef de cuisine qui lui, est diplômé et saura gérer la cuisine au chaud, parce que c'est la partie la plus sensible. Et ca fera d'ailleurs **un binôme bien équilibré**.

Mais au début on me disait « non non, parce que tu comprends, si le chef  
250 n'est pas là, qui va faire à manger ? » etc.... Et j'ai réussi à faire quelques tests sur des restaurants et j'ai vraiment prouvé que le binôme fonctionnait très bien voir même mieux qu'un responsable de restaurant qui était cuistot avec un chef de cuisine qui était cuistot parce que au final ils avaient vraiment une vision très étriquée du sujet où on ne parle que cuisine au sens cœur de métier, et quelque  
255 par le reste, la relation commerciale, le pilotage économique ni l'un ni l'autre n'avait trop envie d'y aller ce n'était pas des zones où ils étaient super à l'aise. Alors que si je mets quelqu'un qui a une formation qui ne va pas être cuisinant mais qui par contre n'a pas de problème pour prendre la parole en public, animer une commission restaurant, savoir mieux expliquer comment marche ses indicateurs de  
260 performance, savoir piloter la matière première, avoir une vision économique de son

compte d'exploitation. Alors le restaurant ne va s'en porter que mieux. Parce que souvent on me disait « oulala mais attention il ou elle n'est pas cuisinant... » Oui et alors ? S'il y a un bon chef de cuisine / agent de maîtrise « ah ouais mais s'il n'est pas là tout se casse la figure ». Mais au final c'est tout à fait... Bon j'ai encore des responsables de restaurant qui sont issus de la filière cuisine mais maintenant ça ne choque plus.

J'ai même maintenant les syndicats qui sont venue, m'ont posé des questions « Comment ça se fait Mme N. ? c'est quoi cette pratique ? Ce n'est pas comme ça qu'on fait ? Mais vous êtes sûr qu'ils ont les compétences ? Si demain il n'y a plus de restaurant qu'est-ce que vous allez leur faire faire ? » Ah j'ai vraiment eu des freins. Et je leur ai dis « Mais non, vous allez voir, cela va fonctionner ! ». Et c'est grâce à ça aussi que j'ai eu plus de candidates femmes. Parce que en cassant cette « sacrosainte » filière cuisinante parce que souvent les jeunes femmes elles partent vers les arts de la table mais pas nécessairement vers la cuisine pure à proprement dite. Elles ne sont pas cuisinière, ou pâtissière ou avec des spécialités sur les chocolat ou autre. Ben nécessairement on ne se retrouvait qu'avec des garçons.

Donc **on a cassé les codes**, on est allé faire des binômes qui sont très différents et en fait ça fonctionne très bien. Parce que le chef de cuisine qui aime pas trop mettre le nez dans les chiffres parce que ben il a quitté l'école y a longtemps, que malgré tout ce n'est pas nécessairement son terrain de jeu idéal, ben, il va petit à petit aussi, s'intéressé au sujet, parce que sa responsable d'unité, elle qui n'a aucun problème avec les chiffres, les indicateurs, Excel, qui ne voit pas l'ordinateur comme une bête noire et ben elle va le mettre à l'aise, ainsi ils vont pouvoir commencer à échanger. Sur des indicateurs. Et du coup ça fait aussi monter en compétence et sortir de sont petit univers la personne qui a la base est avant tout un cuisinier et en plus très très attaché à leur formation de cuisinier. Au fait que c'était presque la seule voie possible. Pour pouvoir gérer une cuisine derrière, alors que... petit à petit c'est en train de se dupliquer sur les responsables de secteurs. Parce qu'on me disait « Le responsable de secteur, il faut qu'il ait été responsable d'unité parce que il faut qu'il puisse appuyer sur ça en disant qu'il a été sur le terrain, je comprends ce que vous vivez, je peux prendre votre place et en plus j'ai fait l'école hôtelière » qui crée des synergie tout ça. Encore une fois aujourd'hui, le responsable de secteur on ne lui demande pas comment fonctionne une cuisine, quelles sont les problématiques etc.... On va lui demander de piloter des comptes de résultats, des relations commerciales avec des donner d'ordre qui ne sont pas cuisinants. Alors il faut avoir un langage business, ils sont bien plus à l'aise quand ils ont fait une école de commerce que quand ils ont fait une école hôtelière. Ou quand on a fait... Alors oui dans l'idéal, vos formations sont bien, vous avez de la vision de la Restauration Collective mais aussi une culture économique etc.... Ca c'est quand super. Voilà

Donc c'est comme ça que j'arrive à avoir un peu plus de femmes dans mon entreprise. C'est à dire, en changeant les modes d'organisations dans les restaurants. En se tournant vers des écoles qui elles mêmes ont des **politiques de**

305 **recrutement d'étudiants plus mixtes.** Et puis en travaillant un peu plus avec les filiales et notamment sur des filiales où on a, ou en tout on avait moins de difficultés à accepter qu'un manager n'est pas nécessairement issu de la filière hôtelière, cuisinante.

310 **LJ :** Mais, au démarrage, pourquoi avez-vous décider de mettre en place cette politique de mixité ?

**DRH :** Parce qu'en fait, que très simplement, au début je n'étais en face qu'à des hommes et je ne comprenais pas très bien pourquoi il y avait aussi peu de  
315 femmes. J'ai essayé de comprendre. On m'a donc expliqué que pour les restaurants il y avait plutôt des cuisinant à la tête mais je trouvais que ça manquait en terme d'échanges, de synergies, de comportements tout ça. Voilà c'est pour ça que j'ai un peu travailler le sujet, mais surtout soutenue par mon Directeur régional qui était en phase avec moi. Ce n'est pas moi qui mène pas mène pas politique toute seule  
320 (Rires) on est vraiment en synergie et qui lui comprenais mais qui me disait « mais oui mais on me propose pas de candidats femmes ». Donc je lui disais « je vais essayer de t'en trouver alors » donc j'ai un bilan dont je suis assez satisfaites dans le sens où je sais d'où je suis partie et je vois aussi voilà... Après les femmes n'ont pas nécessairement toujours les mêmes envies, il y a des moments où on les perd  
325 un peu.

**LJ :** C'est à dire ?

**DRH :** C'est à dire il y a des moments où elles aiment bien être en bon  
330 numéro deux mais quand elles passent en numéro 1, c'est plus difficile, elles ont moins confiance en elles, elles se posent plus de questions. Que le garçon fonceur, même tête baissé (Rires) et puis même s'il fait des erreurs voilà. Il y a le côté où on veut bien faire, ne pas décevoir je pense que l'homme se pose beaucoup moins de questions donc nécessaire ment il y a des moments où elles ont des enfants et elles  
335 me disent « tu sais pour moi rester numéro deux c'est bien, je vais devoir gérer ». Parce que après elles démarrent, puis elles fondent une famille et il y a les contraintes personnelles qui viennent aussi les bloquer un peu dans leur progression.

340 **LJ :** et justement au niveau des évolutions de carrières entre les hommes et les femmes ?

**DRH :** et bien c'est ça qui vient à moment donner faire une petite cassure. C'est à dire dès quelles ont leur premier bébé, bon elles ne vont pas prendre leur  
345 congé parental comme je peux voir systématique ou quasi-systématiquement dans les employés de restauration, les 57% de femmes employées, systématiquement elles ont un premier enfant, elles prennent trois mois puis pour le deuxième, elles prennent trois ans. Parce que économiquement elles n'ont pas d'intérêt à

350 poursuivre, elles vont payer une nounou qui va leur coûter cher, elles ne vont pas  
élever leur enfant et elles gagnent pas un grand salaire, alors euh... elles préfèrent  
avoir les aides de la CAF et avec l'économie de la nounou elles auront peut-être un  
niveau de vie supérieur. Alors systématiquement elles s'en vont trois ans. Bon sur  
les managers c'est moins le cas, mais quand même on sent bien que à moment  
355 données elles se mettent en retrait dans leur dans leurs souhaits. Parce qu'elles se  
disent « Comment je vais arriver à tout conjuguer ? ».

**LJ** : Ah, oui c'est vrai c'est intéressant de voir la corrélation avec la vie  
familiale.

360 **DRH** : entre 28 et 34 ans il y a un moment donné où elles demandent de la  
stabilité. Elles ne veulent pas être en mode projet tout le temps, elles veulent pouvoir  
se poser elles sont absentes parce qu'elles ont la grossesse à proprement parler,  
de toute façon. Voilà au moins trois mois (*rires*) d'absences en règle générale. **Et**  
365 **ce fait c'est vrai qu'il peut y avoir à un moment donné une cassure qui fasse**  
**qu'après elles ont du mal à redémarrer, sur carrière avec des prétentions, des**  
**attentes fortes.** Parce que après, on demande un équilibre, **un enfant ou deux**  
**enfants ça change tout dans la vie déjà d'un couple de parents en général**  
**mais aussi d'une mère** donc ce n'est pas, pas, c'est pas toujours à ces âges là. Et  
c'est souvent à ces âges là que des opportunités professionnelles se présentes  
370 pour les hommes. Donc eux, ils continus à faire leur petite progression. Parce qu'à  
28 ans, ils sont à fond les ballons, eux. A 29 / 30 ans, « Et moi, je veux changer de  
poste », et eux là, popop, ils gravissent. Et elles, elles se retrouvent à 34 ans, elles  
sont plus... Elles se retrouvent à un poste, où elles sont restées parfois 6 ans et  
c'est difficile d'être euh... même par rapport à l'entreprise dans une position de dire  
375 « Ben voilà, j'ai un bilan, j'ai envie de bouger ». Il faut réamorcer la ponte et tendre  
des côtés. Voilà. On vous imagine peut-être plus autant dans la progression parce  
que vous vous êtes peut-être mise dans un certain confort. Et vous même, vous  
remplissez de doutes aussi « Comment je vais gérer le reste ? » Voilà.

380 **LJ** : Et en terme de travail, à proprement parler. Pouvez-vous dire que c'est  
aussi un travail peut être pénible ou difficile ?

**DRH** : Ah oui, oui. C'est très clairement pénible. Responsable d'unité c'est  
euh. D'abord être avec les équipes. Vous allez ouvrir des cartons, ranger des  
385 stocks, porter du poids, vous marchez énormément toute la journée, vous êtes tout  
le temps sur les jambes. On vous appelle à droite, à gauche, vous galopez. Vous  
n'avez jamais de minutes à vous, vous êtes tout le temps interrompu. Donc  
physiquement, mais psychologiquement c'est difficile. Et à côte de ça, après il y a  
tout le travail administratif, la relation commerciale, vous n'êtes pas dans un  
390 environnement serein, vous tout le temps dans un environnement où vous êtes ultra  
sollicité par les équipes notamment. Donc oui, c'est... Physiquement c'est fatigant.

LJ : Et cela peut justement, avoir une lien...

395 DRH : Je ne pense pas que l'aspect physique rebute. Parce qu'elles ont  
beaucoup d'énergie, elles sont vraiment... Moi je considère, qu'elles amènent leur  
vitalité de la même façon que les garçons. Euh, c'est peut-être plus parfois  
psychologiquement où en terme de moteur d'envie où elles vont être moins  
« guerrières ». Tout le temps gérer les problèmes de ci de là. On a parfois envie  
400 que ça se pose, que ça se calme. Mai bon, mais c'est vrai qu'il y ... mais ça je pense  
que c'est partout. Parce que vous n'avez une carrière comme les garçons. Les  
garçons avant, il y avait le service militaire qui les gênait un peu en début de carrière,  
mais ce n'est plus le cas. Et euh... Mais il n'empêche que la vie... la nature humaine  
fait que ce sont les femmes qui mettent au monde les enfants, et que ça crée des  
405 cassures dans la carrière. **Des moments où l'on ne pensera pas à vous parce  
que, vous êtes, vous êtes enceinte, vous êtes en pleine grossesse.** Et qu'il va  
se passer quelque chose dans l'entreprise pendant les 6 mois où vous ne serez pas  
là, pour peu qu'il y ait des complications et que vous soyez un peu arrêté.  
Clairement il y a des choses qui se passent sans vous. **Mais ça, vous le subissez,  
410 vous le subissez clairement.** Enfin, là, il y a un « plafond de verre » là, qui s'installe  
et qui fait que ... Et les garçons, par contre eux... **les garçons sont très forts en  
terme de « réseautage ».**

LJ : Oui.

415

DRH : « Réseauter », dans l'entreprise, à l'extérieur de l'entreprise. Ils  
ne sont pas nécessairement très brillants par rapport aux filles qui  
réussissent souvent les études de façon, bien mieux, parce qu'il a ce côté très  
scolaire, très appliqué, très impliqué des filles. Mais à un moment donné il y a un  
420 décrochage, parce que le garçon il va être plus débrouille à un moment donné, il va  
être plus politique, **il va être plus dans le « réseautage », et il va avoir une lecture  
plus stratégique** où il va aussi s'autoriser à faire des choses à aller voir, à essayer  
d'intriguer un peu, pour qu'il se passe des choses pour lui. Et ça, c'est très  
important. Alors que la fille, malgré tout, tout aussi brillante qu'elle soit, à un moment  
425 donné elle n'aura peut-être pas tout de suite l'impression que ce sera important  
d'aller faire du relationnel, au sein de son entreprise pour sa propre carrière,  
chercher des sponsors internes, comme vont faire assez naturellement les garçons,  
et du coup elles vont perdre du temps parce qu'elles sont très concentrer sur la  
réalisation de leur tâche, c'est leur priorité qu'on soit contents d'elles, qu'il y ait des  
430 résultats, mais par contre, elles sont moins soucieuses, je pense, de leur propre  
parcours de carrière dans la gestion quotidienne de leur métier... Que les garçons  
qui ont du coup, un coup d'avance.

LJ : On le remarque même directement dans les universités.

435

**DRH** : oui en effet, et c'est là que ce fait le décrochage à moment donné. C'est que souvent, je dirais, **même intellectuellement les filles sont devant mais à un moment donné il y a un décrochage qui se fait et parce que aussi, on se recentre sur une vie personnelle avec des enfants** tout ça mais aussi je pense  
440 que les garçons ont naturellement beaucoup plus de facilités à aller se chercher des sponsors, à aller euh... entretenir des réseaux, et la fille va être beaucoup plus dans le, dans la satisfaction de la mission, qu'on soit content d'elle etc.... **Elle sera moins soucieuse de son parcours de carrière.**

445 **LJ** : Elles voient plus à court termes en fait ?

**DRH** : Oui, ou elle pense que parce qu'elle fait très bien ce qu'elle fait, on pensera à elle mais ça ne suffira pas... (*Rires*) Et ça il faut en être conscient. IL y en qui sont plus astucieux, charmeur (*Rires*) Enfin ceci, ce sont des petites choses  
450 mais, sur du ressenti, sur l'image que l'on va projeter ça fait beaucoup de chose. Et aussi tout ça ça fait du décalage.

Enfin bon, là on s'éloigne du sujet de la restauration (*Rires*). Mais c'est important, je pense.

455 **LJ** : Et justement pour essayer de continuer cette intégration plus importante des femmes dans ces postes d'encadrement, avez-vous des idées, ou de nouvelles pistes ?

**DRH** : Aujourd'hui, très honnêtement, j'essaie surtout de pérenniser les  
460 pistes qui commencent avec un peu de recul, puisque moi je n'ai que quatre ans, à fonctionner, après moi, j'ai toujours autant de... L'ambition de, encore, quand même, rendre les équipes plus mixtes, c'est sûr que là j'aurais du 40 – 60% ça serai l'idéal. On en est très loin mais là pour l'instant non. Je n'ai pas nécessairement non encore exploré encore d'autres possibilités. Et puis après ces fonctions aussi des  
465 actualités, on en maîtrise pas tout.

**LJ** : Par rapport à la loi, au label égalité qui ont pu se créer ces dernières années, pensez-vous que cela a pu vous donner l'envie de vouloir continuer dans cette voie ?  
470

**DRH** : après moi, il faut dire que j'avais une fibre là dessus, parce que j'ai fait ma thèse professionnelle quand j'ai fait mon Master RRH à Sup de Co à Toulouse sur la diversité. Et notamment, dans la diversité il y avait la place des femmes et des hommes dans le monde du travail donc j'étais déjà quand même très  
475 familiarisée et très sensibiliser par le fait que j'avais travailler X mois sur ces sujets là donc j'avais vraiment à cœur, à titre moi individuel déjà dans les chantiers RH de faire vivre une politique de diversité. Après l'entreprise institutionnellement affiche des initiatives, alors là particulièrement c'est plutôt l'accord sur l'égalité homme – femme. Il y a toujours chaque année dans le cadre des augmentations annuelles

480 des mesures de rattrapage s'il y a un décrochage parce que bien évidemment  
l'année où vous êtes en congé maternité parfois, ben, l'augmentation on l'oublie. Et  
après, il y a toujours quand même des précautions de rattrapage qui font que quand  
même il y aura nécessairement 0,2 ou 0,3 % de plus pour les femmes qui  
485 commencent à perdre du terrain par rapport au salaire moyen des hommes sur des  
catégories d'emploi, ce sont des accords. Et là dernièrement il y a un accord mais  
je ne le connais pas bien, il vient juste d'être signé, c'est tout tout chaud, **sur  
l'équilibre vie professionnelle – vie privée**. Là aussi, il va y avoir des mesures  
notamment pour que les femmes puissent aussi accéder à des postes à  
responsabilité, sans que pour autant ce soit compliqué. Je ne sais pas, du  
490 télétravail, des choses qui vont faire que peut être on arrivera aussi à faire des  
progressions de carrières.

**LJ** : Et dans vos concurrents, les autres SRC, est-ce que vous avez vu une  
évolution ou est ce que vous êtes en contact avec certaines personnes ?

495

**DRH** : Non. Je connais mes homologues, uniquement par mail, pour les  
échanges de courriers que l'on peut avoir dans le cadre de pertes ou de gain de  
contrats commerciaux puisque les salariés suivent l'avis des contrats. Sinon, on ne  
se côtoie pas. Donc je n'ai pas du tout de visibilité de ce que peut faire un XXX ou  
500 un XXX, euh... je sais qu'ils viennent aussi se représenter dans les écoles, et bien  
là, l'après midi ISTHIA ils y étaient tous. Après quelles est politique... Je pense  
quand même, qu'elle doit être assez semblable à la notre. Après je ne pense qu'il y  
ait de chose qui se démarque énormément chez nous. Par rapport à ce que peut  
faire un XXX ou un XXX pour les femmes je veux dire, pas en général. Après je ne  
505 sais pas, leur proportion. Est-ce qu'ils sont beaucoup plus en avance que nous ?  
Est-ce qu'ils ont plus de managers femmes ? En tout cas ce que je sais, dans mes  
reprises que je peux faire, moi d'équipes, il n'y a pas beaucoup de femmes  
encadrantes. Et dans les RS, très honnêtement, chez XXX ou chez XXX, il n'y a  
que des hommes que j'ai croisés. Après de là à dire qu'ils n'ont pas une politique  
510 euh... pour faciliter l'accès des femmes aux postes à responsabilités je sais pas.  
C'est un peu une impression vue de l'extérieure.

*Echange de contact.*

515 **LJ** : Une question pour finir, peut être un peu plus générale, à votre avis,  
pourquoi les femmes se limitent elles-mêmes à des postes à responsabilités ? On  
en a parlé un petit peu...

**DRH** : et bien, je pense que c'est parce que arriver à un moment la vie  
520 personnelle prend le pas sur la vie professionnelle et qu'on est obligé de nous  
mettre, de mettre quand même sa carrière en deuxième plan. Parce que bon, il y a  
ça. Et peut être aussi parce **par manque de stratégie personnelle à gérer sa  
carrière en même temps** que l'on gère le poste et la missions professionnelle et

525 **qu'on est beaucoup plus dans la préoccupation de satisfaire son manager, de**  
**faire bien son travail, d'être reconnue, que dans nécessairement la gestion**  
**individuelle de sa propre carrière au sein de l'entreprise.** Peut-être **moins**  
**d'ambition**, voilà, je pense qu'on trouve notre épanouissement dans la satisfaction  
530 du travail que l'on peut faire, au jour le jour. Dans la vie personnelle qui nourrit  
beaucoup, quand on a la chance d'avoir une vie personnelle (*Rires*) qu'on a la  
chance d'avoir des enfants. Nécessairement il y a plein de choses que l'on relativise  
énormément par ce que l'on ne voit pas la vie pareille, oui oui je pense que l'on  
s'auto-freine, inconsciemment, on se dit « mais oulalala, si je prends ce poste,  
comment je vais faire ? Mais la nounou ? » On se l'ai toutes faites, à un moment  
535 donné, cette réflexion et nécessairement on laisse passer les opportunités. **On se**  
**met en retrait**, on n'ira peut-être pas tendre la perche au manager qui vous  
demande « Tien, est-ce qu'il y a quelque chose qui te ferait envie en ce moment ? »,  
« oui ben je vais voir », on élude, et puis hop. Bien nécessairement, **il y a des**  
**choses qui se font sans nous.**

540 **LJ** : Est-ce que vous pensez aussi qu'il y a des métiers spécifiques aux  
femmes ?

**DRH** : et bien déjà on retrouve beaucoup plus souvent les femmes dans les  
fonctions supports. La RH typiquement, c'est LA fonction support par prédilection.  
545 Et d'ailleurs sur le service RH, on a enfin des hommes parce qu'il y a 10 candidates  
pour trois messieurs c'est a conjoncture inverse, c'est très difficile d'avoir des  
candidature masculines, les fonctions expert (le contrôle de gestion, la compta, la  
RH), on va plutôt retrouver les femmes qui sont plus dans l'expertise, et qui auront  
peut être... qui se sentiront peut-être plus à l'aise. Maintenant, **oui il y a des**  
550 **métiers où les femmes vont beaucoup plus naturellement que les hommes.**

**LJ** : Mais ce n'est pas forcément leur éducation qui les a amenés vers là ?

**DRH** : Non, oh, elles sont plus sur des métiers plus « support administratif »,  
555 quant peut-être les gens ne savent pas trop quoi faire, on leur dit « ben tiens il faut  
faire ça », c'est plus à faire de l'administratif que de l'ingénierie. Après maintenant...  
voilà faire des calcul tout la journée, bon... On est peut-être moins portés sur les  
maths je ne sais pas, à la base. Sur les choix de carrières, les choix d'écoles que  
l'on peut faire, je ne sais pas. Même si on va être très bonne en maths on va peut-  
560 être partir sur des filières plus littéraire, je ne sais pas.

Après dans les écoles de commerce, il y a beaucoup de filles. Tout ce qui va  
amener à être... Après l'école de commerce va amener à être auditeur interne...  
Voilà. Mais bon, oui je pense qu'il y a quand même, **la société nous donne quand**  
**même des codes dans lequel, consciemment ou inconsciemment, on s'inscrit**  
565 malgré tout.

*Echanges personnels*

570 LJ : Et est-ce que pensez que les politiques incitatives sur l'égalité professionnelle homme – femmes a de bonnes répercussions ?

DRH : moi je ne suis pas très, très bon public pour ça. Je n'ai pas l'impression, très honnêtement, que cela fasse grand chose. (*Rires*).

575 Je pense que c'est les **femmes qui doivent prendre leur destin en main et faire leur propre révolution plutôt que d'attendre que les politiques fassent quelques choses**. Oui, je pense vraiment que la clef, c'est d'essayer, de ne pas se donner trop de limites, d'avoir plus confiance en nos capacités, à la fois de négociateur, et s'interdire moins de choses. Et je pense que de toute façon notre destin c'est nous qui l'avons entre nos mains et que même s'il y a quelques  
580 politiques incitatives ce n'est pas ça qui va faire changer les choses. Il faut s'imposer, dans le monde des hommes.

Je pense que vraiment c'est à nous de nous imposer, surtout dans les milieux d'hommes, alors c'est pire que tout, mais il faut vraiment, tant pis ne pas se mettre de barrière, ne pas se dire que cela va être difficile et y à aller, ne pas trop  
585 se poser de questions. **Parce que l'on a un côté très raisonnable, très analytique – on analyse beaucoup les choses – du coup on se fait moins confiance en fait**. On va peut-être quasiment arriver à la conclusion que ça ne sert peut-être à pas grand chose d'essayer, alors que, voilà, les garçons eux, ils ne se posent pas la question ils essayent, et ça marche ou ça marche pas, mais en attendant je pense  
590 qu'ils sont beaucoup dans le ... L'intuitif, et nous on est beaucoup plus dans l'analyse alors nécessairement, à force de trop poser le pour et le contre de se dire que l'on n'a peut-être pas droit à deux chances etc.... **On passe peut-être à côté de certaines opportunités je pense**.

595 *Remerciements.*



# ANNEXE C : GUIDE D'ENTRETIEN : FEMME ENCADRANTE DANS LA RC

**Présentation** : Bonjour, merci d'avoir accepté de participer à cet entretien. Je suis étudiante en Master alimentation que j'effectue à l'ISTHIA (institut supérieur du Tourisme, de l'Hôtellerie et de l'alimentation) au sein de l'université Toulouse 2 Jean Jaurès. Dans le cadre de nos études, nous devons réaliser un mémoire. J'ai ainsi choisi la thématique de la place des femmes dans la Restauration Collective. Si vous me le permettez je vais enregistrer cet entretien. Toutes les données que vous allez me fournir seront anonymes. Cet entretien devrait durer environ une heure. N'hésitez pas à répondre le plus librement aux questions.

**Présentez-vous** : âge, fonction, depuis quand ? Formation.

<i>Thèmes</i>	<i>Questions</i>	<i>Relances</i>
<b>La RC</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Selon vous quels sont les principales évolutions de la Restauration Collective de manière générale ces dernières années ?</li> <li>- Evolution de la RC (augmentation) a t elle influencé l'attrait de femmes dans ce secteur ?</li> <li>- Pour quelles raisons ?</li> <li>- Diriez-vous que la Restauration Collective est un secteur masculin ?</li> <li>- Votre intégration dans ce secteur a t elle été facile ? Difficile ? Pourquoi ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Quoi ?</li> <li>→ Ont-ils aussi travaillé la problématique ?</li> </ul>
<b>Votre parcours</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quelles ont été vos études ? Quel niveau avez-vous atteint ?</li> <li>- Avez-vous vu une mixité lors de vos études ?</li> <li>- Depuis quand avez-vous intégrer la restauration collective ?</li> <li>→ Poste actuel : Principales missions ?</li> <li>- Pourquoi avoir choisi ce secteur ?</li> <li>- Depuis quand exercez-vous ce poste d'encadrement ?</li> <li>- Comment y avez-vous accéder ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Hôtellerie ? Commerce ?</li> <li>→ CAP / BEP / BAC Général / Université ?</li> <li>→ Proposition de l'employeur ?</li> <li>Demande de promotion ?</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Avez-vous ressenti des freins pour atteindre ce poste ?</li> <li>- Des leviers ?</li> <li>- Votre arrivée à ce poste a t elle été difficile ?</li> </ul>	→ Collègue ? Confiance en vous ?
<b>Politique d'entreprise</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comment qualifieriez-vous vos rapports avec vos collègues ? Hommes / femmes encadrants ?</li> <li>- En tant que femme exerçant une profession d'encadrante, devez-vous mettre en avant certaines qualités, ou attitudes ?</li> <li>- Et pensez-vous qu'il y a des comportements à adopter ou à « bannir » en tant que femme encadrante ?</li> <li>- Avez-vous déjà ressenti de la réticence de la part de vos collègues ou supérieur masculins ou même féminins par rapport à votre genre et votre poste ?</li> </ul>	→ est-ce pareil pour les hommes ?
<b>Perception des femmes dans le milieu professionnel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comment vous sentez-vous dans les situations où vous devez démontrer votre autorité ?</li> <li>- D'après vous, de quelle façon les femmes ambitieuses ou exerçant un poste à responsabilité, sont perçues dans votre environnement ?</li> </ul>	→ Positive ? Négative ?
<b>Accès à des postes à responsabilité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Par rapport à votre vie personnel (enfants, familles...) vous êtes vous déjà limité à accéder à des postes à responsabilités ?</li> <li>- Quels sont d'après-vous les freins et les difficultés rencontrées par les femmes afin d'accéder à des postes à responsabilité ? En général ? Et dans votre secteur : la Restauration Collective ?</li> <li>- A votre avis pourquoi voit on un écart si différent dans les postes d'encadrement ?</li> <li>- Voyez-vous les carrières des hommes évoluer plus vites que celles de femmes ?</li> <li>- Comment vous projetez-vous dans l'avenir, au niveau professionnel ?</li> </ul>	→ Refus de promotion ?

# ANNEXE D : RETRANSCRIPTION ENTRETIEN 2 :

## CADRE DE RESTAURATION

Présentation

5 **Présentez-moi votre parcours s'il vous plaît...**

Alors, moi j'ai 50, et j'ai débuter ma carrière... Peut être mes études d'abord ?

**Oui,**

Alors école de commerce qui s'appelle l'ECELSCA école supérieur de  
Commerce L des sciences commerciale et appliquée, je pourrais vous envoyer mon  
10 CV ça sera peut-être plus facile (*rires*). Euh, au préalable j'avais fait un DUT de  
gestion et avant un Bac éco. Donc, au départ, bien avant la restauration mais plutôt  
une attirance pour le monde du commerce. Donc à l'issus de mon école de  
commerce j'ai fait le choix de rejoindre « XXXX » par ce que à l'époque on disait  
d'eux, qu'ils étaient les papes de la vente (*Rires*) et en fait en école de commerce  
15 et même encore aujourd'hui personne ne veut faire du commercial tout le monde  
veut faire de la finance, du marketing mais moi je voulais vraiment embrasser une  
carrière commerciale. Donc je suis rentré chez « XXXX » et j'y ai travailler pendant  
2 ans dont 1 ans environ en France et ensuite 1 an en Belgique, euh... **pour à  
l'époque poursuivre mon conjoint** qui partait faire son XXX en Belgique. J'ai donc  
20 quitté on the rocks France et je suis rentrée chez XXX Belgique. En réalité je ne  
suis pas resté un an mais plutôt 5 mois et j'ai fini par m'ennuyer, et je suis revenue  
en France, mais entre temps ça a été une très très belle réussite puisque j'ai gagné  
le concours de meilleur vendeur, je suis partie au Etats-Unis avec XXXX enfin c'était  
une belle période. Et après cela euh ; c'est là que je suis rentrée chez XXXX (SRC)  
25 en tant que commerciale, c'est ma première approche de la restauration, qui a duré  
deux ans. Avec XXXX on s'est séparé un peu vite à la faveur d'une réorganisation  
de l'entreprise, ils ont décidé de se séparé de l'ensemble des équipes  
commerciales, ça s'est fait quasiment du jour au lendemain. En début de carrière  
c'est très enrichissant parce que vous avez... vous découvrez un monde parfois dur  
30 parce qu'on a décidé de virer votre chef donc voilà on vire tout le monde.

Et suite à cette expérience, pour autant réussit, parce que j'en ai de très bons  
souvenirs, je suis resté quelques mois à réfléchir à ce que je voulais faire et en fait  
je suis rentrée chez Générale de Restauration qui en 93, lequel générale de  
restauration fusionne en 98 avec Orly restauration et devient Avenance, filiale du  
35 groupe XXXX (Autre SRC). Euh... Excuser moi (Téléphone). Première étape chez  
GDR, responsable marketing en charge de la création d'un produit en vue de  
l'ouverture d'un marché qui ne s'est jamais réellement ouvert, c'est celui des

collèges et des lycées publics. A l'époque, il y a 23 ans de ça, on pensait que les collèges et les lycées publics, sous-traiteraient leur restauration, ce qu'ils n'ont jamais fait euh... facilement à cause des statuts des ouvriers d'état, les ATOS. Et donc moi j'ai été recruté après avoir fait, parce que aussi j'avais une très bonne presse chez XXXX (première SRC) comme commerciales, je sais spas si je vous l'ai dit j'ai été commerciale sur la partie cuisine centrale. Et euh... tout ce qui été scolaire. Donc cuisine centrale et / ou écoles privées. Donc là je rentre comme responsable marketing, ça dure un an. Au bout d'un an on s'aperçoit que le marché ne s'ouvrira pas, donc on a créé le produit mais qu'en réalité, il n'y a pas vraiment de marché et on me propose un poste de responsable commerciale, sur la partie santé, que j'accepte, donc je redeviens commerciale, sur la partie hôpitaux et maisons de retraite. Si les dates vous importent je pourrais vous envoyer le CV. Je fais ça pendant 3 / 4 ans. Et en 1998, euh, **parce que mon conjoint me propose de venir vivre sur Toulouse**, j'informe mon supérieur que dans trois mois je ne serai plus là que s'il me trouve une pose ça sera très bien et à cette époque j'ai la chance qu'un poste s'ouvre, de commerciale pour la restauration d'entreprise, à Toulouse, et donc c'est moi qui ai eu le poste en tant que commerciale pour le développe de la restauration d'entreprise, sur la région Midi-Pyrénées et Languedoc-Roussillon. Et j'occupe ce poste de 98 à 2006.

Donc là tout ce début de carrière jusqu'en 2006, je n'ai pas d'activité managériale, je suis vraiment commerciale. Mais déjà à l'époque, depuis plusieurs années ça trottait dans la tête de passer au management et à la gestion à proprement parlé de centre de profit. Puisque commerciale, j'étais très autonome mais je n'avais aucune responsabilité managériale, et je mets un ultimatum à mon entreprise, après je ne sais pas si c'est le fait d'être une femme. **Après je ne me suis jamais sentie voilà, je n'ai jamais senti que c'était un problème pour mon évolution de carrière d'être une femme. Mais en revanche quand même, à l'époque où je souhaite évoluer, la réponse qui m'est fait, enfin je n'ai pas de réponse.** Pendant des années on me laisse commerciale, et je fini par mettre un ultimatum en disant... mon ultimatum c'est « je veux une réponse, est-ce qu'un jour ou l'autre je pourrais faire du management ? comme responsable de secteur ? » c'est à dire prendre la responsabilité de plusieurs restaurants chez XXXX. Et en mettant cette ultimatum, je suis devenue responsable de secteur dans les 15 jours. Donc ça s'est fait, peut être que c'était à la faveur d'une opportunité qui s'est présenté puisque j'ai pris en charge immédiatement, l'ensemble des restaurant Airbus, rattaché au comité d'entreprise (CE) Airbus qui avait quelque difficulté relationnel avec le responsable de secteur, euh voilà... ils se sont dit, voilà, quelqu'un qui a un profil à la fois commercial et qui a envie d'évoluer sur du management, et bien on va lui confier ce gros compte, alors qu'en général un chef de secteur ça a 15 ou 20 comptes ça gère euh... ça peut aller de 6 à 10 millions de chiffres d'affaire. Moi à l'époque je prends cet unique compte, qui représente 4 restaurants et 6 millions d'euros de CA. Et peu à peu ça monte, petit à petit. Je vais faire ce métier pendant 6 ans. Je vais prendre la responsabilité de plusieurs autres

restaurants. Je vais ouvrir des restaurants, des créations, et j'arrive à 12 millions avec une équipe de 120 personnes et en fait que les grands comptes de Toulouse. Donc euh, une très belle réussite, tant, pour moi ces 6 ans, au niveau management au niveau réussites budgétaires, parce que au global on est surtout jugé sur le

85 résultat budgétaire qui compte. Ça fonctionne bien, et puis sur la fidélisation des clients je ne perd pas un seul contrat. Je les renouvèle tous donc tout ça c'est de la belle réussite, ce qui me permet à un moment donné, quand le poste de responsable enfin directeur d'exploitation aéroport s'ouvre parce que la personne en place change de poste qui se trouvait être aussi quelqu'un avec je m'entendais

90 très bien, et à qui j'avais toujours dit que je voulais son poste (Rires). J'avais déjà en vision la gestion de l'aéroport, donc quand il s'en va, il me recommande et puis, je ne sais pas, il y a eu énormément de postulant, mais je ne sais pas j'ai eu la chance d'avoir le poste, le marché. Sûrement grâce à mon expérience en tant que commerciale et en terrain. Ça a beaucoup plu. Donc voilà pour le contexte. Et donc

95 dans trois semaines, je quitte ce poste pour prendre la direction de la future université d'Airbus. Ca va être une résidence hôtelière encore en construction qui va s'ouvrir en septembre et qui va se composer de 150 chambres, un restaurant, deux bars. Et voilà je vais avoir la responsabilité de toute la gestion de ce site, en dehors de la pédagogie donc euh la gestion multi technique, multi-service la

100 restauration l'hôtellerie. Donc une belle... (s'absente).

**Félicitations ! Et justement qu'est-ce qu'il vous a plu dans la restauration et la restauration collective pour vouloir y rester ?**

au départ, le fait d'y rentrer, c'est en me disant « je veux continuer un métier de commercial » par ce que j'y suis rentrée, à général... euh non à (SRC

105 concurrente), c'est fort de mon expérience commercial chez on the rock, je me dis « j'aime le commercial je veux poursuivre mais sur un domaine où il y a une vraie réflexion où il a de vrais projets ». Et vendre des restaurants en restauration collective, ce sont des dossiers qui peuvent mettre jusqu'à deux ans, trois ans, quatre ans et 5 signatures par ans, ce n'est pas 200 signatures de photocopieurs

110 donc il y a une vraie réflexion, un vrai suivi. Et au départ c'est ça qui me plaît. De me dire, je vais construire des projets avec des clients ça pas être de la vente pure ça va être vraiment un accompagnement. Et puis à la faveur de cette expérience commerciale je m'aperçoit que j'ai une attirance pour le management, que j'ai envie, après avoir vendu, d'exploiter. Et puis c'est vrai que la restauration c'est ... j'ai une

115 attirance personnelle pour ça, enfin quand j'étais à l'école supérieur de commerce, j'ai fait 6 mois de stage chez McDonald, bon c'est un autre style et puis c'était une toute petite entreprise à l'époque on était 30 au siège à Boulogne Billancourt et j'étais responsable des relations avec les écoles supérieures à l'époque et je pense encore aujourd'hui, ils avaient du mal à fidéliser, à attirer des jeunes diplômés, du

120 fait de leur image. A l'époque moi j'étais chargé d'améliorer ça, tout en étant diplômé d'une école de commerce et étant étudiante. Et ça m'était énormément plu voilà, tout ce contexte de la restauration, du service, me plaît, je regarde même toutes les

émissions, Top Chefs j'adore voilà (Rires). Il y a une réelle attirance personnelle au produit.

125 **Je comprends. Et pour s'insérer dans ce milieu, plutôt masculin qu'est la restauration ?**

je suis rentrée par une voie différente en effet.

**et justement est-ce que cela a été difficile au démarrage ? De vous faire respecter par vos collègues ?**

130 Alors moi je suis certainement quelqu'un d'assez atypique en la matière, je pense que j'ai j'ai été élevée, enfin je pense que **tout est une question d'éducation au départ**. Moi je n'ai pas de garçon, je n'ai qu'une fille, qui a 12 ans à laquelle je veille sans que, sans qu'au niveau familiale **je n'ai jamais perçu de différence entre le fait d'être une femme ou un homme dans son évolution de**

135 **carrière, dans sa capacité à prendre des décisions, à diriger, à manager**. Pour moi, j'ai l'habitude de dire, c'est une petite provocateur, que, euh... **dans le boulot je suis asexuée, c'est une manière de dire, mais je ne me sens pas femme ni hommes mais je me sens manager, je me sens patron**. Quand je m'adresse à tous mes collaborateurs, ce n'est pas une femme qui s'adresse à eux, mais leur patron. Voilà c'est, c'est... j'adore travailler avec des femmes, j'adore travailler avec des hommes. Pour moi ce n'est pas une question de sexe, mais une question de personne, de personnalité, de compétence, d'envie. Pas de sexe.

140

**c'est bien que des gens puissent penser comme ça...**

145 Mais c'est comme ça qu'il faut penser. Par contre j'ai la vraie, enfin j'ai la conviction qu'il y a du travail à faire parce **qu'il y a plein d'hommes et de femmes qui raisonnent différemment**. Et que tout ça c'est un travail de longue haleine. Parce qu'on porte tous une histoire personnelle qui fait qu'on est comme ça, et on est tous dans ce cas, que ce soit les hommes et les femmes. Donc je reste convaincue que le travail qui reste à faire est à la base, dans l'éducation, dans la manière de raisonner, de penser les choses.

150

**Quelles sont vos missions principales dans ce poste aujourd'hui ?**

155 Ici, la particularité c'est que je suis considérée comme « Cadre dirigeant » je suis... Mon rôle principal c'est d'être garant du respect d'un contrat que l'on a avec l'aéroport puisqu'aujourd'hui ici, moi j'ai la gestion de 7 points de vente, qui représentent 11 millions d'euro de CA et plus de 100 collaborateurs. Donc une activité de cuisine, de vente, de production puisque j'ai un laboratoire qui produit aussi des... des sandwiches, des pâtisseries que l'on vend au points de vente. Une activité principale d'être garante du contrat sous entend que... d'être la courroie de transmission avec le client partenaire, donc une relation commerciale. Etre le garant du respect des règles de l'entreprise auprès de ma direction, en terme d'hygiène, en terme du respect des règles légales au niveau du travail. Et puis une activité de management euh... Pure à savoir que j'ai 100 collaborateurs, pas en direct, mais j'ai une équipe de cadre et d'agent de maîtrise, j'en ai une dizaine, que j'ai en direct.

160

165 Voilà, donc... et être garante du respect du budget parce que ça c'est toujours cette question de voilà, on a un budget, c'est la feuille de route, et il faut y aller. (Rires).

**Est-ce que vous avez vu une évolution dans le milieu de restauration depuis que vous y êtes ? Restauration Commerciale et Restauration Collective.**

Sur quel aspect ?

170 **En général.**

Je pense que sur le produit à proprement parlé, il faut faire la différence entre la Restauration Collective et la Restauration Commerciale. Ici on est en Restauration Commerciale. En Restauration Collective c'est quand on est à titre précaire, gratuit, chez nos clients c'est la grosse différence juridique. Euh... Et oui  
175 je pense qu'il y a eu une grosse évolution de la Restauration Collective chez nos clients. On se rapproche d'eux, on se rapproche de ce que l'on peut offrir en Restauration Commerciale, il y a un dynamisme en terme de produit, de marque. Euh... Pour autant il y a encore à travailler dans le monde la Restauration Collective et du self-service, on est chez nos clients, on est face à une population captive et  
180 je pense qu'on se remet moins en cause parce qu'on est moins concurrencé que dans la Restauration Commerciale.

**Surtout dans des endroits comme l'aéroport par exemple.**

Oui oui... Quoi que je dirai ici, on a le monopole, on a l'exclusivité donc c'est plus facile. Mais partout ailleurs dans la Restauration Commerciale il faut faire  
185 attention à ce qu'il y a à côté, et il faut faire mieux qu'eux et ça c'est un moteur que l'on n'a pas en Restauration Collective.

**et le moteur en Restauration Collective justement ?...**

Quel est t-il ?

**Oui ?**

190 Rire. La satisfaction... la pérennité du contrat, parce qu'on est sur des contrats... ça peut être des CDI, des CDD de quatre ans, cinq ans... Si vous ne faites pas correctement votre travail, vous perdez le marché. Donc ce qui arrive assez régulièrement. Donc ici, on est là pour 10 ans, mais si dans deux ans il y a l'appel d'offre, ils peuvent très bien choisir une autre société. Et au quel cas, ben  
195 perdre le marché c'est perdre 11 millions d'euros de CA. Après le personnel est transféré, bon pas le directeur. Mais le reste du personnel est transféré donc il ne perd pas son poste. Mais il y a quand même un enjeu important. Autant que Restauration Commerciale pure l'enjeu est de récupérer des clients, mais vous êtes chez vous, vous perdrez jamais votre boutique mais en Restauration Collective  
200 si vous ne faites pas correctement votre boulot, si vous ne satisfaites pas votre client partenaire, et bien, vous perdez votre boutique, votre marché donc vous n'êtes plus là. Donc c'est ça le moteur. La pression elle est là. Et c'est différent et les deux... Après c'est aussi pour ça qu'on satisfait nos clients convives en Restauration

Collective c'est pour pas perdre les marchés au bout de trois ans, cinq ans, dix ans.  
205 Le moteur il est là

**Donc c'est plus sur du long terme au final... Et en terme d'emploi est-ce que vous avez vu une évolution ? En général, y a il plus de turn-over ? Les équipes restent elles plus souvent ensemble ?**

Moi je peux juste observer que l'on a beaucoup de turn-over en Restauration  
210 Commerciale par qu'ici on est sur des horaires compliquées ça implique des horaires qui vont de trois heures du matin à 22h et on travail les week end. C'est du 7 jours sur 7. En Restauration Collective je pense qu'il y a peut de turn-over parce qu'on est sur des emplois de gens qui travaille du lundi au vendredi, de 7h à 15h même si les salaires sont peu élevés, c'es tun choix de vie de travailler dans la  
215 Restauration Collective c'est pas un choix salarial.

**Et au niveau des femmes avez-vous vu une évolution ? Une augmentation ou non ? Que ce soit en tant qu'employés, agent de maîtrise ou même cadres ?**

Je ne sais pas observer... Je ne sais pas quoi vous dire... Ce que je peux  
220 observer c'est qu'on a beaucoup plus de candidatures femmes de qualités que de candidatures hommes sur les postes d'employés, de ventes... On a du mal à trouver des hommes qui vont rentrer dans le cadre de ce que l'on recherche. En terme de savoir-être de qualité d'accueil lors d'un entretien de recrutement... souvent on est plus attiré par des profils féminins que masculins. Comme moi j'ai quand même  
225 85% de mon chiffre ici c'est les bars, il y a plus de femmes. Après ce qui est plus gênant si on regarde les chiffres c'est que mon responsable des bars c'est un homme, mon responsable adjoint c'est un homme mon chef de cuisine c'est un homme, mon responsable labo-économat c'est un homme. Ma seule agente de maîtrise c'est ma directirce de salle qui n'est pas là aujourd'hui. Si si, on a deux  
230 RAM postées sur les plus gros points de vente, J. qui a fait l'ISTHIA d'ailleurs, euh qui a un bts diététique, qui nous arejoint il y a deux ans c'est une femme. Et geoffrey, c'est un homme. Parmi tous mes AM et cadre, j'ai qu'un cadre, j'ai que deux AM femmes.

**Donc là on voit peut-être dans l'évolution...**

235 Et moi je suis convaincue que voilà les femmes ont leur place. C'est juste une évidence.

**Il y a peut-être un ralentissement dans leur carrière vous pensez ?**

Je ne sais pas répondre... Parce que euh... Ici c'est pas moi qui est fait le  
240 choix des recrutements. Mon responsable de bar était là. Enfin tout le monde était là. Et que... Donc euh... Je ne sais pas répondre à cette question.

**Pas de soucis. Comment vous qualifiez-vous vos rapports avec vos collègues hommes ou femmes ? Vous disiez que vous vous sentiez « assexuée » au niveau professionnel...**

245 Oui moi je pense... Bon ce n'est peut-être pas forcément vrai dans la fonction commerciale vous usez de votre, forcément, de votre... différence. Mais quand vous êtes dans le management pur... Euh, moi dans ma relation avec mes collègues ou mes collaborateurs j'ai une relation équivalente avec les hommes et les femmes je ne fais pas de différences.

250 **Et eux justement, les hommes comme les femmes, peuvent-ils se sentir inquiétés ? Ou comment est-ce qu'ils réagissent ?**

255 Je n'ai pas d'exemple... Après ici... Vu que je suis la directrice, je suis la plus haut gradée. Il n'y a pas d'équivalents. Je ne peux pas parler de mes collègues. La relation est forcément simple. Si ! Par contre je fais un parallèle avec l'époque où j'étais en Restauration Collective où j'avais le poste de responsable de secteur j'avais des homologues hommes j'ai souvent entendu dire que je pouvais « les inquiéter » qu'il y avait un rapport de défiance j'ai toujours entraîné une certaine crainte. Mais je ne sais pas si c'est lié au fait que j'étais une femme, peut-être plutôt lié au fait que j'avais un parcours atypique. De commerciale. Qui faisait que j'avais certaines compétences qu'ils n'avaient pas, et inversement. Ils avaient des 260 compétences que... Moi j'étais beaucoup moins opérationnelle que certains de mes collègues. Et ça, j'entendais que ça suscitait parfois un peu de crainte.

**Et justement vos collègues responsables de secteur à ce moment là, ils étaient issus de la filière cuisinantes ?**

265 Oui, plus ! On avait des profils différents peut être quand même. J'ai pas forcément de réponses.

**Est-ce que les hommes qui sont en dessous de vous au niveau hiérarchique, y a-t-il eu des conflits ou des complications quand vous avez commencé à ce poste ?**

270 Euh... Quand on a des difficultés managériales c'est difficile de savoir pourquoi on peut les avoir. On ne sait pas à quoi s'est dû. C'est vrai que je me suis séparé de mon numéro deux quand je suis arrivé. C'était difficile...

*Interruption...*

275 Des confrontations il y en a toujours, des désagréments il y en a toujours. J'ai jamais fait le lien avec ... Euh, le métier de manager c'est un métier de RH et euh moi je le pratique avec certaines valeurs personnelles mais voilà qui sont un peu des questions de bons. Dans une équipe pour que ça fonctionne il faut être juste, équitable, transparent savoir dire les choses. Qui sait sanctionner positivement, négativement à tous les points de vue. Se fixer, s'adapter aussi à ses collaborateurs. Il faut être plus ou moins directif. On adapte son management à l'autre plutôt, on ne va pas demander à l'autre de s'adapter à nous, ça ne change pas en fonction du 280 sexe. Enfin on essaie. Après on est ce que l'on est. Mais après moi j'ai presque eu une évolution plus rapide que mes homologues hommes donc je ne suis peut-être pas ... (*rires*)

285 **Et par rapport à votre vie privée, vos enfants par exemple, est-ce que ça été difficile par rapport à votre travail ?**

Moi, j'ai toujours mis ma vie personnelle avant le travail. Toujours en avant. Ok je comprends il faut faire des choix j'ai toujours suivis mon conjoint je ne sais pas si un homme ferait la même chose pour sa femme. Moi je l'ai fait et ça s'est bien passé. Oui après, inévitablement la grossesse freine peut-être l'évolution mais 290 on ne peut pas s'absenter trois ans non plus (Rires) à moins qu'on fasse 10 enfants à la suite ! Mais bon... Et puis c'est la nature on peut pas changer ça. Après en tant que manager si je vois une femme de 35 qui vient de se marier, inévitablement je vais avoir avoir peur. Et même si ce n'est pas légal je voudrais poser la question des enfants. Mais moi cela ne pas laissé même si je me suis 295 absenté presque un an... De... Janvier à Octobre / Novembre. La direction a dû me remplacer mais ils étaient obligés et cela ne m'a pas empêché d'évoluer.

*Echanges personnels – Doit mettre fin à l'entretien – Remerciements.*

# TABLES DES MATIERES

<b>EPIGRAPHE</b> .....	<b>5</b>
<b>REMERCIEMENTS</b> .....	<b>6</b>
<b>SOMMAIRE</b> .....	<b>7</b>
INTRODUCTION GENERALE.....	8
PARTIE 1 : CADRE THEORIQUE .....	11
Chapitre 1 : Le Genre et travail.....	11
1.1. Le genre .....	11
1.1.1. Origine et définition du concept .....	11
1.1.2. Socialisation de genre .....	12
1.1.2.1. La socialisation .....	12
1.1.2.2. La socialisation de genre.....	13
1.2. Le travail des femmes.....	16
1.2.1. Histoire du travail et des droits des femmes .....	16
1.2.1.1. Avant 1970 : une affirmation progressive de la femme .....	17
1.2.1.2. Après les années 70 : vers une émancipation de la femme.....	18
1.2.2. L'évolution du droit du travail en faveur des femmes .....	20
Chapitre 2 : Panorama actuel et plafond de verre .....	23
2.1. Un panorama des femmes encadrantes en France.....	23
2.1.1. Les femmes dans la population active .....	23
2.1.2. Un niveau d'étude supérieur pour les femmes... une insertion professionnelle plus difficile.....	24
2.1.3. Les femmes encadrantes.....	25
2.2. Présentation du « plafond de verre ».....	26
2.2.1. Origine du concept.....	26
2.2.2. Les causes du plafond de verre .....	28
2.2.2.1. Les politiques formelles de progression de carrière.....	28
2.2.2.2. Le rôle des relations informelles : les réseaux professionnels.....	29
2.2.2.3. L'attente de rôle sexuée du manager idéal .....	30
2.2.3. Quelques mesures contre ce plafond de verre .....	31
2.2.3.1. Le concept de « Gender Mainstreaming » .....	31
2.2.3.2. Le Label Egalité .....	32
2.3. Les Femmes et leur rôle social de mère : le « plafond de mère » .....	32
Chapitre 3 : La Restauration Collective.....	34
3.1. Le secteur de la Restauration Collective .....	35
3.1.1. Définition.....	35
3.1.2. Son évolution .....	37
3.2. L'emploi en restauration collective .....	38
3.2.1. Les différents types de postes.....	38

3.2.2. Les postes d'encadrement .....	39
3.2.3. Fiches de poste et compétences requises.....	40
3.3. Les femmes en restauration collective.....	42
3.3.1. La restauration collective et les femmes.....	42
3.3.2. Les femmes dans les postes d'encadrement en restauration collective.....	43
<b>PARTIE 2 : LES LIMITES D'EVOLUTION DES FEMMES EN RESTAURATION COLLECTIVE .....</b>	<b>44</b>
<b>Chapitre 1 : La domination masculine : aspect inhérent à la restauration collective.....</b>	<b>46</b>
1.1. La domination masculine .....	46
1.2. Un secteur d'activité masculin .....	47
1.2.1. Historique de la restauration « masculine » .....	48
1.2.2. Une formation genrée.....	50
2. Création d'un plafond de verre spécifique.....	51
<b>Chapitre 2 : Les carrières des femmes en Restauration Collective sont plus lentes .....</b>	<b>53</b>
2.1. Les femmes symbolisaient comme mères.....	53
2.2. La peur que les femmes ne soient pas prêtes à diriger.....	55
2.3. Les réseaux professionnels formels et informels très masculins .....	56
<b>Chapitre 3 : Une progression visible aujourd'hui .....</b>	<b>58</b>
3.1. L'obligation légale des entreprises... ..	58
3.1.1. Politique nationale .....	59
3.1.2. Politique interne.....	60
3.2. Mixité : facteur de performance .....	61
3.3. Evolution des mentalités sociétales .....	62
3.4. Intégration plus importantes des femmes dans les cursus de l'hôtellerie-restauration.....	63
<b>PARTIE 3 : METHODOLOGIE PROBATOIRE .....</b>	<b>65</b>
<b>Chapitre 1 : Méthodologie de première année .....</b>	<b>65</b>
1.1. Méthodologie de recherche.....	65
1.1.1. Recherche de données chiffrées.....	65
1.2. Les entretiens.....	66
<b>Chapitre 2 : La méthode en sociologie : la collecte de données.....</b>	<b>67</b>
2.1. La méthodologie quantitative.....	68
2.2. La méthodologie qualitative .....	69
<b>Chapitre 3 : Méthodologie probatoire et choix du terrain .....</b>	<b>72</b>
3.1. Enquête quantitative.....	72
3.1.1. Méthodologie.....	72
3.1.1.1. Réaliser un échantillon représentatif.....	72
3.1.1.2. Le questionnaire .....	73
3.1.1.3. L'administration du questionnaire.....	78
3.1.2. Objectif de l'étude quantitative .....	78
3.2. Enquête qualitative par « focus group » .....	79
3.2.1. Procédure.....	79
3.2.2. Objectifs .....	79

3.3. Enquête qualitative par entretien .....	80
3.3.1. Procédure.....	80
3.3.2. Objectifs .....	80
4.3. Objectif générale de l'enquête de terrain .....	81
CONCLUSION GENERALE .....	82
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>84</b>
<b>ANNEXES.....</b>	<b>87</b>
Annexe A - Guide d'entretien DRH.....	88
Annexe B : Retranscription entretien 1 – DRH SUD OUEST d'une SRC.....	90
Annexe C : Guide d'entretien : femme encadrante dans la RC .....	105
Annexe D : Retranscription Entretien 2 : Cadre de restauration.....	107
<b>TABLES DES MATIERES.....</b>	<b>115</b>
<b>TABLE DES FIGURES .....</b>	<b>118</b>
<b>TABLE DES TABLEAUX.....</b>	<b>118</b>
<b>RESUME .....</b>	<b>119</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>119</b>

# TABLE DES FIGURES

FIGURE 1: POPULATION ACTIVE EN FRANCE DE 1971 A 2006 - ESTIMATIONS EN MILLIERS .....	18
FIGURE 2 : METIERS A PREDOMINANCE DE GENRE ENTRE 1983 ET 2011. ....	24
FIGURE 3: POPULATION EN EMPLOI SELON LE SEXE ET LA CATEGORIE SOCIOPROFESSIONNELLE EN 2014.....	26
FIGURE 4 : REPRESENTATION SCHEMATIQUE DU PLAFOND DE VERRE ET DES PAROIS DE VERRE .....	28
FIGURE 5: REPARTITION DOMICILE / HORS-DOMICILE DU BUDGET ALIMENTAIRE DES MENAGES (EN %) .....	34
FIGURE 6: REPARTITION DU NOMBRE DE REPAS SERVIS ANNUELLEMENT EN FONCTION DES DIFFERENTS SECTEURS.....	35
FIGURE 7 : ÉVOLUTION DE CARRIERE SELON LES COMPETENCES.....	39
FIGURE 8 : PEU DE FEMMES EN FORMATION POUR DEVENIR PROFESSEUR DE CUISINE EN HOTELLERIE.....	50
FIGURE 9 : DEMARCHE PROFESSIONNELLE DE MASTER 2 .....	67
FIGURE 10 : QUESTIONNAIRE CARRIERE .....	74

# TABLE DES TABLEAUX

TABLEAU 1 : DIFFERENTES QUALITES SUIVANT LES STEREOTYPES DE GENRE.....	15
TABLEAU 2: DIFFERENTS TYPES D'EMPLOI EN RESTAURATION COLLECTIVE .....	40
TABLEAU 3 : FICHE DE POSTE MANAGER EN RESTAURATION COLLECTIVE .....	41
TABLEAU 4: ELEVES INSCRITS EN 2015, FILIERE CUISINE .....	50
TABLEAU 5 : LISTE DES ENTRETIENS EXPERTS REALISES.....	66
TABLEAU 6 : ORGANISATION D'UNE ENQUETE QUANTITATIVE.....	69
TABLEAU 7 : ORGANISATION D'UN ENTRETIEN QUALITATIF (INDIVIDUEL OU COLLECTIF) .....	71

# RESUME

Depuis le 20<sup>ème</sup> siècle, les femmes ont pu pénétrer massivement le marché de l'emploi en France provoquant un bouleversement entre les rôles sociaux, et réduisant ainsi les inégalités de genre. Cependant, cette insertion ne s'est pas fait du jour au lendemain et un nouveau paradoxe apparaît : malgré leur intégration dans la vie économique du pays, les femmes sont toujours limitées dans leur ascension vers les sommets hiérarchiques créant alors le phénomène de « *plafond de verre* ». En parallèle, le secteur de la restauration collective s'est profondément développé créant de nouveaux emplois pour l'ensemble de la communauté. Bien qu'étant considérée « *mères nourricières* », elles ont toujours des difficultés à pénétrer les emplois d'encadrement des cuisines professionnelles, que ce soit dans la restauration commerciale ou collective. Ce mémoire de recherche a pour but de lancer des pistes d'études afin de comprendre pourquoi les femmes ne sont pas autant représentées que les hommes dans les postes d'encadrement dans la restauration collective. Afin de répondre à cette problématique plusieurs axes de recherches se sont présentées. D'une part, nous avons repérer que ce secteur était soumis à la domination masculine créant un plafond de verre spécifique. De plus, nous avons pu émettre l'hypothèse que les carrières de femmes sont plus lentes que celles des hommes dans secteur étudié. Et pour finir, nous pouvons voir malgré ces obstacles que les femmes parviennent de plus en plus à s'insérer dans ces postes à responsabilités dans ce secteur. Dans le but de vérifier ces hypothèses, nous proposerons une méthodologie de collecte de données auprès d'une SRC mêlant le quantitatif et le qualitatif, ce qui nous permettra de cerner les barrières visibles et invisibles de l'ascension des femmes en restauration collective.

Mots-clefs : Mixité professionnelle – égalité homme-femme – restauration collective – droit des femmes – plafond de verre – domination masculine.

# ABSTRACT

Since the 20<sup>th</sup> century, women had the possibility to massively insert themselves in the French work market provoking a disruption between social roles, and decreasing gender inequalities. However, this insertion couldn't be made from one day to an other and a new paradox appeared: in spite of their integration in the country's economical life, women are still limited in their ascent to the hierarchical top creating the phenomenon of "*glass ceiling*". Similarly, the institutional catering sector in a deep development created new jobs for the entire community. Even if, Women have the social position of "*mère nourricière*", they still have difficulties to enter supervisory staff in professional catering, either in the commercial one or in the institutional one. This research memoire aims to instigate study ideas to understand why women are not as represented as men in supervisory staff in institutional catering. In order to answer this problem, several studies research occurred. In one hand, we noticed that this sector was under the masculine domination creating a specify glass ceiling. In the other hand, we could make the assumption that women careers are slower than men's in this sector. Finally, we could see that in spite of these obstacles, women manage more and more to integrate themselves in the supervisory staff of this sector. To put to the test this theories, we suggest a methodological data collection to an institutional catering society blending qualitative and quantitative methods, allowing us to highlight visible and invisible barriers of the upward mobility of women in institutional catering.

Key words: professional diversity – equality between men and women – glass ceiling – institutional catering – women law.