

## Les trajectoires des femmes cadres algériennes à l'épreuve du plafond de verre

مسارات الإطارات النسوية الجزائرية في ظل السقف الزجاجي

Assia GUEDJALI

Attachée de recherche -CREAD

### الملخص:

الغرض من هذا المقال هو فهم الممارسات المهنية في مؤسسة نفطية جزائرية كبيرة وذلك من خلال مسارات الإطارات النسائية التي تعمل فيها. هذه المسارات التي تعتبر جزء من عملية إدارية تهدف إلى تجسيد المساواة من خلال أداة تسيير تم تطويرها في هذه الشركة تسمى "بورصة العمل" مدعومة بتوجيهات السياسات الوطنية.

قادتنا نتائج هذه الدراسة الى انه تلك الاداة لوحدها غير كافية ان لم تكن مصحوبة بممارسات إدارية متساوية، هذا ما أدى بتلك الإطارات النسائية الى استعمال استراتيجيات مختلفة من اجل التحايل او تجنب ظاهرة "السقف الزجاجي".

### الكلمات المفتاحية:

السقف الزجاجي؛ المسارات؛ المساواة؛ الإطارات النسائية

### Résumé :

L'objet de cet article est de saisir les pratiques professionnelles dans une grande entreprise pétrolière algérienne à travers des trajectoires de femmes cadres opérant dans cette dernière. Ces trajectoires s'inscrivent dans un processus managérial qui se veut égalitaire à travers un outil de gestion développé dans cette entreprise appelé « la bourse de l'emploi » propulsé dans le cadre de directives de politiques nationales. Les résultats nous amènent à envisager que l'outil en soi est insuffisant s'il n'est pas accompagné de pratiques managériales égalitaires, d'où le déploiement de ces femmes cadres

à travers différentes stratégies afin de contourner le phénomène du « plafond de verre ».

**Mots clés : plafond de verre ; trajectoire ; égalité ; femmes cadres**

### Introduction

Aujourd'hui, hommes et femmes prétendent être à égalité sur le marché du travail : aucune formation, aucun métier ne sont plus fermés aux femmes. La loi algérienne interdit toute discrimination à l'embauche et dans le déroulement des carrières. Le déséquilibre s'est même inversé sur un élément essentiel : les femmes investissent le champ universitaire plus que les hommes et y réussissent mieux. Pourtant, elles ne sont que 19 % dans la part de l'emploi et sont toujours aussi peu présentes dans les postes de responsabilité, aussi bien dans le public que dans le privé.

Le concept du plafond de verre a été développé dans une grande

entreprise publique algérienne pétrolière dans le cadre d'une étude<sup>1</sup> menée par une équipe de recherche. Un constat s'est posé comme une évidence qui est celui du nombre important de femmes cadres intermédiaires qui est important au niveau de cette entreprise, mais très peu présentes dans le top management et quand elles sont présentes c'est au niveau des métiers périphériques de l'entreprise (ressources humaines, œuvres sociales, etc...).

A partir de ce constat, qu'on s'est posé la question suivante : existe-t-il un effet de plafond de verre dans cette grande entreprise pétrolière ou est-ce un autre phénomène qui pourrait expliquer cette situation ?

Pour y répondre, nous allons proposer une brève définition ainsi qu'une revue de littérature concernant le concept du plafond de verre, en deuxième partie nous exposerons la méthodologie

<sup>1</sup> Etude « Emploi Féminin à Sonatrach » au CREAD, dirigée par Mohamed BENGUERNA (Directeur de recherche), membres de l'équipe : GUEDJALI Assia, LAMRIA Azzedine, ALIBENALI Azzedine.

adoptée dans le cadre de cette recherche et à la fin nous présenterons les résultats constatés

### I- **Le concept plafond de verre : un concept récent et problématique**

C'est en 1986, que l'expression « glass ceiling » a fait son apparition, utilisée par deux journalistes du wall street journal pour désigner les barrières excluant les femmes des plus hauts niveaux hiérarchiques dans la majorité des organisations. L'expression a été consacrée pour désigner la ségrégation verticale dans les milieux professionnels.

Il désigne « l'ensemble des obstacles visibles ou invisibles qui peuvent rendre compte d'une certaine rareté des femmes en position de pouvoir et de décision dans les organisations publiques, mais aussi dans les associations ou les syndicats... »<sup>2</sup>

<sup>2</sup> Etude réalisée par l'Observatoire sur la responsabilité sociétale des entreprises (ORSE) : « L'accès des femmes aux postes de décisions dans les entreprises »

Diverses approches analytiques ont abordées le concept du plafond de verre comme pratiques discriminatoires à l'ascension des femmes aux sphères de pouvoir dans les organisations publiques ou privées. Nous en citerons quelques unes :

La théorie du statut social, tend à expliquer les difficultés rencontrées par les femmes dans les hautes sphères décisionnelles. Berger et al (1973, cité dans Meeker et Weitzel-O'Neil, 1977), a développé un modèle théorique selon lequel la « hiérarchie de pouvoir et de prestige dans les groupes de travail est déterminée par les différences ayant trait au statut externe des membres », c'est-à-dire du statut social dont chaque membre du groupe est porteur avant même que ne commence les interactions groupales.

Meeker et Weitzel-O'Neil (1977) à partir de cette théorisation, avancent que le sexe est une variable de statut et conséquemment, en raison des processus des différenciations et de division sociale des sexes, les

hommes bénéficiaient d'un statut supérieur à celui des femmes.

Karakowsky et al. (2004), Lips (2002), Young, Knippenberg et Ellemer, (1999) présentent un modèle hybride. C'est le cas notamment de ceux qui prennent en considération les privilèges qu'engendre le statut supérieur des hommes dans les organisations et les groupes. D'autres s'inspirent d'une autre approche structurelle telle que la théorie des barrières systémiques (Ibarra, 1992) ou encore celle de l'identité sociale (Ely, 1995 ; Bourhis, Cole et Gagnon, 1992), selon laquelle le comportement « n'est pas déterminé uniquement par des variables psychosociologiques [...]. Il dépend aussi de la position occupée par les groupes dans la structure de statut et de pouvoir intergroupes» (Sachdev et Bourhis, cités dans Bourhis et *al.*).

D'autres auteurs se sont inscrits dans le paradigme structuraliste avec une approche qui met en avant l'étude des rapports de pouvoir et de domination entre les

sexes et leur reproduction dans les sphères organisationnelles pour mieux appréhender la place des femmes dans les organisations. Kanter (1977) explique dans son étude qu'il y aurait une corrélation entre les rapports de pouvoir entre les groupes de sexe différents et la force numérique d'un groupe sur l'autre dans une organisation. Selon celle-ci, les hommes, le groupe dominant, utilisent des femmes alibis dans certaines fonctions stratégiques afin de démontrer un semblant de bonne volonté. Toutefois, en tant que groupe dominé, les femmes sont sous haute surveillance et peuvent difficilement s'allier entre elles; elles feront l'expérience d'un traitement moins discriminatoire lorsqu'elles auront atteint la masse critique de 35 %.

La théorie des rôles sociaux s'appuyant sur l'approche des groupes de travail et le leadership menée par Eagly et al. (1991,1992,2002, etc.) pour expliciter les comportements des femmes et des hommes en matière

de leadership et de prise de pouvoir.

Cette approche suppose que les femmes et les hommes auraient des comportements stéréotypés d'après leur socialisation selon le sexe. Ce comportement social est acquis dont l'objectif est de reproduire la division sexuelle des rôles : les femmes auraient plus d'aptitude et s'investissent plus dans la dimension socio-émotive et relationnelle dans les organisations. A contrario, les hommes sont plus compétitifs et désirent avoir le contrôle de leur environnement.

Également, s'inscrivant dans cette tendance culturaliste, les femmes nourriront moins d'aspirations professionnelles et exerceraient un style de leadership dit féminin, soit plus démocratique, axé sur la communication et la participation (Inman, 1998; Loden, 1985, Rosener, 1990 citée dans Cantin, 2001; Sherman, 2000). D'autres études démentent cette hypothèse qui caractérise un style de leadership selon le sexe car il n'existerait pas de différences

statistiquement significatives sur la façon de l'exercer (Le Pors et Milewski, 2002).

Par ailleurs, Fortier (2002) a une approche psychanalytique pour analyser la place ainsi que le rôle des femmes et de la féminité en matière de pouvoir dans les milieux de gestion. Fortier s'inscrit dans une approche de la différence afin de « donner une voix aux femmes dans un contexte encore largement masculin [...] et, enfin, pour mieux comprendre l'expérience des femmes et les iniquités qu'elles continuent de subir en raison de leur sexe [...] ». Pour Fortier (2002), le problème ne réside pas dans la différenciation des sexes, mais bien dans le fait que l'un soit désavantagé par rapport à l'autre. Dans cette optique, ce serait en raison de la peur du succès ou de la conscience du prix à payer pour celui-ci que les femmes s'excluent intentionnellement des lieux de pouvoir (Fortier, 2001).

Enfin, au regard des théories économiques néo-classiques, un groupe d'auteurs (Brown et Jones,

2004; Metz et Tharenou, 2001) examine la surreprésentation des hommes dans les hautes sphères organisationnelles, principalement par l'approche du capital humain. Elle suppose que le nombre de femmes à travailler à temps partiel est plus important que celui des hommes et par conséquent auraient un parcours professionnel moins linéaire le moindre investissement des femmes sur le marché du travail engendre des répercussions directes sur leur position dans les milieux organisationnels. Puisqu'elles sont plus nombreuses que les hommes à travailler à temps partiel et à avoir un parcours professionnel moins linéaire que les hommes (Lépine, 1993, cité dans Baudoux, 2005; Haicault, 2000; ILO, 2004), le cumul d'expertise et d'années d'expériences serait pénalisé par ce choix et les rendrait moins qualifiées que les hommes. De plus, la mobilité des hommes est mise en avant et par conséquent, accéderaient facilement aux promotions (Brown et Jones, 2004). Ces lacunes compromettraient les

possibilités de nomination attribuées aux femmes et ainsi, leur accession aux directions supérieures.

Nous avons appréhendé notre étude sur le concept du plafond de verre comme pratiques discriminantes excluant les femmes aux sphères de pouvoir dans les organisations dans un cadre théorique traitant les rapports sociaux de sexe (Baudoux, 2005 et Rosende, 2002). Au Fait, appréhender les rapports sociaux de sexe stipule se saisir d'autres concepts : rôles sociaux et statut social. Ainsi l'approche utilisée, comme le cite Baudoux (2005) « considère l'absence de femmes dans des postes de décision comme produit de l'interaction entre les effets de stéréotypes, de socialisation et de discrimination »

Ce cadre théorique, nous permet de mieux cerner la complexité de la pratique professionnelle et des rapports sociaux de sexe qui y sont pratiqués.

## II- Déroulement de l'enquête

Pour réaliser notre étude, nous avons opté pour une recherche

qualitative. La méthode qualitative par le biais d'entretiens semi-directifs nous a permis de retracer les trajectoires des femmes cadres au sein de l'entreprise afin de mieux comprendre la dynamique organisationnelle ayant un rapport avec la reproduction des rapports de sexe de même leurs évolutions au sein de l'organisation sociale.

Deslauriers (1991), déclare que la recherche qualitative s'intéresse d'abord au sens d'un phénomène social étudié *in situ*. Intensive, elle favorise les « échantillons plus restreints mais étudiés profondeur», celle-ci est mieux à même de produire de nouvelles connaissances empiriques « fondée[s] sur la restitution de la réalité» (DUCHAMP et all, 1989, P.88).

Elle permettra d'étayer finement les dynamiques à l'œuvre qui favorisent l'avancement hiérarchique des

femmes dans les sphères organisationnelles du pouvoir.

Les 20 répondantes sont toutes issues du même groupe pétrolier dans différents domaines, une partie œuvrant au sein du groupe et une autre dans des filiales appartenant au groupe. Il existe une particularité dans le choix de nos répondantes ; six d'entre elles travaillent dans le sud. Le choix des femmes cadres au sud a été fait afin de confronter les réalités et les parcours professionnels vécus entre les femmes travaillant au nord et celles qui travaillent au sud, où de prime abord l'environnement professionnel est différent.

Sur la base de caractéristiques sociodémographiques des femmes cadres de cette entreprise, les interviewées ont été sélectionnées. Nous traçons un bref portrait ici-bas de chacune d'elle:

N°	Fonction	Origine	Age	Statut	Diplôme
Répondante 1	Data ingeneer	Filiale	29 ans	mariée, pas d'enfant	ingénieur
Répondante 2	Superviseur forage	Maison mère	30 ans	célibataire, pas d'enfant	ingénieur spécialisée

Répondante 3	Chef de Département Système	Filiale	53 ans	mariée, deux enfants	ingénieur
Répondante 4	Contrôleur de gestion	Filiale	25 ans	Mariée, pas d'enfants	Ingénieur
Répondante 5	Ingénieur sécurité N2	Maison mère	29 ans	mariée, pas d'enfants	Ingénieur
Répondante 6	Ingénieur exploitation N1	Maison mère	30 ans	célibataire	Ingénieur
Répondante 7	Chef Département Administration et Finances	filiale	48 ans	mariée, trois enfants	Master professionnel
Répondante 8	Chef de région	Maison mère	56 ans	mariée, pas d'enfant	Juriste
Répondante 9	Cadre supérieur	Maison mère	53 ans	mariée, deux enfants	licence en sociologie
Répondante 10	Chargée de mission	Maison mère	33 ans	mariée, un enfant,	Doctorat en sciences appliquées
Répondante 11	Cadre comptable financier N3	Maison mère	34 ans	célibataire, pas d'enfants	licence en finances.
Répondante 12	Directrice passation des marches	filiale	56 ans	Mariée, trois enfants	Risk management en assurance(Nv1).
Répondante 13	Chef de département gestion des cadres supérieurs	filiale	48 ans,	célibataire	MBA
Répondante 14	Chef de département comptage	filiale	44 ans	mariée, trois enfants	PGS Simulation optimisation du réseau.
Répondante 15	Chef de Sce Gestion de carrière et relève	filiale	54 ans	mariée, quatre enfants	Ingénieur
Répondante 16	Chef de projet	Maison mère	36 ans	Célibataire	MBA
Répondante 17	Cadre RHU	Maison mère	38 ans	mariée, deux enfants	Licence en Sciences juridiques
Répondante 18	Cadre d'étude N2	filiale	37 ans	célibataire	licence en sociologie
Répondante 19	Cadre supérieur	Maison mère	53 ans	mariée, sans enfants	Ingénieur
Répondante 20	Chargée de mission N 2	Maison mère	34 ans	mariée, un enfant,	ingénieur en économie pétrolière

À partir de nos objectifs et questions de recherche ainsi que les CV demandés à nos interlocutrices, une grille d'entretien a été constituée en fonction des thèmes spécifiques que nous désirions aborder. Nous avons d'abord dégagé les thèmes qui concernent directement nos questions de recherche en y introduisant les concepts essentiels tels que :

les stéréotypes sexuels, le ressenti entre le statut de leader et de femme, la différenciation sexuelle en contexte organisationnel, les stratégies de résistance développées par les femmes et les changements suscités par leur présence dans une culture traditionnellement masculine, la question de la mobilité professionnelle, le rapport minoritaire/majoritaire et les impacts sur la situation des femmes, l'adéquation entre le profil de la candidate et le poste occupé, les conditions d'accès aux postes de responsabilité par le passage par la bourse de l'emploi<sup>3</sup> et le type de

management développé. Ensuite, une série de questions relatives à ces thèmes ont été rédigées, choisies et réparties sous cinq rubriques thématiques différentes:

- 1) Adéquation profil de l'interviewée avec la poste occupé.
- 2) Conditions d'accès aux postes de responsabilité : Rapport au pouvoir: la différenciation sociale et les stéréotypes sexuels
- 3) Rapport au travail : Rapports sociaux de sexe dans les organisations: la situation minoritaire et ses impacts dans les comportements et attitudes
- 4) Perception du travail : Culture organisationnelle: valeurs et caractéristiques des femmes cadres;
- 5) Les perspectives : Difficultés, changements et défis pour l'avenir des femmes cadres.

Pour mieux cerner les femmes cadres de cette entreprise concernée par notre enquête, il nous paraît utile de procéder à une brève analyse de la situation professionnelle des cadres en

<sup>3</sup> Organe interne à l'entreprise régissant les

promotions internes au sein de l'entreprise créé en 2001

exposant les résultats de l'analyse de contenu des entrevues. Nous tenterons de rendre compte de l'expérience des femmes cadres et dirigeantes de cette entreprise en matière d'ascension professionnelle. Cette partie se voudrait une analyse des mécanismes d'accès des femmes aux postes de responsabilité dans cette entreprise avec tout ce que cela comporte comme conditions d'accès, d'exercice et surtout les limites qui sont ressenties et perçues par les femmes cadres. Il est question dans cette partie d'identifier à partir du discours féminin des 20 entretiens les différentes approches et perceptions ainsi que les différentes stratégies développées afin d'accéder aux postes de responsabilités à travers leur vécu dans l'entreprise et leurs trajectoires professionnelles. Ces stratégies ne sont pas développées de manière consciente mais à travers les opinions collectées. Ces femmes avancent des schémas de réflexions différenciés pour pouvoir accéder aux postes de responsabilité.

### III– Analyse des résultats

Nous déroulerons notre analyse selon trois points qui nous paraissent les plus pertinents pour expliciter le phénomène du plafond de verre dans cette entreprise :

#### A– La responsabilité: conditions d'accès:

##### 1)– Nouvelles pratiques managériales: l'émergence de la bourse de l'emploi:

Il existe deux périodes importantes concernant les promotions dans cette entreprise pétrolière: Une avant et une après la bourse de l'emploi. Pour la première période, c'était le management qui choisissait la personne qui devait être promue, c'est à dire que le personnel subalterne était observé par ses supérieurs puis choisi. Pour la deuxième période, l'entrée en vigueur de la bourse de l'emploi comme outil managérial a révolutionné tous les paramètres de choix, c'est à dire que toute personne voulant obtenir une promotion et remplissant les critères

pouvait postuler.

De là, différents points de vue sont apparus. Celui des femmes cadres occupant des postes de responsabilité qui sont pour la plupart les plus anciennes et par déduction celles qui ont vécu les deux périodes. Elles estiment pour la majorité que la première période était plus stimulante dans le sens où il fallait fournir beaucoup d'efforts pour se faire remarquer par leurs supérieurs et par conséquent les règles du jeu étaient plus motivantes. Comme le souligne ce cadre supérieur en RH, 53 ans :

**« Maintenant, postuler c'est nouveau, dans notre culture on n'a pas l'habitude de postuler et donc on est choisi par le management, c'est qu'il y a une confiance totale, c'est comme ça que je l'ai vécu »**

Par contre, certaines interviewées de l'ancienne génération affichent de la résistance par rapport à cet outil de promotion, une résistance qui pourrait éventuellement s'expliquer soit par une nostalgie des anciennes pratiques soit par un

sentiment de discrimination ressenti lors de l'unique fois où elles ont postulé et n'ayant pas eu de poste. Ceci dit, elles nuancent légèrement leurs propos en disant que la venue de la bourse de l'emploi reste la meilleure solution pour accéder à des postes de responsabilité. Mais trouvent que la période « bourse de l'emploi » a ouvert les portes à beaucoup de personnes et plus particulièrement aux femmes. Comme le souligne un cadre supérieur :

**« ....mais sinon, c'est une très bonne idée. Parce qu'il y a des personnes qui n'expriment pas ce qu'elles savent, ce qu'elles veulent, à quoi elles veulent arriver et..., ça a fait sortir beaucoup de gens de l'ombre, moi je trouve que c'est une bonne idée mais sur le plan personnel on fait le pas ou on ne le fait pas, donc, chacun a ses a priori sur la question »**

Néanmoins, même si elles adoptent ce changement de procédures, elles pensent qu'il n'y a pas de changements dans les pratiques

managériales fondées sur des critères subjectifs et que la préférence va aux hommes.

Les plus jeunes qui ne connaissent que la deuxième période estiment que la bourse de l'emploi permet, ou permettrait à celles qui n'ont pas encore postulé, d'occuper des postes de responsabilité sans discrimination aucune. Comme l'indique ce cadre :

**« ...Parce qu'il y a la bourse de l'emploi qui est un système pour promouvoir les gens, ce n'est pas le responsable qui propose ; bon à la fin il est là, il y a la commission d'évaluation des candidatures, il est là il peut donner son avis mais il n'y a que des femmes, peut être parce que le fait de postuler est un acte volontaire, on ne peut pas obliger la personne à postuler, on ne la bloque pas c'est-à-dire parce qu'elle est une femme... vous ne postulez pas, non qu'elle ne réponde pas au critères du poste de responsabilité, mais il y a égalité, il n'y a pas de différences, sincèrement, moi, je**

***n'ai pas remarqué cette différence. »***

Sur la question de la bourse de l'emploi, la majorité relève les dysfonctionnements de cet outil. Ces dysfonctionnements peuvent être aussi bien d'ordre fonctionnel comme le disait cette femme chef de département, 53 ans:

**« J'ai pensé qu'en tant que cadre j'avais ma chance, et là, on ne m'a même pas répondu, on ne m'a même pas dit combien j'étais classée »**

Ou alors, dans le choix du candidat qui peut être fortement contesté par certaines comme l'a vécu personnellement l'une des interviewées :

**« Dans ces histoires de poste, on préfère toujours un homme à une femme, mon impression, parce qu'à haut niveau, il n'y a pas de femmes, il n'y a que des hommes, disons que pour avoir un autre collaborateur, on préfère que ce soit un homme »**

Par ailleurs, nous constatons que certaines interviewées ont une position radicale concernant la

bourse de l'emploi. Ces positions nous renseignent sur l'aspect subjectif pour l'accès aux postes de responsabilité, sur l'état d'esprit et certaines pratiques managériales sous jacentes qui sont pratiquées en entreprise. Certaines avancent des critères subjectifs relatifs au clanisme, aux affinités relationnelles et l'importance de la proximité par rapport à la sphère de la direction comme principaux critères d'accès. Mais le point commun de toutes les réponses, c'est le caractère du mérite. La majorité des interviewées disent qu'elles ne postuleront jamais à un poste, si elles ne pensaient pas le mériter ou même qu'elles préfèrent attendre d'avoir plus d'expérience et de cumuler plus de connaissances pour le faire. A ce propos un haut responsable le soulignait en disant :

**« L'honnêteté chez une femme c'est quand elle n'est pas capable, elle ne demande rien, elle sait qu'elle a encore des insuffisances, elle le dira mais quand elle vous dira 'c'est bon**

***pour ce poste', ce sera bon pour ce poste »***

D'ailleurs, les parcours de certaines femmes cadres contrariées dans leurs projets de promotion et d'ascension hiérarchique, disent mériter le poste qu'elles n'ont pas eu, même en remplissant toutes les conditions d'éligibilité pour le poste. Ce cadre qui a vécu cette situation et la déplore, affirme :

**« Parce que tout simplement je suis assez connue, s'ils veulent rendre à César ce qui appartient à César, ils n'ont qu'à me désigner, je ne postulerai plus, ça ne servira à rien, quand j'ai postulé quand il le fallait et là où il fallait, pour des raisons subjectives je n'ai pas été choisie »**

## **2)- L'accès aux postes de responsabilité:**

Quelle que soit leur statut en termes d'ancienneté, ou occupant un poste de responsabilité ou non, toutes désignent « la compétence, le diplôme et l'expérience » comme principaux facteurs d'accessibilité aux postes de responsabilité.

Les femmes responsables et plus particulièrement celles travaillant au Sud ou dans les autres régions mettent en avant l'aspect particulier de leur vie professionnelle, de la difficulté de l'exercice de leurs responsabilités, dans un milieu dominé par les hommes. Pour cela, elles mettent en avant leur profil de combattante et de résistante, parce que pour la plupart, elles ont été la première génération de femmes à exercer dans des endroits déshérités, et plus particulièrement au Sud, en disant que l'un des principaux facteurs en plus de ceux cités précédemment c'est d'avoir la force de bousculer les mentalités et d'imposer une présence féminine au sein de milieux masculins par la résistance.

Bien que des années les séparent, en plus elles sont plus nombreuses aujourd'hui au Sud, les plus jeunes souffrent autant que les plus anciennes de cette forme de rejet de la part des hommes, leur présence est ponctuée d'interrogations et de doute par l'environnement masculin comme le

faisait remarquer une ingénieure:

**« Ça nous fatigue toujours de remarquer que lorsqu'ils nous voient ici en tant que seules femmes, ils vous posent des questions : qu'est ce que vous faites ici? C'est pas votre milieu »**

Le salaire et les avantages matériels liés aux postes de responsabilité ne sont pas considérés par les interviewées comme les principaux avantages liés aux postes de responsabilité. Epanouissement, respect, libre arbitre dans les décisions sont les éléments de réponses qui sont revenus le plus souvent. Elles estiment qu'un poste de responsabilité leur permettrait de s'épanouir en accomplissant leurs tâches avec toute la liberté managériale concédée aux postes de responsabilité. Elles considèrent que ce poste qu'elles occupent ou qu'elles veulent occuper est un moyen d'assouvir une ambition après des années, au sein de l'entreprise, à effectuer des tâches d'accomplissement, et qu'il pourrait être un terrain d'expression de tout

leur savoir-faire cumulé au sein de l'entreprise. Comme l'avancent deux interviewées :

Pour la première, chef de département qui affirme :

**« C'est une satisfaction personnelle, pour se dire voilà je suis arrivée, surtout pour une femme, surtout pour une femme comme moi, quand j'ai commencé, c'était déjà difficile d'avoir un poste, pour dire que je suis là, ce n'est même pas par rapport à ma carrière c'est vraiment une satisfaction personnelle »**

Les femmes responsables mettent en avant la dimension humaine, l'intensité du côté relationnelle qu'elles vivent avec leur entourage professionnel. Pour elles c'est aussi de mettre en exergue tout ce qu'elles savent faire et tout ce qu'elles sont, et qu'elles vont partager avec les autres. Pour la majorité d'entre elles, l'un des principaux avantages qu'elles avancent, c'est l'expérience humaine qu'elles vont vivre en coachant des

équipes, en se hissant à ce niveau de relations humaines.

D'autres critères subjectifs sont avancés relatifs au statut de responsable avec tout ce que cela, implique comme fierté et d'ego et de mise en valeur dans la société en occupant des postes de responsabilité. C'est ce que ressent un cadre occupant le poste de chef de service:

**« ...C'est l'épanouissement, c'est l'escalade de la pyramide comme tout le monde, il y a le plan considération, sur les avantages matériels, vous avez un standing mieux que les autres, vous êtes bien respectée, c'est-à-dire vous reflétez la réussite »**

**B- L'épreuve de la responsabilité:**

**1)- Stéréotype de la maternité: choix entre famille et carrière**

Devant assumer leurs trois missions: professionnelle, domestique et de mère, les femmes doivent concilier temps professionnel et temps privé. Elles sont souvent pénalisées par une culture persistante de valorisation

du présentisme qui associe volontiers présence et disponibilité élastique à engagement et performances. Or, ce sont le plus souvent les femmes qui assument les responsabilités domestiques. Cette gestion très contraignante de leur emploi du temps entre en conflit avec l'organisation de l'entreprise, majoritairement fondée sur un modèle masculin prédominant sans horaires. D'ailleurs, l'une des interviewées occupant le poste de chef de service le fait clairement ressortir en disant :

**« Dans le domaine technique, c'est la disponibilité et c'est avec ça qu'on a fait peur aux femmes, ils ont dit que vous n'allez pas être disponibles, on aura besoin de vous, peut être la nuit, on aura des travaux, peut être que les travaux ne seront pas finis, donc il faut les superviser à n'importe quelle heure. »**

La contrainte majeure qui se pose à toutes les femmes interviewées est un problème de disponibilité, quelque soit leur statut marital, elles affirment que pour pouvoir assumer

un poste de responsabilité, il faut qu'elles soient disponibles. C'est ce que disait l'une des directrices :

**« Il faut être disponible, et pouvoir rester le soir et pouvoir venir le week-end »**

Le problème est plus accru pour les femmes qui ont des enfants. Elles mettent toutes en avant le rôle féminin qui leur est dévolu traditionnellement dans une société dominée par les hommes. La culture ambiante et le mode de vie n'épargnent en aucun cas ces femmes qui veulent concilier vie professionnelle et sphère privée.

Même les femmes ingénieurs qui font essentiellement du terrain savent pertinemment que leur carrière sur des postes opérationnels prendra fin dès qu'elles décideront d'avoir des enfants, pas comme décision forcée par l'environnement mais comme un choix volontaire, comme un fatalisme admis par elles.

En somme, d'une part, la maternité reste un handicap majeur dans la vie professionnelle féminine. Selon les interviewées, elle est en effet

perçue par les hommes comme une cause supplémentaire d'absence qui, pour un poste donné, leur fait préférer un homme d'autre part. Comme le souligne un chef de département :

**« Les hommes n'acceptent pas la femme, lorsqu'on est sœur, mère, c'est une chose mais quand on est femme qui travaille ils regardent les congés de maternité, les heures d'allaitement, les maladies, la disponibilité, mais tout cela c'est la nature »**

D'autre part, le monde du travail est structuré de façon trop rigide surtout en l'absence de lois permettant certains aménagements horaires ; vu les travaux domestiques qui leur incombent et les enfants à charge, il est difficile pour les femmes de s'y adapter.

Pour cela, certaines femmes adoptent des stratégies de repli sur des postes fonctionnels, en d'autres termes en un auto-plafonnement temporaire de carrière, qui protège la vie familiale sans sacrifier l'intérêt de la vie professionnelle. Comme le

fait remarquer un cadre supérieur :

**« Très souvent les femmes se prémunissent des postes de responsabilité, elles ont le potentiel, elles ont les compétences mais elles se mettent en retrait parce qu'elles ont également cette charge, donc elles se mettent dans des positions intermédiaires, des positions d'accomplissement, sur des dossiers mais pas coacher des équipes »**

Les femmes sont ainsi bien loin du modèle traditionnel de carrière, consistant en un profil continu et vertical, qui marquera la première vague de promotions sur ce modèle linéaire. Ce qui ressort clairement des propos de ce haut responsable :

**« Si le poste de responsabilité est donné à une jeune maman, il est clair qu'avec les coupures pour la conception de la famille, les enfants qu'il faut faire, les arrêts consécutifs par rapport à la maternité, c'est autre chose, il faut dire que la carrière d'une femme est bloquée par ses**

***maternités consécutives et par un engrenage dans la famille, mais après un certain temps la femme reprend et elle reprend convenablement »***

Toutes les femmes responsables se sentent libérées et éprouvent moins de contraintes familiales dès que les enfants grandissent, et laissent à ce moment libre cours à leur ambition. Comme l'affirme cette femme chef de département:

***« Mes enfants, ils sont grands, il n'y a aucun problème, il n'y a aucun souci, mais je sais que ce n'est pas le cas d'une jeune maman qui a des enfants en bas âge.....Moi j'ai vu des femmes démissionner à cause de ces problèmes-là »***

Mais l'inconvénient le plus fréquent qui est revenu régulièrement dans nos entretiens serait que, même si ces femmes cadres occupent des postes d'encadrement, il reste une persistance des rapports sociaux entre les deux genres fondée sur une répartition des rôles et une hiérarchie des statuts traditionnels.

Dans le discours féminin des femmes cadres, la répartition des tâches domestiques reste une répartition traditionnelle, dans le sens où c'est la femme, quelque soit son statut, qui assume exclusivement le travail domestique. L'éducation des enfants revient aussi à la charge de la femme. La grande insuffisance, voire l'absence d'infrastructures et de mesures de soutien à l'emploi féminin: crèches, jardin d'enfants, ramassage scolaire, cantines scolaires.... rend la femme indisponible à un certain moment de sa vie professionnelle (enfants en bas âge, enfants malades, ...etc.). Cette indisponibilité, selon elles, ralentit leurs carrières pendant un long moment. C'est ce que soulignent deux interviewées sur l'importance des infrastructures de prise en charge, une Directrice dit :

***« Si la femme a des enfants, elle pourra perdre quelque chose, mais je suis certaine qu'elle aura une très grande pression sur elle, aussi bien dans le domaine du travail, elle doit être présente, elle doit suivre tout au niveau du***

***travail, surtout quand on n'a pas toutes les conditions qui sont réunies, il y a des fois, des femmes qui n'ont même pas de crèche »***

D'ailleurs, en observant les CV des femmes qui ont des charges familiales, toutes ont pu accéder à des postes de responsabilité après avoir fondé leurs familles, il y a comme un temps d'attente, ou une période de retrait observée par les femmes, quand elles conçoivent leurs enfants avant de se mettre sur la liste des prétendants aux postes de responsabilité. C'est ce qui est arrivé à un chef de département, mère de deux enfants

***« J'ai refusé en 1998, on m'a proposé le poste de directeur finances, je l'ai refusé momentanément, j'avais des enfants en bas âge, je ne pouvais pas m'investir davantage »***

Toutes celles qui ont accédé aux postes de responsabilité, se sentent épanouies dans leurs fonctions, et ne vivent pas cette culpabilité et ce mal être liés à la culpabilité d'abandonner leurs enfants au profit

de l'entreprise, sont celles qui affirment que leur mission de maman a été accomplie du moment que leurs enfants ont grandi et qu'actuellement elles se consacrent pleinement à leurs responsabilités professionnelles. C'est ce qu'a ressenti cette femme chef de Département en avouant:

***« Peut être que j'aurais trouvé des contraintes quand j'étais plus jeune, quand mes enfants étaient plus jeunes, mais bon là maintenant »***

## **2)- La question de la mobilité professionnelle:**

Il est intéressant de noter que parfois, la première réaction à la question « *Accepteriez-vous un poste de responsabilité éloigné de votre ville de résidence ?* » est de l'interpréter en éloignement de la famille plutôt qu'en termes d'évolution de carrière.

Les réponses varient du refus cordial à l'enthousiasme en passant par la conditionnalité. Cette conditionnalité n'est pas toujours liée à l'apport pécuniaire mais peut

être de l'ordre du challenge comme c'est le cas d'un chef de département depuis 2005, qui, à la question « quels sont les facteurs qui vous pousseraient à dire oui ? » Déclare :

**« Le challenge. Sincèrement, le côté financier n'a jamais été le premier élément de ma réflexion, jamais. Avoir plus d'argent, si j'étais dans le besoin, je dirais oui, on est de ce côté-là bien rémunérés. Ce n'est pas spécifiquement atteindre un niveau de rémunération supérieur qui motive la demande d'un poste de responsabilité. Il ne faut pas oublier, si vous n'assumez pas, ça se retourne contre vous au quotidien. »**

Un autre type de condition est lié au statut matrimonial, comme c'est le cas d'un chef de projet, en plus d'exiger du poste potentiel qu'il soit meilleur, elle soulève la question de l'absence (temporaire) de contrainte familiale liée à son état de célibat :

**« Oui. Si c'est un poste qui me permet de m'améliorer et d'évoluer, je suis prête étant**

**donné que je suis libre pour le moment, je n'ai aucune contrainte familiale, donc ça ne me dérangerait pas. »**

Dans le cas de cadres interviewés qui sont dans des postes de responsabilités, le déplacement n'est pas accepté, si c'est pour un poste équivalent. A ce propos, un chef de département assure :

**« Un poste égal, non, je n'accepterai pas ça, mais un poste supérieur j'accepterai, je me déplace, à l'échelle nationale. J'accepte à condition que ça soit un poste supérieur, si je vais me sacrifier c'est pour un poste supérieur, , s'ils ont besoin de moi, c'est pour me donner quelque chose de plus parce que si on voit que je suis compétente et on me donne un poste équivalent au mien, pour moi c'est une sanction ».**

Remarquons ici, la notion de sacrifice qui revient souvent dans les entretiens lorsque la question de s'éloigner de la ville de résidence est abordée.

La réponse est parfois un refus de partir loin. Les raisons invoquées sont les contraintes familiales, tel est le cas d'un cadre :

**« Vous l'avez tout à l'heure demandé, quelles sont les contraintes pour mener à bien la responsabilité, j'ai répondu la disponibilité. En tant que mariée avec des enfants, la question de travailler loin de mon foyer ne m'intéresse pas »**

Les rares cas de cadres qui acceptent de partir sont de formation technique, ce qui exige de faire le terrain, et ces femmes souhaitent (lorsqu'elles ne le font pas déjà) travailler au Sud

Les personnes qui refusent de s'éloigner de leur ville de résidence, même pour un poste de responsabilité, ne veulent pas se déplacer au Sud, quand elles sont au Nord. Il y a lieu de noter que, même si, on peut s'attendre à ce que toutes les personnes interviewées qui sont déjà au Sud choisissent cette région, mais ce n'est pas le cas. Cela est peut-être lié, à la difficulté de trouver un

emploi ou un logement au Nord, donc le Sud est un choix résigné, aux difficultés que les cadres (femmes, mais pas seulement) rencontrent sur le terrain et les conditions de la vie dans les bases, qui fait qu'on peut regretter sa décision de s'y installer. Comme le souligne ce cadre qui travaille au sud, il dit à ce propos :

**« Dans le nord ! C'est certain que dans le Nord ! ici c'est le ras le bol, ici c'est fini, on en a marre, et puis quand on est vieux, on commence à être malade, il faut être à côté des médecins, c'est tout ça ! Il faut dire ce qu'il en est. Même au départ, moi j'ai voulu être au Nord, les cliniques c'est au Nord, Tout est au Nord. Les formations c'est au Nord et ce n'est pas au Sud. Au Sud on est des laissés pour compte. Il ne faut pas se leurrer, il n'y a rien ! Je vous ai dit, moi, la seule chose qui me fait fuir du quotidien, c'est de faire de temps en temps du sport. C'est tout ! Il n'y a rien ici ! C'est à croire**

*qu'on n'est pas dans cette entreprise !*

Ou bien plus généralement l'environnement hors travail n'est pas attractif au Sud, comme le dit une autre :

*« Au Nord, parce que j'ai plus l'occasion de profiter de ma vie non professionnelle. Je ne connais personne au Sud, ça serait donc difficile ».*

**C- Les limites à l'exercice de la responsabilité:**

**1)- La question de l'égalité professionnelle:**

Concernant la problématique de l'égalité à l'accès aux postes de responsabilité, elle est liée aux inconvénients que vivent les femmes. Leur indisponibilité suite aux différentes maternités, fait qu'elles prennent du retard dans leur carrière. Comme le soulignait un cadre:

*« Déjà, lors de mon entretien, il y avait 3 femmes, la deuxième est une amie, on nous a posé*

*pratiquement les mêmes questions, surtout par rapport à la disponibilité : « êtes-vous disponible ? ». Ce n'est pas une question à poser : personne ne connaît son lendemain. Moi en tant que célibataire on m'a posé la question « est-ce que vous allez vous marier ? » Parce que, pour eux, cela va générer un empêchement pour le poste, mais je ne pense pas que ce soit les mêmes questions qui ont été posées aux hommes. »*

Nous avons deux types de réponses radicalement opposés concernant la question de l'égalité professionnelle que nous pouvons classer par tranche d'âge. Ici, il y a un effet intergénérationnel qui intervient. Les plus anciennes estiment qu'il y a des inégalités dans l'accès aux postes de responsabilité qui se traduisent par le fait qu'à compétence égale et à diplôme égal les hommes sont toujours choisis pour occuper des postes de responsabilité, beaucoup d'entre elles ont même assuré l'intérim de ces postes mais au moment de la

confirmation c'est l'homme qui est choisi.

Par contre pour les plus jeunes, elles estiment qu'elles peuvent occuper les postes de responsabilité, du moment qu'il y a un outil neutre qui est la bourse de l'emploi et qui donne la chance à toute personne désireuse de postuler. Peut être que cette confiance dans cet outil et cet optimisme observé est justifiée par le fait que la majorité d'entre elles n'ont jamais vécu l'expérience de la bourse de l'emploi.

Sur cette question de différence dans l'exercice des postes de responsabilité, deux groupes de réponses émergent: Celles du groupe de femmes cadres n'ayant pas de responsabilité, et qui pensent qu'il n'y a pas de différence entre un homme et une femme dans l'exercice de leurs responsabilités même si elles soulignent qu'elles observent autour d'elles que les femmes qui exercent la responsabilité sont parfois plus rigides que les hommes. C'est d'ailleurs, ce que ressent cette

femme cadre financier en disant :

**« ...Des fois tu as plus peur d'une femme que d'un homme, un homme est plus souple qu'une femme »**

Celles du deuxième groupe, qui est pour la plupart des femmes qui exercent des responsabilités managériales ou techniques pense que leurs trajectoires professionnelles ont été ponctuées d'efforts de communication dans leurs rapports avec les hommes. Elles pensent que la conciliation et le respect peuvent être la clé de la réussite dans les rapports hommes/femmes.

L'esprit paternaliste semble dominant dans cette organisation, d'où la nécessité pour elles mêmes, si elles occupent des postes d'encadrement, d'avoir recours à la négociation et à la conciliation pour être appréciées par leurs supérieurs ou à se faire obéir par leurs subordonnés. C'est ce qu'a vécu un cadre supérieur, elle dit à ce sujet :

**« J'ai souvent constaté que quand une femme a des choses à**

***dire, elle les dit franchement et on la taxe de ce fait d'agressive alors qu'un homme ça passe normal »***

## 2)- Emergence d'un style managérial au féminin:

Une particularité est apparue lors des entretiens avec les femmes ingénieurs concernant les contraintes d'accès aux postes de responsabilité. Confrontées à un milieu masculin où la difficulté d'exercer leur autorité se fait ressentir, elles savent qu'elles doivent user de leurs capacités de communication et faire appel à leur esprit de conciliation pour pouvoir se faire entendre.

D'ailleurs, pour la majorité d'entre elles, la référence d'un bon management et le modèle choisi par ces cadres, c'est le modèle masculin: un modèle autoritaire et dominateur. Même si, elles ne feront jamais la même chose parce qu'elles savent que, de par leur statut de femme, cela pourrait bouleverser le bon fonctionnement de l'entreprise et entraîner des

résistances. Comme le souligne cette jeune ingénieure en affirmant : ***« Je ne peux pas être autoritaire à l'égard d'un technicien par exemple. Pour lui, c'est inconcevable. Une femme ne lui ordonne pas de faire ceci ou cela. Au bout du compte, je suis isolée, marginalisée voire même liguées »***

Au fait, il apparaît clairement que les femmes sont souvent mal préparées à assurer des fonctions de management et ne disposent pas de modèles féminins. De ce fait, pour faire carrière, elles doivent souvent se comparer aux hommes pour les surpasser : avoir plus de diplômes, plus d'expériences, plus de disponibilité. C'est une forme de rapport de force qui s'est installé entre les deux genres, où la femme doit démontrer de tout son savoir-faire dans l'entreprise ; pas pour elle et sa carrière, mais pour démontrer qu'elle peut faire mieux qu'un homme.

Plusieurs interviewées mettent en exergue cet aspect : c'est ce que révèle ce cadre supérieur :

**« Il faut travailler doublement par rapport aux collègues hommes, il faut absolument qu'on démontre qu'on est capable, qu'on a le côté compétence, qu'on a le côté sérieux, il faut prouver doublement »**

Elle ajoute :

**« Oui, c'est ça. On ne la prend pas au sérieux comme on prendrait un homme au sérieux parce que la femme dans son esprit ne se révolte pas, ne claque pas les portes même si certaines femmes commencent à le faire ...il faut aller la chercher et beaucoup de femmes quand elles sont chef, elles ne vont pas chercher ça parce que elles considèrent qu'en étant assez sévères, en étant directes, en étant... elles font un peu « garçons manqués », c'est-à-dire elles perdent de leur féminité. Pour ma part, c'est ça le problème ..., beaucoup de femmes chefs n'arrivent pas à pallier : tout en étant féminine et en restant féminine (parce que c'est une femme et elle devrait le**

**rester), avoir cette poigne et cette carrure, pas carrure physique mais (je ne sais pas si vous me comprenez) carrure mentale d'un homme. »**

Malgré l'absence d'un modèle féminin de référence, certaines femmes responsables adoptent des stratégies au sein de leurs structures, pour fédérer autour d'elles le personnel et travailler avec performance. Ce haut responsable le fait remarquer en disant :

**« J'essaie de les attirer pour qu'ils soient acteurs et non préposés, je veux qu'ils soient acteurs, c'est eux les acteurs »**

Ces pratiques nous renseignent sur l'émergence d'un nouveau modèle managérial féminin. Ce modèle se construit sur la base de l'écoute active, la cohésion d'une équipe, un style de commandement fondé sur le groupe et non pas sur l'individu et surtout dans la transmission des connaissances. Ce que tente de faire une interlocutrice :

**« Je fais tout pour transmettre mes connaissances, je ne veux pas les garder pour moi, je veux**

***que mes cadres soient au courant de toutes les activités à quelques degrés de moins que moi »***

L'analyse des entretiens laisse transparaitre que les femmes se reconnaissent des qualités intrinsèques dont elles pensent qu'elles sont dévolues aux femmes, c'est ce qui justifie la différence dans l'exercice de la responsabilité. Ces qualités personnelles attribuées aux femmes sont: minutie, rigueur, persévérance, honnêteté, loyauté. une responsable dit d'ailleurs à ce propos :

***« En plus, un travail fait par une femme « ça se voit » parce que de par l'éducation que nous avons reçue et subie, nous sommes plus consciencieuses, plus pointilleuses »***

## **Conclusion**

Au cours de cette étude, nous avons inventorié une variété d'attitudes développée par ces femmes cadres selon la situation à laquelle elles font face. Tout d'abord, par la stratégie de « battante » pratiquée par les femmes cadres qui développent une ambition professionnelle en revendiquant la parité face à la domination de l'homme.

Dans le second cas, les femmes cadres « conciliatrices » mettent en avant des stratégies conciliatrices, rejetant les pratiques discriminatoires en mettant l'accent sur la professionnalité et l'expertise, elles œuvrent par la ruse pour prouver leur savoir-faire.

Nous avons également remarqué la stratégie du « laisser aller » choisie par les femmes cadres traditionnelles, cette tactique intègre l'idée de contrôle social en se tenant à l'écart de la compétition au pouvoir pour maintenir l'équilibre de leur famille en cédant le plus

souvent la place à leur mari, ce sont celles qui « s'auto plafonnent ».

La rareté des femmes cadres dans les postes de management et de direction est un problème de grande envergure dans le monde du travail actuel. Les inégalités professionnelles pour l'accès aux postes de responsabilité trouvent leur origine dans le plafond de verre.

Cette barrière invisible empêche non seulement les femmes de progresser verticalement dans l'entreprise, mais se traduit aussi par une concentration horizontale ainsi que par des différences de traitement entre hommes et femmes. Le plafond de verre est un phénomène qui doit être appréhendé dans un contexte plus général. L'aborder nécessite de tenir compte de tous les aspects qui participent à sa construction.

Ces différents aspects prennent racine dans le milieu professionnel, mais traduit aussi des normes sociales ancrées dans la société.

C'est donc un phénomène complexe qui s'explique à la fois par des facteurs spécifiques à l'organisation et à sa culture et par des comportements et des préjugés qui nourrissent les représentations féminines. Ainsi, pour espérer briser le plafond de verre, il faudrait parvenir à changer la société dans son ensemble afin de faire évoluer les mentalités et les comportements. Ce n'est que par ce passage, que les représentations organisationnelles pourront disparaître et que la place des femmes dans le top management sera légitimée. Or, un tel changement semble très difficile dans une société qui reste encore très fortement marquée par tous ces stéréotypes.

Malgré ce constat, on ne peut pas dire que les choses n'ont pas évolué sur le front de la parité au cours des dernières décennies. La nouvelle génération de femmes cadres, habituée à une autre forme de relation homme-femme, véhicule au travail des valeurs davantage égalitaires.

## Bibliographie :

- Femmes diplômées du Maghreb : de l'accès à l'emploi à l'exercice de la responsabilité, Mohamed BENGUERNA (Eds), les cahiers du CREAD, N°74 (2005)
- BAUDOUX, Claudine (2005). *La passion de l'université. Les femmes cadres dans la gestion collégiale et bureaucratique*, Cap-Rouge, Les Presses Inter Universitaire.
- BOURHIS, RichardY, COLE, Rochelle, GAGNON, André (1992). « Sexe, pouvoir et discrimination: analyse intergroupes des rapports de femmes-hommes », *Revue québécoise de psychologie*, vo1.13, N°1, P114, 103-125.
- BELGHITI-MAHUT, Sophia (2004). « Les déterminants de l'avancement hiérarchique des femmes cadres », *Revue française de gestion*, vo1.30, N°151, 145-160.
- BOURDIEU, Pierre (1998). *La domination masculine*, Paris, Éditions du Seuil. 160
- DESLAURIERS, Jean-Pierre (1991). *Recherche qualitative*, Montréal, Mc Graw-Hill.
- DUBAR, Claude (1998). La socialisation: construction des identités sociales et 2ème professionnelles, Édition Armand Colin, édition revue, 1998, <http://www.cnam.fr/lipsor/dso/articles/fiche/dubar.html>
- DUCHAMP, Michel, BOUQUET, Brigitte, DROUARD, Hervé (1989). *La recherche en travail social*, Paris, Éditions du Centurion, P88
- FORTIER, Isabelle, HAREL-GIASSON, Francine (2007). « Femmes et gestion: des enjeux du genre à la féminisation de la gestion », *Recherches féministes*, vo1.20, *WI*, 1-26.
- FORTIER, Isabelle (2001). « Pouvoir, compétence et féminité: expérience d'ingénieures en gestion », *Recherches féministes*, vo1.15, *WI*, 65-91.
- FORTINO, Sabine (2002). *La mixité au travail*, Paris, La Dispute.
- LAHIRE, Bernard (2001). « Héritages sexués: incorporation des habitudes et des croyances », *La Dialectique des rapports hommes-femmes*, Paris, Presses Universitaires de France, 9-25.
- LAUFER, Jacqueline (2004). « Femmes et carrières: la question du plafond de verre », *Revue française de gestion*, vo1.30, N° 151, 117-127.

- LAUFER, Jacqueline (1982). *La féminité neutralisée? Les femmes cadres dans l'entreprise*, Paris, Flammarion.
- MARRY, Catherine, JONAS, Irène (2004). « Chercheuses entre deux passions, l'exemple des biologistes », *Travail, genre et sociétés*, W14, 69-88.
- MEEKER, B.F. WEITZEL-O'NEIL (1977), «Sex Roles and Interpersonal Behavior in Task-oriented Groups», *American Sociological Review*, vol.42, 91-105