

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE POPULAIRE

Ministre de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique

Université Mouloud Mammeri Tizi Ouzou

Faculté des sciences économiques et des sciences de gestion

Département des sciences de gestion



Mémoire en vue d'obtention du diplôme de master en gestion

Option : Gestion Ressource Humaine

Thème

« PLAFOND DE VERRE »

**CONTRAINTES A LA GESTION DE CARRIERE
DES FEMMES DANS LE SECTEUR PUBLIC**

Présenté par :

- Mme BEZZAOU SABIHA
- Mme HASSANI DEHBIA

Dirigé par :

- Mr A / MALEK

Promotion : 2022/2023

Sommaire

RESUME.....	
SOMMAIRE	
LISTE DES ABREVIATIONS	
TABLE DES ILLUSTRATIONS	
INTRODUCTION.....	1

Chapitre I : Une affirmation progressive de la place des femmes dans la sphère professionnelle.

I. L'évolution de la place des femmes dans le monde du travail.....	4
II. Des réformes décisives pour favoriser l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes	12
III. Le travail des femmes en Algérie.....	20

Chapitre II : Le plafond de verre : L'émancipation des femmes cadres au travail freinée par des stéréotypes de genre.

I. La persistance d'inégalités entre les hommes et femmes face à l'accès aux postes à responsabilité.....	22
II. Les causes du plafond de verre : les différents obstacles rencontrés par les femmes.....	33

Chapitre III : Méthodologie.

I. La méthodologie et la démarche adoptée.....	50
II. Présentation et analyse des résultats.....	61

III : Recommandation.....69

- Conclusion.....	72
- Bibliographie.....	74
- webographie.....	76
- Glossaire.....	78
- Annexe.....	79
- Table des matières.....	84

LISTE DES ABREVIATIONS

- INSEE** : Institut national de la statistique et des études économiques
- BIT** : Bureau international du travail
- UE** : Union européenne
- OIT** : Organisation Internationale du travail
- HALDE** : Haute autorité de lutte contre les discriminations et pour l'égalité
- CE** : Comité d'entreprise
- DP** : Délégué du personnel
- AFNOR** : Association française de normalisation
- DRH** : Directeur des ressources humaines
- RH** : Ressources humaines
- APEC** : Association pour l'emploi des cadres
- PUF** : Presses universitaires de France
- CREDOC** : Centre de recherche pour l'étude et l'observation des conditions de vie
- ORSE** : Observatoire sur la responsabilité sociétale des entreprises
- BTP** : Bâtiment et travaux publics
- URIOPSS** : Union régionale interfédérale des œuvres et organismes privés sanitaires et sociaux
- PDG** : Président-directeur général
- DG** : Directeur général

TABLE DES ILLUSTRATIONS

L'emploi des femmes dans les usines Renault de Billancourt.....	6
L'évolution de la population active en France de 1971 à 2006 – Estimations annuelles en milliers.....	8
L'égalité des sexes, un principe d'ordre constitutionnel.....	13
L'égalité professionnelle, une mise en œuvre successive.....	14
Répartition des cadres par sexe et secteur d'activité.....	23
Part des cadres occupant une fonction à «forte responsabilité».....	24
Part des cadres qui animent une équipe selon les sexes.....	25
Les femmes et les hommes au sein des plus hauts organes de décisions des principales sociétés cotées de l'UE.....	26
Rémunération annuelle brute moyenne (en K euros) par sexe et par âge.....	27
Part des cadres satisfaites de leur situation professionnelle.....	29
Le plafond et les parois de verre dans la pyramide organisationnelle.....	32
Les différentes caractéristiques des réseaux selon le sexe.....	38
Les traits des stéréotypes masculins et féminins selon Rocheblave-Spendé.....	40
Les valeurs masculines et féminines selon Burke.....	41
Part des cadres occupant un poste à temps partiels selon le sexe et l'âge.....	44
Durée moyenne des activités au cours d'une journée (du lundi au dimanche).....	45
Le phénomène du plafond de verre.....	48

Introduction

La gestion de ressource humaine constitue un levier stratégique au service de la compétitivité des entreprises dans un environnement concurrentiel et à forte tendance vers la mondialisation, de ce fait les entreprises donnent de plus en plus d'importance au facteur humain qui représente une source fondamentale de la création de la valeur et de la richesse, la gestion des carrières s'avère être une discipline incontournable pour la valorisation du personnel au sein de l'organisation et par laquelle l'entreprise tend à répondre aux attentes et aux aspirations de ses salariés tout au long de leurs parcours professionnels.

Mais en réalité, cette rationalité économique, tant souhaitée et préconisée par l'école classique se trouve confronté aux contraintes de l'environnement social qui réduisent fortement la possibilité de sa concrétisation.

La rationalité est limitée par des facteurs extra professionnels liés à l'environnement social de l'entreprise qui fait que la G.R.H s'appuie le plus souvent sur la prise en compte de ces facteurs pour assurer sa stabilité et son équilibre avec l'environnement.

Depuis des décennies déjà, les stéréotypes font parties intégrantes de notre vie sociales, est de fait déterminent parfois sans le vouloir, les relations sociales que nous créons les uns des autres.

Dans un contexte économique et social sans cesse en proie à des grandes variations les femmes tentent, tant bien que mal, de trouver leur place. Il ne va pas sans dire, que ce n'est pas chose facile.

Bien que de plus en plus présentes dans les entreprises, les femmes demeurent victimes de discriminations qui les empêchent de prétendre aux mêmes opportunités de carrière que les hommes ; malgré leurs qualifications techniques et professionnelles ou accomplissements, elles ont des difficultés à s'élever dans la hiérarchie des entreprises pour atteindre des postes de cadre supérieur.

Cette inégalité subie par les femmes est loin d'être caractéristique d'un pays ou d'une région en particulier ; force est de constater qu'elle est « universelle » : dans les pays en voie de développement, les femmes font face à d'importants problèmes pour garantir leur emploi (Naji, 2014). Cependant, même au sein des nations développées, les problèmes d'inégalités sont persistants (Naji, 2014). Des études menées par Catalyst¹ apportent un appui statistique à ce constat et soulignent l'existence de barrières semblables pour les femmes européennes et les femmes nord-américaines. Ces barrières sont présentes dans l'intégralité du « processus RH » puisque c'est dès le recrutement qu'elles sont exposées à des discriminations qui les poursuivent tout au long de leur parcours professionnel, la caractéristique du leader étant toujours étroitement liée au genre masculin ...Le droit à l'égalité demeure selon Maruani (2011, p.37) « lettre morte ».

Dans d'innombrables pays, les femmes font face à des défis lorsqu'il s'agit d'atteindre l'égalité sur le lieu de travail, ce dernier devenant ainsi une arène principale de la lutte pour l'égalité des sexes et la destruction du plafond de verre.

¹Catalyst est une organisation à but non lucratif qui mène des études sur les femmes dans le monde du travail. Plusieurs études sont publiées sur le site : www.catalystwomen.org.

Le « plafond de verre », « glass ceiling » en anglais, est l'appellation consentie pour faire référence à ces barrières et obstacles auxquels se heurtent les femmes tout au long de leur carrière et qui limitent leur accès au sommet des entreprises, mais aussi des organisations et institutions publiques.

Parmi les obstacles qu'une récente étude de l'OIT (2016) reconnaît, nous pouvons citer :

- ❖ Des obstacles liés aux mécanismes de fonctionnement du marché du travail :
- ❖ Des obstacles résultant de la socialisation des individus :
- ❖ Des obstacles émanant de la psychologie de la différence des sexes :

A travers ce mémoire, nous allons donc chercher à expliquer les différents facteurs et les différents problèmes rencontrés par les femmes dans le monde du travail pour accéder à des postes à responsabilités : des postes de prise de décisions et d'encadrement et comment les surmontés.

A travers ce travail de recherche, nous allons donc tenter de répondre à la problématique suivante :

Comment les stéréotypes de genre impactent ils la progression de carrière des femmes dans les entreprises et comment les surmontés ?

A travers cette problématique d'autres « sous questions » peuvent apparaître :

- « comment les stéréotypes de genre se manifestent ils dans la vie professionnelles des femmes cadres »
- Quels sont les obstacles qui freinent la mobilité verticale des femmes » ?
- « les femmes sont elles conscientes de cette situation » ?
- « est ce que le plafond de verre est un phénomène d'auto limitation de la femme » ?

Pour répondre à la problématique émise précédemment, nous formulons quatres hypothèses :

- **Hypothèse 1** : Le plafond de verre est principalement causé par des stéréotypes de genre qui sont profondément encrés dans notre société.
- **Hypothèse 2** : Les femmes qui ont réussi à accéder à des postes à responsabilité ont un profil particulier, indépendamment de leurs compétences professionnelles, leurs permettant de franchir les barrières difficilement perceptibles qui empêchent la grande majorité des femmes de briser le plafond de verre.
- **Hypothèse 3** : Le phénomène du plafond de verre est le résultat d'un phénomène d'autolimitation des femmes.
- **Hypothèse 4** : Les inégalités d'accès aux postes à responsabilité entre les hommes et les femmes se décuplèrent de façon plus manifeste lors de l'ascension vers les niveaux supérieurs.

Pour réaliser ce travail nous aborderons dans **le premier chapitre**, la revue de littérature dans lequel nous montrons le paradoxe qui actuellement : plus nous évoluons, plus la loi et la politique tendent à réduire les inégalités entre les hommes et les femmes, pourtant ces dernières restent encore trop peu nombreuse à gravir les échelons dans les entreprises.

Dans **le deuxième chapitre** on va étudier le phénomène de plafond de verre et donc « l'émancipation des femmes cadres au travail freinée par des stéréotypes de genre ».

Le troisième chapitre sera consacrée à la méthodologie, on va détailler le choix du sujet, la méthode de recueil des données au sein de la direction de l'administration locale de la wilaya de Tizi-Ouzou, ainsi que l'échantillon retenu et l'outil utilisé, en suite on passe à l'analyse des résultats cette étape du mémoire de recherche répondra aux hypothèses par une analyse qualitative qui aura pour but ultime de répondre à la problématique, on fini par les recommandations proposées par l'institut pour l'égalité des femmes et des hommes militante de la cause féministe et représentante des pouvoir publics pour soutenir l'accès des femmes aux postes à responsabilité en entreprise sociales comme en entreprise classiques.

Chapitre I

**Une affirmation progressive de la place
des femmes dans la sphère
professionnelle**

La situation des femmes à l'emploi au sein du marché du travail est une problématique qui a toujours intéressé bon nombre de disciplines diverses et variées par exemple la sociologie, l'économie, la gestion en ressource humaine, la psychologie sociale, etc.....

Car la gente féminine souffre essentiellement de nombreuses préjugés véhiculés au sein même de la société, qui auront donc pour effet de provoquer directement ou indirectement , toute une série d'inégalités quel soient de type sociales, économiques ou encore professionnelles.

Ainsi il semble pertinent de parler de l'affirmation progressive de la place des femmes dans le monde professionnel pour ensuite pouvoir «rebondir» dans le deuxième chapitre sur les obstacles que rencontrent les femmes , malgré tous ces progrès réalisés , nous allons donc voir dans un premier temps, l'émancipation de la place de la femme au travail ainsi que les facteurs favorables à cette progression.

I L'évolution de la place des femmes dans le monde du travail

Les relations entre les femmes et le travail ont été complexes. Même si les femmes ont toujours travaillé, la place qu'elles occupent dans la sphère professionnelle a souvent été mise en question comme en témoignent les nombreux débats qui marquent la 1ere moitié du 20eme siècle.

A. Une mise en perspective historique du travail des femmes

Aussi loin que l'on remonte dans l'histoire de nos sociétés, les femmes ont toujours travaillé, seulement c'est la reconnaissance de ce travail, son encastrement dans l'économie de marché qui a changé, laissant place à l'entrée progressive des femmes sur le marché du travail.

Les principales périodes qui ont marqué l'histoire du travail de la femme, permettant son émancipation progressive...

Avant tout, il semble important de donner une définition du mot « travail » (du latin populaire « tripalium » qui signifie instrument de torture). Ici, nous allons nous intéresser au sens économique du terme, ainsi nous pouvons le définir comme étant « une activité effectuée contre une rémunération, ayant pour but de produire des biens ou/et des services ». ²

a) Une division sexuée au travail existante depuis L'Antiquité

Tout au long de l'histoire, la place de la femme dans la société, a longtemps été réduite à un rôle de femme au foyer, de maîtresse de maison, et de mère et éducatrice des enfants. Les seules activités productives auxquelles elles étaient confrontées, étaient toujours plus ou moins liées à leur rôle : le maintien et le développement du cercle familial. La plupart de ces activités concernaient les travaux domestiques et se traduisaient principalement par la production de nourriture et d'objets nécessaires à la survie et au développement de l'Homme tels que la confection des vêtements et des instruments de travail, la préparation des repas, l'éducation des enfants etc. Dans ces circonstances, la plupart des femmes étaient exploitées, tant dans leur capacité de production que dans leur travail et bien souvent, tout était contrôlé par les hommes (le mari, le père etc.).

² Source : <http://www.linternaute.com/dictionnaire/fr/definition/travail-en-economie/>

Dès lors, on remarque qu'il y a toujours eu une division sexuée au travail, que l'on peut expliquer par ce qu'on appelle les stéréotypes sexuels, c'est-à-dire « une image ou une idée faite et acceptée communément par un groupe ou une société, qui présente un caractère immuable »³.

De part ces stéréotypes, les fonctions réalisées par les femmes ont été, pendant longtemps, très différentes de celles des hommes. De manière générale, les femmes accomplissaient, bien souvent, les tâches les plus ingrates et les moins bien payées. Leur place dans la société était donc très réduite, d'autant plus que l'organisation économique se fondait sur un ensemble d'interdictions juridiques pour les femmes de pratiquer certains métiers. Par conséquent, les stéréotypes et l'incapacité juridique des femmes ont été le fil conducteur de la division sexuée du travail fondée sur la domination masculine pendant de nombreux siècles.

b) La révolution industrielle

Ce n'est qu'à partir du XIXe siècle, avec la propagation de l'ère industrielle en Europe, que l'organisation économique sexuée commence à évoluer. En effet, la révolution industrielle met l'accent sur la séparation entre foyer et travail. Le « cercle familial » comme lieu de production laisse place aux manufactures et aux usines. Cette séparation est marquée par le déplacement du lieu de travail productif dans l'environnement familial à l'usine. Il apparaît donc un nouveau système économique qui va introduire le début de l'ère du salariat. Toutefois, la place des femmes restent encore très limitée. Certains voient dans la femme, un moyen de réaliser des économies : acquérir une « main-d'œuvre bon marché et non réglementée », d'autres vont chercher à décourager le travail salariés des femmes en les jugeant fragiles, faibles et moins aptes au travail que les hommes. Seul le travail considéré comme « typiquement féminin » est accepté et intégré socialement (travail domestique, brodeuses etc.)

Dans les années 1850-1860, la division sexuée du travail va perdurer avec une segmentation des tâches qui va progressivement faire émerger une conception du travail féminin : les tâches nécessitant de la minutie, de la patience et de la délicatesse étaient synonymes de féminité et celles nécessitant de la vitesse et de la force musculaire étaient qualifiées de masculines. Cette segmentation a eu pour conséquence de créer la catégorie de « travail féminin ». A cette époque, le sexe était donc déterminant pour l'attribution des emplois. Cette division sexuée de la main-d'œuvre au travail a donc rassemblé les femmes dans certaines fonctions, les plaçant toujours en bas de l'échelle hiérarchique. Toutefois, un nouveau cadre législatif protecteur a émergé venant limiter les possibilités d'emploi des femmes dans le secteur industriel afin de les protéger de la pénibilité du travail à l'usine.

À la fin du XIXème siècle, l'évolution progressive du droit du travail accompagne l'avènement de la société salariale. Petit à petit, le salariat devient alors synonyme d'intégration sociale. Mais cette société salariale repose toujours sur une division sexuée du travail qui ne laisse aucune possibilité d'émancipation aux femmes : seuls les hommes sont propriétaires du salaire.

³ Source : <http://lesdefinitions.fr/stereotype>

c) La première guerre mondiale

La deuxième grande période favorisant la progression de la femme dans la sphère professionnelle est la première guerre mondiale qui marque véritablement l'arrivée des femmes sur le marché du travail au XXème siècle. Durant cette période, de 1914 à 1918, elles ont fait face à de nouvelles responsabilités : elles devaient remplacer les hommes aussi bien à la maison qu'au travail. Les hommes étant au front, il fallait mobiliser les forces productives disponibles, c'est ainsi que les femmes furent amenées à travailler dans les usines. Durant cette période, la majorité des femmes étaient appelées les « munitionnettes ». Elles ont été embauchées dans diverses usines d'armement par exemple, leur offrant des emplois dans des secteurs qui leur étaient jusque là inconnus.

L'emploi des femmes dans les usines Renault de Billancourt

	<i>Effectif salarie total</i>	<i>Nombre de femmes salariées</i>	<i>Pourcentage des femmes au sein du personnel</i>
<i>Janvier 1914</i>	4970	190	3,8
<i>Décembre 1916</i>	20157	3654	18,1
<i>Mai 1918</i>	21400	6770	31,6

Source : D'après 14-18. Le magazine de la Grande Guerre, n° 1, avril-mai 2001⁴

⁴Source : http://www.dispo.sciencespo-toulouse.fr/wp-content/uploads/2012/09/6-Lyceo_Leo_Ferre_la_place_des_femmes_dans_le_travail.pdf

A travers ce tableau, nous pouvons voir, dans les usines Renault de Billancourt, que le pourcentage de femmes présentes dans l'entreprise a considérablement augmenté durant la guerre de 1914-1918, soit une augmentation de 27.8 points en l'espace de 4 ans. Malgré les conditions difficiles de la situation, la première guerre mondiale a été un véritable tournant dans la division sexuée au travail, les femmes ont pu gagner en autonomie et en indépendance vis-à-vis des hommes, marquant un début d'émancipation, qui resta tout de même incomplet lorsque le Sénat a refusé, en 1922, le droit de vote aux femmes.

d) La seconde guerre mondiale

Lors de la seconde guerre mondiale, les femmes sont de nouveau sollicitées pour remplacer les hommes partis en guerre. Elles participent également à la Résistance et occupent, aux côtés des hommes, des postes importants dans l'organisation clandestine et dans les services de renseignements et d'infiltration. Les mentalités commencent progressivement à évoluer... Le 21 avril 1944, la femme devient une citoyenne à part entière, puisque le droit de vote lui est accordé. Ainsi, la seconde guerre mondiale a permis de favoriser la situation de la femme au travail à travers son rôle prépondérant dans la construction de la paix et son investissement dans la préservation du territoire.

e) Les « Trente-glorieuse »

Après la Seconde Guerre Mondiale, l'économie française a connu une période de croissance sans précédent : « les Trente Glorieuses » (1945-1973). Cette période a engendré une hausse de la productivité et donc un besoin de main d'œuvre supplémentaire, permettant à la majorité des femmes de rentrer sur le marché du travail. A cela est venu s'ajouter la tertiarisation de l'économie, autrement dit l'essor de la population employée dans les services (l'administration, le commerce, le secteur bancaire etc.), secteur d'activité où les femmes sont beaucoup plus présentes que les hommes. Au cœur de cette mutation, les femmes n'ont pas accompagné le mouvement, elles ont très fortement contribué à le produire. Le déclin de l'agriculture et de l'industrie qui se déroule durant le XXème siècle va commencer à profiter massivement aux femmes.

Les années 50-60 sont à la fois considérées comme « l'âge d'or »⁵ de la femme au foyer de la famille avec le baby-boom, mais elles coïncident également avec l'augmentation du nombre de femmes mariées et de mères de familles sur le marché du travail...

⁵ Dans sa définition l'âge d'or fait référence à une époque idéale de prospérité et de bonheur.

Ces quatre grandes périodes historiques ont donc, peu à peu, modifié l'ordre sexué au travail qui a régné de siècle en siècle. Mais, ce n'est réellement qu'à partir des années 60-70, avec l'entrée massive des femmes dans le salariat, que l'organisation sociale va être bouleversée, permettant aux femmes d'accéder à une véritable autonomie. Mais, comme le dit, Hélène Périer, économiste à la Fondation Nationale des Sciences Politiques, « cette transformation sociale ne s'est pas accompagnée d'une reconstruction générale de l'ordre sexué mais elle s'est plutôt traduite par sa recombinaison sur des modes différents. »

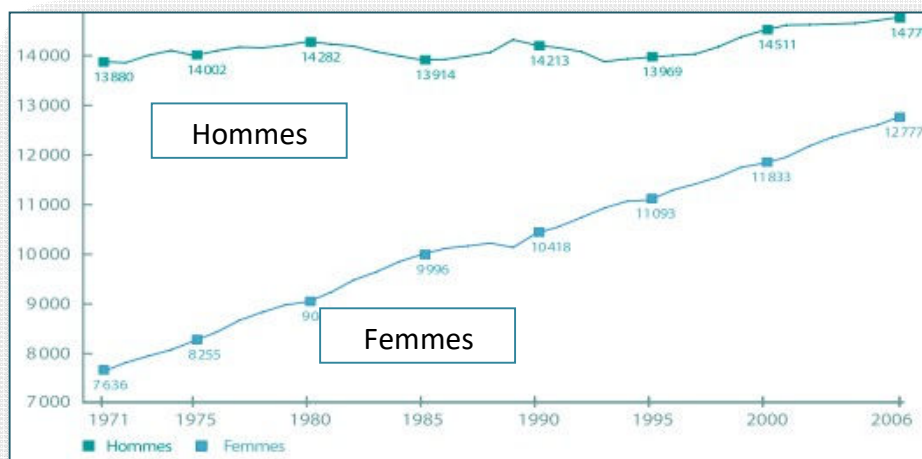
B. Vers une émancipation des femmes au travail

A la fin du XX^{ème} siècle, les comportements des hommes et des femmes en matière d'activité professionnelle vont fortement se rapprocher, notamment avec l'entrée massive des femmes dans le salariat, favorisant l'émancipation de la femme au travail...

a) L'arrivée massive des femmes sur le marché du travail avec le salariat

La seconde moitié du XX^{ème} siècle a connu une croissance sans précédent de l'emploi des femmes qui a débuté dans les années 1970 avec leur accès massif au marché du travail comme nous pouvons le voir sur le graphique suivant :

L'évolution de la population active en France de 1971 à 2006 – Estimations **annuelles en milliers**



Source : INSEE⁶

⁶Source : [http://www.travail-et-securite.fr/archivests/archivests.nsf/\(alldocparref\)/TS690page16_1/\\$file/TS690page16.pdf?openement](http://www.travail-et-securite.fr/archivests/archivests.nsf/(alldocparref)/TS690page16_1/$file/TS690page16.pdf?openelement)

La hausse de l'activité professionnelle des femmes, déjà visible depuis la première guerre mondiale, s'accroît considérablement au cours des années 1970 : l'augmentation des taux d'activité se poursuit à tous les âges, se traduisant par une contribution de plus en plus importante des femmes dans la population active. Entre 1971 et 1995, la population active masculine reste quasiment stable alors que la population active féminine augmente considérablement.

Cet afflux des femmes dans le monde du travail provient principalement du développement du salariat qui a créé les conditions de leur autonomie tant professionnelle que familiale, en les obligeant à quitter la sphère domestique pour aller travailler. Leur statut social a donc été modifié étant donné qu'elles n'étaient plus cantonnées à leur seul statut d'épouse : « [...] dans l'histoire de l'activité féminine, la nouveauté n'est donc pas tant le travail qui, sous ses formes diverses a toujours existé, mais plutôt l'emploi salarié, c'est-à-dire une forme de travail instituée et reconnue, autonome, clairement identifiable et extérieure à l'univers domestique »⁷

Cette émancipation progressive des femmes à travers le salarié est notamment favorisée par la loi du 22 décembre 1972 qui introduit le principe de l'égalité salariale entre les sexes dans le Code du travail : « Tout employeur est tenu d'assurer, pour un même travail ou pour un travail de valeur égale, l'égalité de rémunération entre les hommes et les femmes » (article L.140-2).

Avec la diffusion du salariat, l'activité professionnelle des femmes est devenue visible et autonome. Petit à petit, elles rattrapent les hommes. A partir de 1975, elles sont désormais, et pour la première fois dans l'histoire du travail, davantage salariées, en proportion, que les hommes. La discontinuité de l'activité professionnelle des femmes, qui faisait encore sa « spécificité » au cours de l'après-guerre, devient alors marginale...

b) Des facteurs explicatifs à l'émancipation des femmes au travail :

Plusieurs facteurs, étroitement liés, peuvent expliquer l'émancipation de la femme à partir des années 1970...

⁷Margaret Maruani et Monique Meron, « Un siècle de travail des femmes - 1901-2011 », La découverte, Octobre 2012

- Des facteurs technologiques

L'apparition des nouvelles technologies a permis aux femmes de faire évoluer leur rôle au sein de la famille. Comme nous l'avons vu précédemment, le rôle de « maitresse de maison » a toujours été attribué aux femmes, les tâches domestiques leur laissant peu de temps libre pour se consacrer à autre chose (travail ou loisirs personnels).

Grâce à l'arrivée des nouvelles technologies (machine à laver, lave-vaisselle etc.), la production domestique devient moins chronophage pour les femmes. Les outils ménagers deviennent plus performants et donc moins contraignants. Par conséquent, le temps de travail ménager des femmes s'en trouve réduit. L'évolution des technologies dans ce domaine est donc principalement bénéfique aux femmes puisqu'elles y passent beaucoup moins de temps. Cela montre que la société prend en compte le fait qu'elles ne sont plus seulement là pour s'occuper des tâches ménagères. Elles deviennent ainsi que plus en plus libres, leur permettant de se concentrer davantage sur leur carrière professionnelle.

- Des facteurs économiques

Selon l'INSEE, en 1970, le nombre d'emplois dans le secteur tertiaire était d'un peu plus de 11 313 000. En 2010 ce chiffre est passé à plus de 20 460 000. Le nombre d'emplois a donc été multiplié par environ 1,8 entre 1970 et 2010. Cette augmentation constante d'emplois dans le secteur tertiaire a donc eu pour conséquence la mutation de la répartition sectorielle des emplois. C'est dans le secteur tertiaire que les femmes vont principalement travailler.

Cette prédominance des femmes dans le tertiaire va se vérifiée dans de nombreux pays, y compris dans ceux où la désindustrialisation est moins marquée et dans ceux où le secteur agricole reste important. La tertiarisation de l'économie dans les années 70 est donc un des facteurs explicatifs de la progression de l'activité féminine. Depuis plusieurs décennies, le tertiaire est une des terres d'accueil de l'emploi féminin. De plus, il est resté tout au long des années de crise, le seul secteur créateur d'emplois. Par conséquent, la division sexuelle des secteurs d'activité a protégé les femmes de la crise de l'emploi et permis la continuité de la progression de l'activité féminine.

- L'essor de la scolarité féminine

La féminisation du marché du travail ne peut se comprendre que si l'on regarde le système scolaire. L'explosion scolaire caractéristique des quarante dernières années a touché les filles de façon encore plus spectaculaire que les garçons, leur permettant de les rattraper et de les dépasser progressivement sur le plan scolaire : durée moyenne des études, niveau du diplôme, taux de réussite aux examens et taux de redoublement, etc. Avant 1980, cela pouvait se vérifier dans l'enseignement primaire et secondaire. Désormais, cette évolution concerne également le supérieur. De plus, des filières peu féminisées ont évolué et les filières déjà féminisées se sont renforcées. En 1981, le nombre d'étudiantes dépassent celui des étudiants entraînant des hausses de part féminines dans certaines professions.⁸

⁸15 % de femmes étaient ingénieurs en 1984, 23 % le sont aujourd'hui. En 1980, 24 % des médecins étaient des femmes, aujourd'hui elles sont 40 %.

Globalement, à l'école ou à l'université, les filles présentent de meilleurs taux de réussite que les hommes : le taux de réussite au baccalauréat général en 1999 était de 80.5 % pour les filles et 75.6 % pour les garçons (INSEE, 2001). Mais l'orientation des filles suit davantage une « logique de spécialité que de niveau » (Battagliola, 2000) confirmant leur prépondérance dans les filières littéraires, tandis que les garçons sont plus présents dans les domaines scientifiques et techniques. Ce qui explique l'occupation des hommes dans les fonctions plutôt techniques et celle des femmes plutôt dans les secteurs de l'éducation, de la santé ou encore de l'action sociale. Ces disparités sont donc la conséquence d'orientations scolaires qui restent très différenciées, notamment en termes de spécialité de formation.

L'augmentation du niveau d'éducation des femmes a entraîné une présence active sur le marché du travail de cette population de plus en plus qualifiée : depuis ces dernières décennies, la part des cadres, professions intellectuelles supérieures et professions intermédiaires a progressé plus rapidement chez les femmes que chez les hommes. Autrement dit, le développement de la présence des filles dans l'enseignement supérieur est allé de pair avec la féminisation de l'encadrement et des professions intellectuelles supérieures. Par exemple, dans les professions libérales et cadres supérieurs, les femmes étaient 74 000 en 1954, elles sont passées à 336 000 en 1975 (INSEE).

- La reconfiguration des rapports hommes-femmes

Depuis la seconde moitié du XXème siècle, le modèle de la femme restant au foyer pour se consacrer à ses responsabilités familiales et domestiques a fortement décliné au profit de celui de la mère exerçant une activité professionnelle : 60 % des femmes en couple âgées de 20 à 59 ans étaient au foyer en 1968, elles ne sont plus que 30 % en 1990 (INSEE, 1995)⁹.

L'abondance du nombre de femmes sur le marché du travail a modifié les rapports hommes-femmes au sein des couples. En effet, la féminisation croissante du travail a eu pour conséquence une nouvelle répartition des responsabilités au sein des foyers. Les rapports entre les hommes et les femmes ne peuvent pas être les mêmes si les femmes sont mères au foyer ou si elles occupent un emploi. Leur présence sur le marché du travail signifie qu'elles ne peuvent plus s'acquitter de toutes les tâches domestiques en raison du temps que cela prend. Par conséquent, les responsabilités familiales comme l'éducation des enfants ou encore les tâches ménagères sont réparties plus équitablement au sein des couples. Toutefois, le modèle de la femme « garante du bon fonctionnement du foyer » est toujours une réalité dans notre société, mais le travail a permis aux femmes de se décharger de certaines responsabilités et d'en acquérir de nouvelles, favorisant leur autonomie.

Pour finir, d'autres facteurs tels que les profonds changements dans les comportements démographiques (sous l'essor de la diffusion des moyens de contraception par exemple) constituent un véritable moteur pour l'émancipation des femmes dans le salariat. Les femmes ont prolongé leurs études, retardé leur mise en couple et leur maternité afin de s'assurer au préalable de leur insertion sur le marché du travail (Goldin, 2006; Esping-Andersen, 2009).

⁹ Source : <http://www.epsilon.insee.fr/jspui/bitstream/1/10176/1/ip403.pdf>

La seconde moitié du XXème a donc été pour les femmes un véritable « marche-pied » vers l'autonomie économique. En travaillant, les femmes ont pu obtenir des droits sociaux propres et un salaire. Et même si, l'entrée des femmes dans le salariat s'est accompagnée d'une ségrégation importante de l'emploi, cela reste un moyen incontestable d'émancipation des femmes. Progressivement, elles ont donc évolué, leur permettant même d'accéder à des postes à responsabilité, ce qui était « inconcevable » dans les mentalités auparavant. Cette émancipation des femmes au travail a également été favorisée par des réformes importantes...

II Des réformes décisive pour favoriser l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes

L'émancipation des femmes au travail résulte d'un ensemble de facteurs historiques, économiques, sociaux et démographiques mais également de nombreuses dispositions législatives qui ont été prises en leur faveur. En effet, l'histoire de l'égalité professionnelle, c'est aussi l'histoire du droit au travail des femmes, l'histoire des droits acquis par les travailleuses...

A Les dispositions en faveur de l'égalité des femmes et des hommes au travail

Si les femmes ont pu évoluer professionnellement et acquérir davantage de responsabilités au travail, c'est en partie grâce à des dispositifs mis en place pour lutter contre l'inégalité des hommes et des femmes dans le monde du travail.

a) Les fondements juridiques de l'égalité professionnelle

La non-discrimination et la promotion de l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes s'appuie sur deux principes qui profitent à la société :

L'égalité des chances : remédier aux inégalités de fait rencontrées par les femmes,

L'égalité des droits : interdire toute discrimination entre salariés à raison du sexe.

Différents fondements juridiques¹⁰, dans lesquels nous retrouvons ces deux principes, ont favorisé l'égalité professionnelle ...

¹⁰ Source : <http://femmes.gouv.fr/dossiers/egalite-professionnelle/promotion-de-legalite-professionnelle/3280-2/>

- Les textes internationaux :

Au niveau international, il existe deux institutions principales qui veillent à la prise en compte de l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes :

- l'Organisation Internationale du travail (OIT) ;
- les Nations Unies.

- L'acquis communautaire :

Avec le **Traité de Rome**, en 1957, l'Europe a affiché une politique volontariste d'égalité entre les sexes notamment avec « l'article 119 » qui vise à lutter contre la discrimination fondée sur le genre et pose le principe de l'égalité de rémunération entre hommes et femmes pour un même travail.

D'autres perceptives seront ouvertes avec le **Traité d'Amsterdam**, signé en octobre 1997, qui introduira explicitement l'égalité des chances entre les hommes et les femmes parmi les tâches et les actions de l'UE. L'obligation d'intégrer la dimension du genre (gendermainstreaming¹¹) sera mis en place dans toutes les politiques menées tant au niveau de l'Union européenne qu'au sein des États membres.

Nous pouvons également parler de la **Charte des droits fondamentaux de l'Union Européenne**, en décembre 2000, qui a interdit toute discrimination fondée sur le sexe et qui consacre le droit à l'égalité entre les hommes et les femmes dans tous les domaines (pas uniquement en matière d'emploi).

- La législation française :

L'égalité des sexes, un principe d'ordre constitutionnel

Articles/Lois	Contenus
L'article 3 du préambule de la constitution de 1946	<i>« La loi garantit à la femme, dans tous les domaines, des droits égaux à ceux de l'homme ».</i>
L'article 3 de la constitution du 4 octobre 1958	<i>« La loi favorise l'égal accès des femmes et des hommes aux mandats électoraux et fonctions électives. ».</i>
La loi constitutionnelle n° 2008-724 du 23 juillet 2008 de modernisation des institutions de la Ve République	<i>« La loi favorise l'égal accès des femmes et des hommes aux mandats électoraux et fonctions électives, ainsi qu'aux responsabilités professionnelles et sociales. ».</i>

¹¹ Ce concept est expliqué à la page 16.

L'égalité professionnelle, une mise en œuvre successive¹²

Plusieurs lois ont été mises en place dans l'objectif de favoriser l'égalité professionnelle, en voici quelques une :

Lois	Contenus
<p>La loi Roudy Loi n° 83-635 du 13 juillet 1983</p>	<p>La loi Roudy est relative à la mise en œuvre du principe de l'égalité de traitement entre hommes et femmes en ce qui concerne l'accès à l'emploi, à la formation et à la promotion professionnelle, et les conditions de travail. Elle a créé l'obligation de produire un rapport annuel sur la situation comparée des hommes et des femmes dans les entreprises en matière d'emploi et de formation afin de formaliser et de quantifier les inégalités professionnelles. Elle a également créé la possibilité pour les entreprises de signer des plans d'égalité professionnelle contenant des mesures de rattrapage provisoires en faveur des femmes, les plans présentant des actions exemplaires pouvant bénéficier d'une aide financière. Cette loi sera complétée par la loi Génisson...</p>
<p>La loi Génisson Loi n° 2001-397 du 9 mai 2001</p>	<p>La loi Génisson, relative à l'égalité professionnelle entre hommes et femmes, encourage la mise en œuvre de « <i>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</i> ». La loi Génisson crée aussi une obligation de négocier sur l'égalité professionnelle au niveau de l'entreprise et au niveau des branches. Elle réaffirme l'obligation pour les entreprises de rédiger un rapport de situation comparée qui doit reposer sur des indicateurs chiffrés.</p>
<p>Loi n° 2006-340 du 23 mars 2006</p>	<p>Cette loi est relative à l'égalité salariale entre les femmes et les hommes. Elle a renforcé l'obligation de négocier sur l'égalité professionnelle par une obligation de négocier des mesures de suppression des écarts de rémunération avant le 31 décembre 2010. Elle a fait suite à l'accord national interprofessionnel (ANI) du 1er mars 2004 relatif à la mixité et à l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes.</p>
<p>Loi n° 2011-103 du 27 janvier 2011</p>	<p>Cette loi prévoit l'instauration progressive de quotas pour aller vers la féminisation des instances dirigeantes des grandes entreprises. Sont concernés les conseils d'administration et les conseils de surveillance des entreprises cotées en bourse et des entreprises publiques.</p>

¹² Tableau inspiré du site internet suivant : Source : <http://femmes.gouv.fr/dossiers/egalite-professionnelle/promotion-de-legalite-professionnelle/3280-2/>

b) Le respect de plusieurs principes par l'employeur

L'égalité de traitement entre les hommes et les femmes dans le travail implique le respect de plusieurs principes par l'employeur :

- Interdiction des discriminations en matière d'embauche :

L'égalité professionnelle nécessite qu'aucune discrimination en fonction du sexe ne soit autorisée lors de l'embauche ou au sein de l'entreprise. Toute discrimination en fonction du sexe, de la situation de famille ou de la grossesse est interdite par la loi et des sanctions civiles et pénales peuvent être encourues par l'employeur.

De plus, l'employeur ne peut pas faire référence au sexe du candidat recherché dans une offre d'emploi (ou à sa situation familiale). Il est interdit de refuser d'embaucher une personne en raison de son appartenance à l'un ou l'autre sexe. Toutefois, il existe des exceptions, le principe de non-discrimination peut être écarté lorsque l'appartenance à l'un ou l'autre sexe constitue une condition déterminante et essentielle de l'activité professionnelle envisagée.

- Interdiction de différenciation en matière de rémunération et de déroulement de carrière :

L'employeur a l'obligation d'assurer l'égalité de rémunération entre les hommes et les femmes, pour un même travail ou un travail de même valeur. Ainsi aucune différenciation sur le sexe ne peut être envisagée par l'employeur en matière de rémunération. Il en est de même en matière de formation, de classification, de promotion, de mutation, de congé, de sanction disciplinaire ou de licenciement.

- Obligations de l'employeur vis-à-vis des représentants du personnel (élaboration d'un rapport écrit et négociation) :

Tous les ans, le chef d'entreprise doit présenter au comité d'entreprise (CE) ou à défaut aux délégués du personnel (DP), un rapport écrit sur la situation comparée des conditions générales d'emploi et de formation des femmes et des hommes dans l'entreprise. Ce rapport doit indiquer les données chiffrées par sexe sur : les effectifs, la durée et l'organisation du travail, les congés, les embauches et les départs, la classification professionnelle, les promotions, les rémunérations, la formation et les conditions de travail.¹³

- Information des salariés et candidats à l'embauche et mise en place de mesures de prévention du harcèlement sexuel dans l'entreprise :

L'employeur a l'obligation d'afficher :

- les coordonnées du service d'accueil téléphonique mis en place par la Haute Autorité de Lutte contre les Discriminations et pour l'Égalité (HALDE) : 08 1000 5000. La HALDE est une autorité administrative indépendante créée par la loi du 30 décembre 2004 ;
- le texte des articles 225-1 à 225-4 du code pénal dans les lieux de travail ainsi que dans les locaux où se fait l'embauche. Ces articles définissent les discriminations prohibées et précisent les peines applicables.

En cas de non respect de l'égalité entre les hommes et les femmes, des sanctions civiles et pénales sont prévues. De plus, dans les conditions énoncées par le code du travail, les entreprises d'au moins 50 salariés sont soumises à une pénalité à la charge de l'employeur lorsqu'elles ne sont pas couvertes par un accord ou un plan d'action relatif à l'égalité professionnelle. Cette disposition est entrée en vigueur à compter du 1er janvier 2012.

¹³ Source : <http://www.cadresonline.com/conseils/coaching/droit-du-travail/fiches-pratiques/detail/article/legalite-professionnelle-homme-femme.html>

Nous pouvons également parler du « **Label Egalité** », mis en place fin 2004 à l'initiative du Ministère, qui a été lancé dans le but de valoriser l'égalité et la mixité professionnelle dans les entreprises. Encouragé par l'État et soutenu par les partenaires sociaux, le « Label Egalité » peut être décerné à toute entreprise, association ou administration, quelle que soit sa taille ou son activité. C'est l'Association Française de la Normalisation (AFNOR) qui apprécie la mise en œuvre des actions menées par « l'organisme candidat » et soumet un rapport à la commission de labellisation. Délivré pour une durée de trois ans, avec un contrôle intermédiaire au bout de 18 mois, il concernait 44 entreprises fin 2008, essentiellement dans des grands groupes. L'évaluation se fait sur plusieurs critères répartis en 3 champs :

- les actions menées dans l'entreprise en faveur de l'égalité professionnelle ;
- la gestion des ressources humaines et le management ;
- l'accompagnement de la parentalité dans le cadre professionnel.

c) Les règles protectrices de la maternité

Afin de ne limiter les freins engendrés par la maternité dans la carrière des femmes, ces dernières bénéficient de règles protectrices. Aucun licenciement ne peut intervenir pendant la grossesse, le congé maternité et les 4 semaines qui suivent. Par exemple, « l'employeur ne doit pas prendre en considération l'état de grossesse d'une femme pour refuser de l'embaucher » (Article L122-25 du Code du Travail). Par conséquent, il lui est interdit de rechercher ou de faire rechercher toutes informations concernant l'état de grossesse de l'intéressée. De plus, la dissimulation de sa grossesse par une candidate ne peut constituer par la suite une cause réelle et sérieuse de licenciement. L'employeur ne peut pas non plus se fonder sur une grossesse pour rompre le contrat de travail au cours d'une période d'essai.

B Des initiatives européennes favorisant l'accès des femmes aux postes à responsabilité

La commission Européenne et plusieurs Etats membres de l'UE ont pour principales priorités l'amélioration rapide de la représentation des femmes dans les fonctions de direction et plus particulièrement dans les plus hauts organes décisionnels...

a) Un concept de base : Le « Gender Mainstreaming »

- **Définition :**

Depuis de nombreuses années, la Commission Européenne a encouragé la promotion de l'égalité entre les femmes et les hommes dans le processus décisionnel et les postes à responsabilité. Cette volonté s'inscrit dans le cadre du développement du « Gender Mainstreaming ». Selon une étude réalisée par l'ORSE¹⁴, en 2004, sur l'accès des femmes aux postes décisionnels dans les entreprises, le « Gender Mainstreaming » ou encore « l'approche intégrée de l'égalité » est défini comme étant « un processus politique et technique qui intègre la perspective du genre dans la gestion des affaires quotidiennes et au sein des activités assurées par les décideurs politiques ».

¹⁴ Source : http://www.femmesaeena.com/pdf/reperes/entreprises_orse.pdf

- **Son objectif**

Cette approche se base sur le fait qu'une politique, même « neutre » au niveau du genre, agit toujours de manière différente sur les femmes et sur les hommes. Elle a donc pour but principal « 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. »¹⁵

Autrement dit, son principal objectif est d'évaluer et de changer les différentes conséquences que peuvent avoir les mesures législatives, les politiques et les programmes d'action sur les hommes et sur les femmes en tenant compte des différentes réalités économiques et sociales entre les deux sexes.

Le défi est donc « 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 équilibrée des bénéfices du progrès entre les uns 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. »¹⁶

- **L'origine du concept :**

C'est au niveau international que tout débute. Suite à la Conférence des Nations Unies sur les femmes de Nairobi en 1985, le nouveau concept de « Gender Mainstreaming » ou d'approche intégrée de l'égalité apparaît dans divers documents internationaux.

Mais ce n'est réellement qu'à partir de la Conférence des Nations Unies sur les femmes de Pékin, en 1995, qu'apparaît l'adoption d'un programme d'action approuvant le concept d'approche intégrée. En effet, le Programme d'Action de la quatrième Conférence sur les femmes de Pékin évoquait la possibilité pour chaque Etat, d'avoir un instrument « chargé de la promotion de la femme, qui soit la principale entité de coordination des politiques nationales ».

¹⁵Source : http://www.coe.int/t/dghl/standardsetting/equality/03themes/gender-mainstreaming/EG_S_MS_98_2_rev_fr.pdf

¹⁶ 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

b) Les actions prises par les états membres de l'UE et les entreprises européennes

En vue de renforcer la mixité au sein des plus hauts organes décisionnels des entreprises, de plus en plus d'États membres ont mis en place des mesures fixant des quotas ou des objectifs en termes de représentation hommes-femmes dans les conseils d'administration et/ou de surveillance.

- **Des mesures législatives**

La France, l'Italie et la Belgique ont opté pour une législation particulière en mettant en place des quotas pour aller vers une féminisation des instances dirigeantes et en cas de non respect de ces derniers, il existe des sanctions assez importantes. La législation de ces trois pays membres varie en termes de quotas à atteindre, de temps à respecter, d'entreprises concernées et de sanctions en cas de non-respect.

Par exemple, en France, la loi du 27 janvier 2011 prévoit que trois ans son application, les instances concernées devront comptabiliser au minimum 20% de femmes. Six ans après, le taux de féminisation devra s'élever à 40% et le non respect de ce quota aura pour conséquence la nullité des nominations (sauf celles des femmes).

La Norvège reste un exemple en termes de quotas. Ce pays nordique, qui a imposé à ses entreprises des quotas en 2003, se distingue par un taux très élevé de femmes administratrices.

D'autres pays ont instauré des quotas comme les Pays-Bas et l'Espagne, mais leurs règles sont plus souples : soit elles sont moins contraignantes, soit elles ne sont pas assorties de sanctions importantes en cas de non-respect du quota.

Aux Pays-Bas, l'objectif à atteindre est de 30 % de représentation du sexe féminin dans les plus hauts postes décisionnels dans les grandes entreprises. Mais, cela est associé au principe de « se conformer ou s'expliquer » et non à des sanctions importantes en cas de non réussite.¹⁷

En ce qui concerne l'Espagne, la loi de 2007 « encourage » et « recommande » les grandes entreprises à modifier peu à peu la composition des plus hauts postes à responsabilité dans le but d'atteindre une représentation féminine d'au moins 40 % d'ici 2015.

¹⁷ Source : http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/women-on-boards_fr.pdf

- **Des initiatives volontaires**

De nombreux pays européens ont mis en place des initiatives volontaires pour promouvoir l'égalité professionnelle au sein des postes à responsabilité. Par exemple, au Royaume-Uni, Lord Davies, l'ex-secrétaire d'Etat au commerce, a effectué une étude sur les obstacles que rencontrent les femmes au sein des plus hauts organes décisionnels. Dans son rapport final, il recommande que toutes les sociétés britanniques cotées au FTSE 100¹⁸ visent une représentation des femmes de 25% minimum au sein des postes décisionnels les plus élevés. Il indique également que les entreprises doivent définir des objectifs pour 2013 et 2015 afin de s'assurer que les femmes méritantes pourront accéder aux postes de haut niveau dans des entreprises britanniques.

Certains pays ont également mis en place des chartes :

- **La charte « *Talent naar de Top* » (le talent au sommet) aux Pays-Bas** : le parlement néerlandais s'est engagé volontairement à prendre des engagements concernant la promotion de la diversité hommes/femmes aux postes de direction et d'encadrement. Ainsi, le parlement a fixé différents objectifs :
 - Les femmes aux postes de direction : objectif 35% en 2014.
 - Les femmes aux postes d'encadrement : objectif 40% en 2014.

Pour atteindre ces objectifs, certains moyens ont été mis en place : des agences de recrutement spécialisées pour les postes de direction, la formation pour les comités de sélection (en les sensibilisant face aux préjugés), l'information sur les objectifs fixés dans les rapports de gestion réguliers, la sensibilisation au niveau de la direction etc.

- **La charte « Charter for more women in management » au Danemark** : elle encourage les entreprises à inciter les femmes à occuper des fonctions à responsabilité et à évaluer leurs initiatives tous les deux ans. De plus, depuis 2010, les entreprises ont pris l'initiative d'engager davantage de femmes managers au sein des organes de surveillance des sociétés anonymes danoises à travers la « Recommendation for more women on supervisory boards ». ¹⁹

Ainsi, les initiatives prises par les Etats membres de l'UE et les entreprises européennes pour promouvoir l'égalité professionnelle au sein des postes à responsabilité sont nombreuses : chartes, définition d'objectifs, formation, sensibilisation à la mixité dans les entreprises, mise en place de stratégie de recrutement, tutorat et volonté de favoriser l'articulation vie privée/vie professionnelle pour les femmes. Autant de mesures qui montrent que les mentalités sont entrain d'évoluer concernant la division sexuée au travail...

Le rôle et le statut professionnel des femmes ont donc notablement évolué. C'est à elles que l'on doit l'essentiel de la croissance de la population active et des effectifs salariés depuis le milieu des années 60. Grâce à des facteurs historiques, économiques, démographiques, les femmes ont pu accéder peu à peu au marché du travail et acquérir davantage de responsabilités.

¹⁸L'indice FTSE 100 est un indice boursier des cent entreprises britanniques les mieux capitalisées cotées à la bourse de Londres.

¹⁹ Source : http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/women-on-boards_fr.pdf

Comme nous l'avons vu, un grand nombre de mesures a été mis en place pour favoriser l'égalité hommes-femmes au travail, des règlements et des lois qui visent tout type de secteur d'activité. Toutefois, cela n'est pas suffisant, encore faut-il que ces lois soient applicables et appliquées, qu'elles soient suffisamment bien conçues pour éviter les effets pervers et pour ne laisser aucune place aux interprétations permettant de les contourner.

Malgré, de nombreuses volontés d'émancipation des femmes au travail, le chemin vers l'égalité professionnelle est encore long, comme si notre société se heurtait constamment à des obstacles...

III Le travail des femmes en Algérie

La femme dans la société algérienne traditionnelle était effacée par rapport à l'homme qui est plus dominant et plus puissant : Dans cette société traditionnelle, la femme est valorisée seulement par les autres femmes et dans sa famille d'origine « la femme a un rôle très précis à jouer, c'est-à-dire, elle doit être une fierté et apporter l'honneur à sa famille, elle doit préserver toute son intégrité physique et morale, elle doit aussi s'occuper de toutes les tâches domestiques et assurer le bon entretien de la maison. Le rôle le plus important et celui de la mère par la transmission d'une bonne éducation pour ces enfants »²⁰

A- Vers l'émancipation de la femme au travail

- Le travail féminin n'est pas nouveau en Algérie, nos grandes mères partageaient le travail agricole avec le reste de la famille, pour revenir à l'histoire plus récente, nous distinguons trois périodes :

- La première qui a suivi l'indépendance ; où la fille avait un accès limité à cause notamment du poids de la tradition de la religion mais surtout des conditions matérielles de socialisation, en effet beaucoup de parents empêchaient leur fille d'aller à l'école²¹

- Après l'indépendance, le travail des femmes n'a pas évolué et son rôle s'est limité au rôle de jeune fille au foyer ou d'épouse et mère des enfants, dans les zones rurales elle aide dans les travaux agricoles saisonniers.

- Au cours des années 70 de nombreuses femmes ont été intégrées dans le monde du travail.

- **Les mouvements féministes représentent un signe de l'évolution du statut des femmes :**

1979 : le début des premières manifestations de femmes devant l'assemblée populaire nationale (APN) contre l'adoption du projet du code de la famille.

Le 8/3/79 : constitution de la première association indépendante des femmes : le collectif des femmes indépendantes de l'université d'Alger.

Décembre 1981 : publication du premier manifeste des femmes.

En 1989 : création de la première association pour l'égalité devant la loi, de hommes et des femmes, c'est la première association des femmes officiellement reconnues.

En 1990 à partir de cette date plus de 15 associations de femmes ont été créées.

En 1993 création du collectif Maghreb égalité, résultat de la conférence mondiale des femmes à PEKIN.

EN 1995/ participation à PEKIN au parlement symbolique des femmes.

En 1996 rencontre libérale entre le gouvernement et l'association des femmes.

En l'an 2000 le combat pour la démocratie et pour les droits des femmes,

²⁰Bentefnouchet Moustafa op.cit, P71

²¹Bentefnouchet Moustafa op.cit, P79

B- L'accès de la femme au travail salarié :

Après les changements intervenus dans la société algérienne après l'indépendance, tels que la croissance démographique et économique les femmes algériennes ont commencé à travailler le nombre de femmes actives augmentent considérablement d'après Mahfoud BENOUNE, cette évolution « est le résultat de l'instruction des femmes, l'urbanisation et le processus de développement ».

- Facteurs conduisant au développement du travail de la femme :

- Délivrance du code sur le statut personnel : De la même manière que les hommes, les femmes ont le droit de travailler d'où la liberté de choisir son salaire et même la constitution Algérienne de 1996 est basé sur la démocratie et la justice, elle garantit la liberté fondamentale des Algériennes et des Algériens, la dignité des gens et le droit de travailler, maintenant les femmes ont les même droits et devoirs que les hommes devant le travail conformément au principes, les femmes sont égales aux hommes et la loi appelle à un salaires égal pour un travail de salaire égale pour un travail de salaire égale , donc toutes les lois en cours d'action, le code du travail protège les femmes en ce qui concerne l'organisation du travail de nuit et la protection de la maternité en lui attribuant le droit de se reposer légalement pendant l'accouchement. ⁽²²⁾

La législation donne donc aux femmes le droit de participer au développement économique du pays en travaillant en dehors de la maison.

- Développement de la scolarisation et la formation professionnel : Le taux de la scolarisation en Algérie a augmenté entre 1966 et 2002 passant de 36,9% à 90,9% ;

Ainsi, en 2003, 55,4% des étudiants étaient des filles qui représentent un taux élevé par rapport à 1991 qui était de 39,5% ;

En 2004, plus de 65% des bacheliers sont des filles, contre 55% en 1999. Les enquêtes de l'office national de la statistique (ONS) montrent que la part de la population active total a été multiplié par 2,5 entre la période de 1987 à 2003. ⁽²³⁾

- La scolarisation est un facteur très important pour le développement du travail et sa maîtrise surtout pour ce qui concerne les femmes on peut dire que l'instruction est le seul moyen pour sa vraie émancipation.

- Le taux de femme dans le marché du travail algérien.

Une scolarisation massive des filles, un recul de l'analphabétisme et les changements socio-économiques dans le pays sont tous des facteurs qui ont contribué à l'activation du marché de travail en général et de l'activité des femmes en particulier, a déclaré le directeur de la population et de l'emploi au sein de l'office national des statistiques (ONS).

En faite, le nombre des femmes qui travaillent a été multiplié par dix dans l'espace de 36 ans (1977-2013) .

Par ailleurs, les données de l'ONS montrent que le taux de femmes ayant un emploi instruit est supérieur à celui des hommes.

En effet, 40,3% ont un niveau universitaire et 25% un niveau secondaire, contre 11% et 21% chez les hommes

Ces statistiques confirment « le développement de l'intégration des femmes dans le monde du travail ».

²² Machecoul. A législation Française, la protection de l'enfant et de la famille, parés, 1980, page 82

²³ Revue office nationale des statistiques résultats de l'enquête emploi féminin un conseil national économique.

Chapitre II

**Le plafond de verre :
l'émancipation des femmes cadres au
travail freinée par des stéréotypes de
genre**

Malgré une émancipation certaine des femmes sur le marché du travail depuis les années 60 et des dispositions législatives successives en faveur de l'équilibre hommes-femmes au travail, la situation n'a pas abouti à l'égalité professionnelle. En effet, même si l'investissement massif des femmes dans l'enseignement supérieur leur a permis d'accéder à des postes de cadres et à des professions supérieures, cela n'a pas fait disparaître les inégalités hommes-femmes dans les sommets hiérarchiques des entreprises...

I La persistance d'inégalité entre les hommes et les femmes face à l'accès aux postes à responsabilité

Même si, sous un aspect formel, les femmes ont obtenu l'accès à l'égalité et l'accès en droit à tous les postes et à toutes les formations au même titre que les hommes, le chemin vers l'accès à l'égalité de pouvoir est encore long...

A. Des disparités entre les hommes et les femmes cadres : un état des lieux

Depuis la seconde moitié du XX^{ème} siècle, le pourcentage de femmes cadres ne cesse de progresser. Selon l'Association pour l'emploi des cadres (APEC), les femmes représentaient 23% des cadres il y a une vingtaine d'années, elles sont aujourd'hui 34%²⁴. Il y a également eu des progrès dans certains domaines, par exemple en politique, aux élections législatives de 2012, la proportion de femmes élues a atteint 26,9 %, un très net progrès par rapport à 2007 (18,5 %). Cependant, lorsque l'on compare la situation professionnelle des femmes cadres et des hommes cadres, la réalité est inquiétante. De nombreuses inégalités existent entre les deux sexes, malgré leur appartenance à la même catégorie socioprofessionnelle.

Même si les femmes réussissent mieux à l'école que les hommes et donc qu'elles arrivent « mieux armées » sur le marché du travail, leur niveau de représentation décline avec le niveau de responsabilité. Autrement dit, les femmes ont généralement moins de perspectives de carrière et leurs qualifications ne sont pas pleinement exploitées...

²⁴Source : Apec – « Femmes cadres et hommes cadres : des inégalités professionnelles qui persistent » (2011)

a) Des secteurs d'activité différents selon le sexe

De manière générale, les hommes et femmes cadres ont des caractéristiques d'emploi différentes : ils n'occupent pas les mêmes fonctions, ni les mêmes secteurs d'activité.

Répartition des cadres par sexe et secteur d'activité

	<i>HOMMES</i>	<i>FEMMES</i>	<i>ENSEMBLE</i>
Commercial, Marketing	21%	19%	20%
Communication, Création	1%	5%	2%
Direction d'Entreprise	3%	1%	3%
Etudes, R&D	13%	8%	11%
Gestion, Finance, Administration	11%	26%	16%
Informatique	21%	10%	17%
Production Industrielle	8%	1%	6%
Ressources Humaines	4%	16%	8%
Santé, Social, Culture	1%	3%	2%
Services Techniques	17%	11%	15%
TOTAL	100%	100%	100%

Source : APEC, 2010

A travers ce tableau, nous pouvons constater que les femmes cadres sont plus nombreuses dans les domaines de la gestion, finance et de l'administration (26%), les domaines commerciaux et marketing (19%), et également dans le domaine des « ressources humaines » (RH) (16%). A l'inverse, les hommes cadres occupent davantage des fonctions techniques : ils sont 21% en « informatique », 17% dans les « services techniques » et 8% dans la « production industrielle ».

Il y a donc une répartition sexuée des emplois cadres : les hommes et les femmes ne sont pas présents dans les mêmes domaines d'activités. De plus, ces différences existent quelle que soit la tranche d'âge considérée.

Des disparités entre hommes et femmes existent également au sein d'un même domaine d'activité. Par exemple, parmi les cadres commerciaux, les femmes sont davantage présentes en marketing et les hommes dans les postes de technico-commerciaux ou de chargés d'affaires. Cela peut s'expliquer par des parcours scolaires différents : par exemple, 24% des femmes cadres sont diplômées en gestion et RH contre 13 % des hommes cadres ou encore 7% des femmes cadres sont diplômées en informatique contre 16% des hommes cadres.

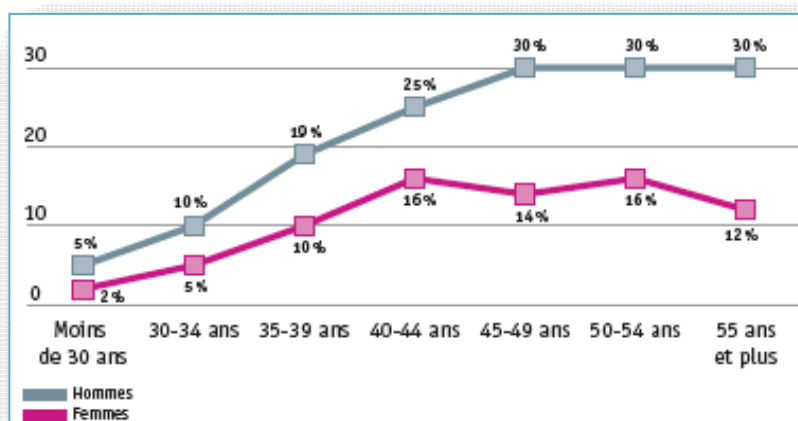
b) La sous représentation des femmes au sein des postes à responsabilité

Les femmes sont de plus en plus rares au fur et à mesure que l'on s'élève dans la hiérarchie et elles demeurent minoritaires dans les postes à responsabilité.

- Des différences de responsabilité pour les femmes cadres

Malgré une féminisation indéniable du monde professionnel, des inégalités entre les hommes et les femmes cadres persistent quant à l'accès aux postes à responsabilité. Ainsi, selon l'APEC, en France, 23 % des hommes cadres occupent une fonction à « forte responsabilité » contre seulement 11 % des femmes cadres.

Part des cadres occupant une fonction à « forte

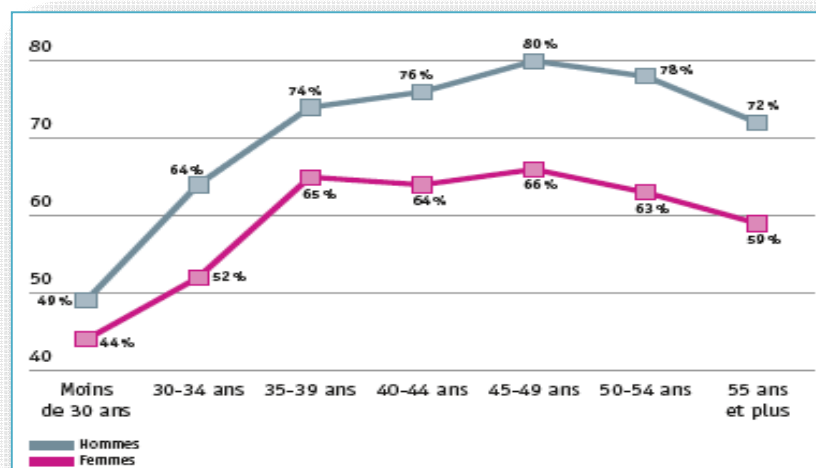


Source : APEC, 2010

Nous pouvons voir que les postes à responsabilité sont davantage occupés par les hommes et cela est valable pour toutes les tranches d'âges. Par exemple, entre 45 ans et 49 ans, 30 % des hommes occupent des postes à responsabilité, contre seulement 14 % des femmes. De plus, en ce qui concerne les responsabilités, les hommes cadres sont plus nombreux dans les postes d'encadrement et d'animation d'équipe que les femmes :

²⁴Sont considérés comme occupant une fonction à forte responsabilité les cadres qui occupent un poste dans les fonctions suivantes de la nomenclature Apec : Direction générale, Direction générale adjointe, Direction commerciale et marketing, Direction régionale et d'agence commerciale, Direction recherche & développement, Direction gestion, finance, Direction informatique, Direction d'unité industrielle, Direction des ressources humaines, Direction des services techniques. Tous les cadres concernés animent une équipe et les trois quarts ont la responsabilité d'un budget.

Part des cadres qui animent une équipe selon les sexes



Source : APEC, 2010

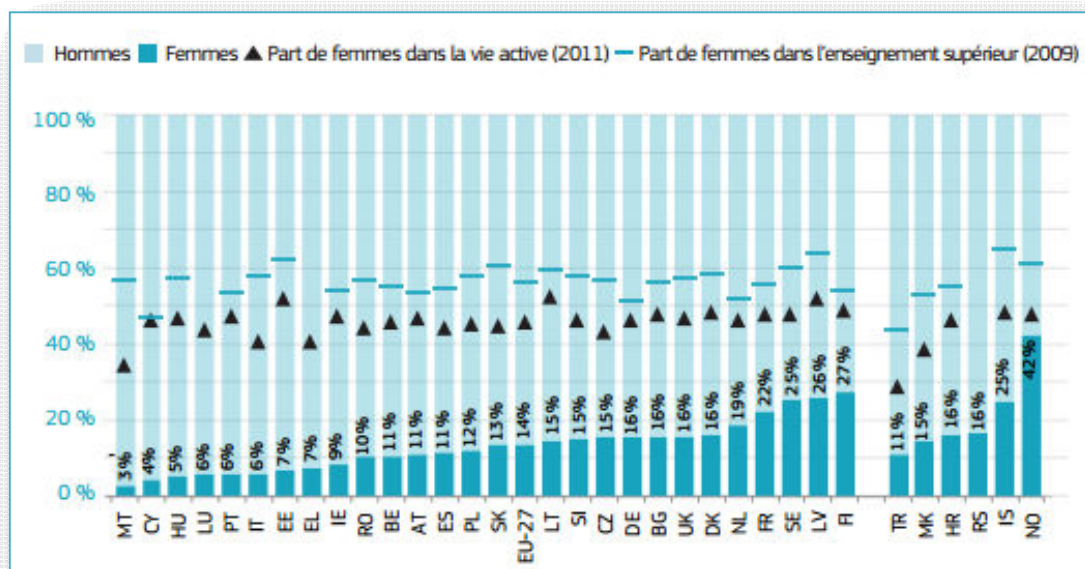
A travers ces deux graphiques, deux points essentiels sont mis en avant :

- Les femmes sont moins nombreuses que les hommes à accéder à des postes à responsabilité et les responsabilités sont différents en fonction du sexe. En effet, les hommes animent et encadrent davantage des équipes que les femmes : entre 30 et 34 ans, 52% des femmes animent des équipes contre 64% des hommes, soit une différence de 12 points. Nous pouvons donc dire que les femmes ayant des responsabilités occupent des postes d'une envergure moins importante. De plus, selon l'APEC, « les femmes responsables hiérarchiques encadrent des équipes moins larges que les hommes hiérarchiques et les femmes qui ont des responsabilités budgétaires gèrent un budget moins important que les hommes dans la même situation. »
- A partir de 40 ans, l'écart se creuse entre les hommes et les femmes quant aux responsabilités exercées. D'un côté, les hommes progressent et occupent davantage de responsabilité jusqu'à l'âge de 50 ans, tandis que la carrière des femmes commence à stagner à partir de 40 ans.

• Le déséquilibre hommes-femmes au sein des plus hauts organes décisionnels des entreprises de l'UE

Au sein des organes décisionnels des principales sociétés cotées dans l'ensemble des pays de l'UE, le constat est le même qu'en France. En effet, malgré de nombreuses dispositions législatives mises en place comme nous l'avons vu précédemment avec l'instauration des quotas, les hommes sont prédominants dans les plus hauts échelons hiérarchiques des entreprises (conseil d'administration et/ou conseil de surveillance).

Les femmes et les hommes au sein des plus hauts organes de décisions des principales sociétés cotées de l'UE



Source : Commission européenne,²⁵

Au sein de l'UE, les femmes représentent environ 45 % de la population active.

A travers ce graphique, nous pouvons voir que le pourcentage de femmes impliquées dans les processus de décision des entreprises reste faible. En moyenne, seulement 13.7% des femmes occupent les sièges des plus hauts organes décisionnels des principales sociétés cotées dans les États de l'UE. La Finlande (FI), la Lettonie (LV) et la France (FR) sont les pays où la part des femmes au sein des postes décisionnels reste la plus élevée et à l'inverse Malte (MT), Chypre (CY) et la Hongrie (HU) sont des pays où le pourcentage des femmes au sein des plus hauts organes de décisions est le plus faible.

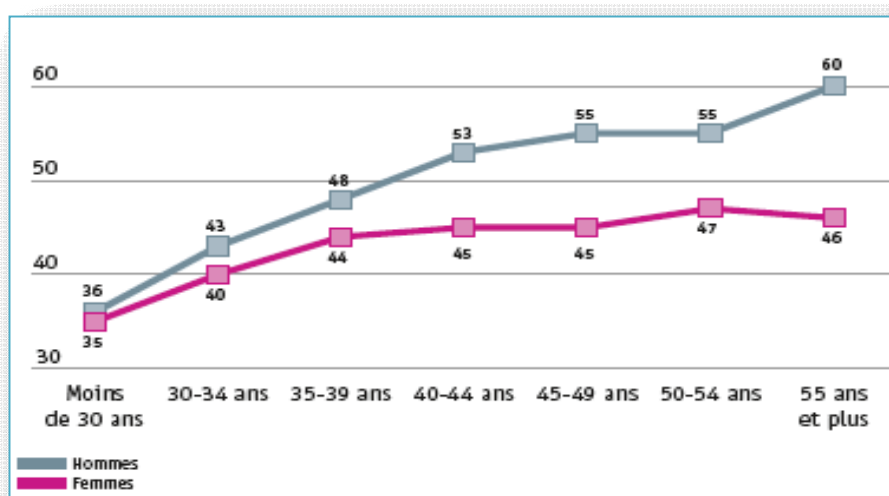
²⁵ Source: Commission européenne, Base de données sur les femmes et les hommes dans la prise de décision et Eurostat, Enquête sur les forces de travail de l'Union européenne (EFT UE).

Nous pouvons également mettre en avant le fait suivant : plus les postes à responsabilité sont élevés, moins les femmes sont présentes dans la hiérarchie, et ce dans de nombreux pays de l'UE.

c) Des disparités salariales entre hommes et femmes cadres

Les femmes cadres touchent des salaires plus faibles que ceux des hommes cadres. Selon l'APEC, en moyenne, le salaire des hommes cadres est supérieur de 22 % à celui des femmes cadres.

Rémunération annuelle brute moyenne (en K euros) par sexe et par âge



Source : APEC, 2010

Comme nous pouvons le voir sur le graphique ci-dessus, la différence de rémunération moyenne annuelle entre les hommes et les femmes entre 30 et 34 ans est de 3000 euros. Cette écart ne cesse de croître entre les différentes générations allant jusqu'à atteindre une différence de 14 000 euros pour les cadres âgées de 55 ans et plus. Ainsi, les écarts de salaire entre les deux sexes peuvent parfois être considérables notamment à partir de 40 ans.

Cela peut s'expliquer en partie quant au domaine d'activité exercé. En effet, le secteur le plus rémunérateur est celui de la production industrielle, domaine où les femmes sont moins présentes que les hommes. Et à l'inverse, les secteurs les moins bien rémunérés sont ceux de la « santé, social, culture » (37 K euros), de la « communication et création » et des RH, qui sont les domaines d'activité les plus féminisés.

Les postes occupés, le secteur d'activité, les niveaux de compétences demandées ou encore les caractéristiques individuelles entrent bien évidemment en compte lors de la définition des salaires, mais ils ne peuvent pas non plus expliquer des écarts de rémunérations aussi importants entre les hommes et les femmes cadres. En neutralisant les effets de structure, il subsiste alors un écart de rémunération de 7 % entre les deux sexes...

Ce qui est interpellant à travers tous les graphiques précédents, c'est que toutes les inégalités entre les hommes et les femmes cadres, aussi bien en termes de salaire, qu'en termes d'accès aux postes à responsabilité, s'accroissent principalement à partir de 40 ans... Comme si les femmes rencontraient toujours plus d'obstacles que les hommes à partir d'un certain âge. En effet, alors qu'avant 35 ans, elles occupent des postes proches de ceux des hommes en termes de responsabilité, elles sont moins nombreuses que les hommes, en proportion, à avoir ensuite l'opportunité de gravir les échelons de la hiérarchie ou d'accéder à des postes d'envergure plus importante...

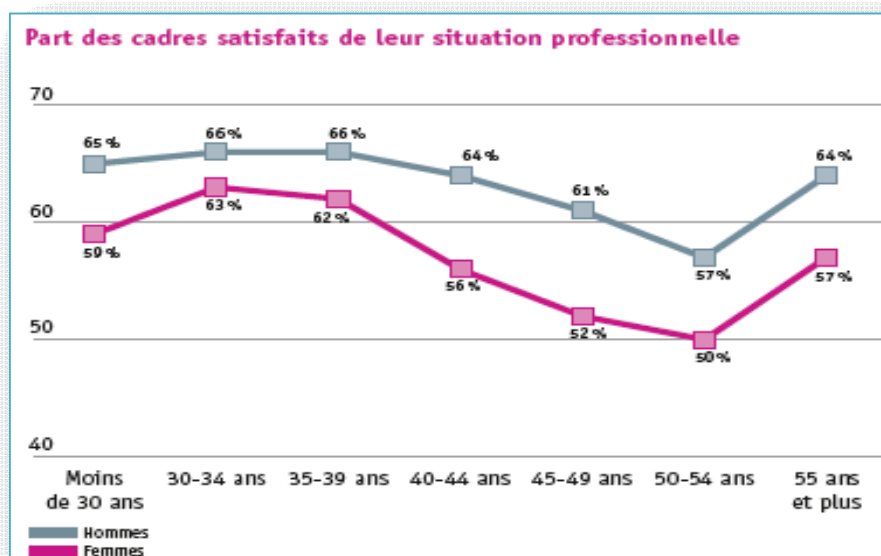
d) La conscience des femmes cadres face à ces inégalités

De fortes inégalités persistent entre les hommes et les femmes cadres, nous allons donc voir si ces dernières le ressentent ou non...

- Les femmes cadres face à leur situation professionnelle

Les femmes sont-elles satisfaites de leur situation professionnelle ? En majorité oui, seulement, là encore, il y a une différence entre les hommes et les femmes cadres. En effet, même si l'écart de satisfaction entre les deux sexes restent relativement faible, en moyenne 63% des hommes sont satisfaits pleinement de leur situation professionnelle contre 57% des femmes.

En fonction des tranches d'âge, l'écart de satisfaction entre les hommes et les femmes peut fluctuer entre 3 et 9 points. Le niveau de satisfaction entre les deux sexes reste proche de 25 ans à 40 ans, et ensuite il baisse davantage chez les femmes que chez les hommes. C'est entre 40 et 55 ans que la satisfaction des femmes cadres chute avec une baisse allant jusqu'à 12 points.

Part des cadres satisfaites de leur situation professionnelle

Source : APEC, 2010

Cela peut s'expliquer, en partie, par le fait que les femmes rencontrent plus de difficultés que les hommes pour accéder à des postes à responsabilité à partir de 40 ans comme nous l'avons vu précédemment. Mais d'autres facteurs peuvent jouer sur la satisfaction comme par exemple le climat social de l'entreprise, l'équilibre entre vie personnelle et professionnelle ou encore la rémunération...

- Les femmes cadres et leur rémunération

Selon l'étude « *Les écarts de salaires entre hommes et femmes cadres* » réalisée par l'APEC en 2010, les femmes sont moins satisfaites que les hommes quant à la rémunération qu'elles perçoivent. Entre 30 et 34 ans, elles sont davantage satisfaites que les hommes mais à partir de 35 ans, la tendance s'inverse. Entre 45 et 49 ans, alors que les trois quarts des hommes jugent correcte leur rémunération en fonction des salaires pratiqués dans l'entreprise qu'ils occupent, seulement 62 % des femmes sont du même avis. Par conséquent, les femmes semblent ainsi avoir conscience des inégalités de traitement qui les entourent.

Ainsi, nous avons pu voir à travers cet état des lieux et ces nombreux graphiques, que les disparités entre les hommes et les femmes étaient nombreuses : des différences dans les secteurs d'activité occupés, des inégalités d'accès aux postes à responsabilité, des responsabilités différentes, des disparités salariales... Autant de différences qui montrent que la division sexuée au travail est encore présente dans notre société actuelle malgré les nombreux progrès réalisés ces dernières décennies pour favoriser l'égalité professionnelle.

Certaines inégalités persistent entre les hommes et les femmes cadres, des inégalités qui ont tendance à s'accroître à partir de l'âge de 40 ans ... comme si les femmes cadres rencontraient des obstacles, difficilement perceptibles, les empêchant d'avancer, d'évoluer, et de suivre les mêmes parcours professionnels que les hommes cadres...

B. Le phénomène du plafond de verre

Réussir sa carrière professionnelle n'est pas simple, il faut avoir des compétences, du savoir, du savoir-être, du savoir-faire, des attitudes en adéquation avec le poste occupé... Autant de qualités qu'il faut savoir mettre en avant sur son lieu de travail. A cela s'ajoute les difficultés et les obstacles rencontrés, qu'il faut savoir surmonter pour progresser. Un individu qui est à la fois compétent et motivé va-t-il forcément progresser dans sa carrière professionnelle et gravir les échelons de la hiérarchie ? La réponse est non..

En effet, nous avons précédemment vu que les femmes réussissaient mieux que les hommes à l'école, elles partent donc mieux armées sur le marché du travail que ces derniers. De plus, de nombreuses mesures ont été prises en leur faveur pour qu'elles soient sur le même pied d'égalité que les hommes dans la sphère professionnelle. Toutefois, notre état des lieux montre qu'il y a des inégalités persistantes entre les deux sexes : elles accèdent moins facilement aux postes à responsabilités, elles sont moins bien rémunérées que les hommes etc. Mais pourquoi ? Pourquoi malgré de réelles velléités d'émancipation, sont-elles moins présentes dans les postes d'encadrement ? Pourquoi, à partir de 35-40 ans, les hommes continuent de progresser au travail, tandis que les femmes stagnent ? Pourquoi n'ont-elles pas les mêmes responsabilités que les hommes au sein des entreprises ? Comment s'expliquent ces différences ?

Ce phénomène peut se caractériser parce que l'on appelle le plafond de verre ou *glass ceiling* en anglais. Utilisée pour la première fois dans le *Wall Street Journal* en 1986, par Hymowitz et Schellhardt, deux journalistes américains, cette expression indique le fait que les femmes cadres rencontrent des barrières, difficilement perceptibles, les empêchant de gravir les échelons de la hiérarchie. Autrement dit, le plafond de verre 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, dans les entreprises mais aussi dans les associations ou les syndicats »²⁶. Nous pouvons également utiliser le terme « ségrégation verticale » pour expliquer cette faible proportion des femmes actives à accéder à certaines fonctions de direction ou d'encadrement supérieur.

²⁶ Etude réalisée par l'Observatoire sur la responsabilité sociétale des entreprises (ORSE) : « *l'accès des femmes aux postes de décisions dans les entreprises* »

Ainsi, tout se passe comme si un plafond invisible empêchait les femmes de grimper les échelons : « ce plafonnement serait dû à un ensemble de facteurs invisibles, comme l'indique la métaphore du verre, qui laisse passer le regard et non les personnes, ouvrant la perceptive tout en bloquant le mouvement 30». Il existe donc des niveaux en-dessous desquels les femmes sont capables d'évoluer hiérarchiquement et au-dessus desquels elles stagnent et ne peuvent plus progresser.

Par la suite, en 1987, Morrison a défini le plafond de verre comme étant « les barrières invisibles qui empêchent les femmes d'accéder à certains postes de management, non pas parce qu'elles ont un déficit d'aptitudes nécessités par ces postes, mais uniquement du fait qu'elles sont des femmes. »

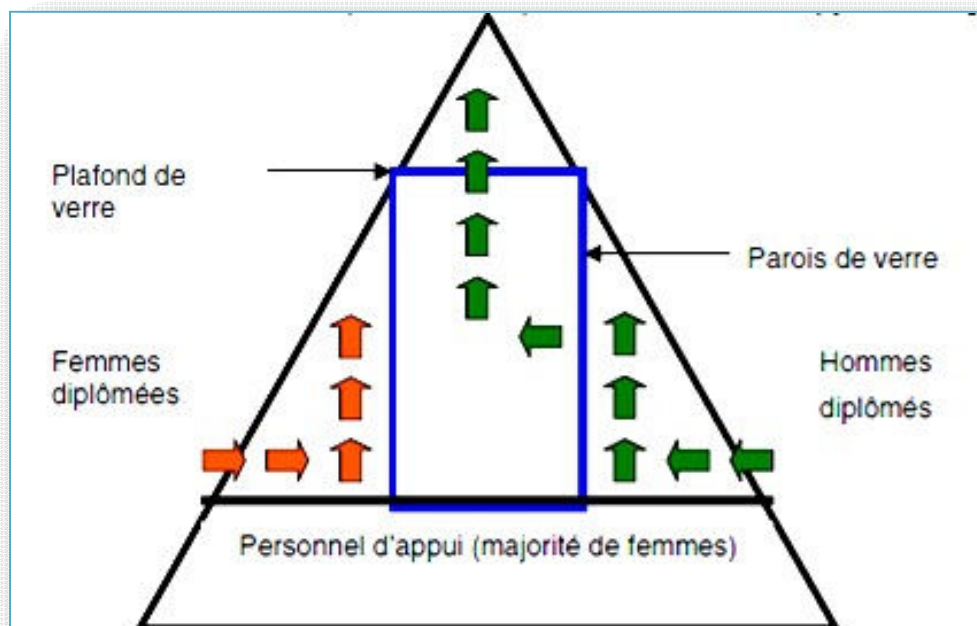
Toutefois certains chercheurs, comme Hede et Ralson en 1993, ont contredit l'expression du plafond de verre en affirmant qu'en dépit de son caractère facile et évocateur, sa définition demeurait imprécise.

Malgré certaines critiques, le plafond de verre est une réalité indéniable. En effet même si les femmes sont recrutées en masse sur le marché du travail, leur carrière stagne souvent à partir des postes de cadre intermédiaire et également à partir d'un certain âge (environ 35-40 ans) comme nous avons pu le voir précédemment.

En 1987, dix ans après la sortie de son premier ouvrage « *Men and Women in Corporation* » (1977), Kanter a constaté que même si la place des femmes avait considérablement évolué au sein des entreprises, ces dernières n'avaient toujours pas réussi à rattraper les hommes.

Cependant, il a réellement fallu attendre 1991, pour que les pouvoirs publics américains admettent l'existence du plafond de verre et la nécessité de lutter contre ses effets, avec la création de la « *Federal Glass Ceiling Commission* ». Constituée de 21 membres, cette commission a pour objectif premier d'identifier les obstacles à l'évolution des femmes dans le milieu du travail, ainsi que d'apporter des solutions.

Parfois le plafond de verre est associé à la notion de « parois de verre ». Par exemple, dans le rapport « *La promotion des femmes aux postes de direction* », écrit par le BIT en 1997, le phénomène des barrières invisible limitant l'accès des femmes aux postes à responsabilité est présenté entre un plafond de verre et des parois de verre :

*Le plafond et les parois de verre dans la pyramide*²⁷

Source : Etude ORSE : L'accès des femmes aux postes de décisions dans les entreprises

Mais qu'est ce qui caractérise précisément ce phénomène ? Quelles sont ces barrières difficilement perceptibles que les femmes rencontrent pour évoluer au sein des entreprises ? Le plafond de verre peut être appréhendé comme une construction, plus ou moins subtile, de stéréotypes, de préjugés ou encore de représentations qui participent au renforcement d'une division sexuée entre les hommes et les femmes.

En 1982, Morrison définit six barrières organisationnelles constituant le plafond de verre²⁸ :

- un environnement professionnel qui les isole et ne les soutient pas ;
- peu d'aide et de préparation à la fonction de manager ;
- une structure qui traite les différences comme des faiblesses (selon la croyance que les femmes ont un style de leadership différent) ;
- l'exclusion des réseaux ;
- le développement de la conscience organisationnelle ;
- les problèmes d'équilibre vie professionnelle et vie personnelle.

²⁷Source : http://www.femmesaaena.com/pdf/reperes/entreprises_orse.pdf

²⁸Source : « *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

A travers les travaux de Morrison et de différents auteurs, nous allons tenter de définir précisément les différents obstacles qui viennent entraver la mobilité ascendante des femmes au sein des entreprises...

II Les causes du plafond de verre : les différents obstacles rencontrés par les femmes

Le plafond de verre est un phénomène dont les causes sont multiples et qui fait intervenir plusieurs niveaux d'analyse : la société, l'organisation et les stratégies des acteurs eux mêmes, hommes et femmes (Laufer 2005). Nous allons étudier ces trois niveaux à partir de deux grandes parties : l'approche par l'organisation et l'approche par le genre. Précisons que certains obstacles sont plus persistants que d'autres et que la plupart sont, en grande partie, liés à l'origine des clivages entre hommes et femmes.

A. L'approche par l'organisation : les obstacles rencontrés au travail

La première perspective d'explication du plafond de verre se trouve au sein même des organisations : les femmes rencontrent des difficultés, perceptibles ou non, sur leur lieu de travail. Ainsi dans la sphère professionnelle, de nombreux freins les empêchent de gravir les échelons et d'accéder à des postes à responsabilité...

Des discriminations subies : la théorie économique de Becker et Arrow

Les femmes subissent d'avantage de discrimination que les hommes sur leur lieu de travail. Au sens économique du terme, la discrimination signifie que « pour deux individus de productivités identiques, l'un des deux aura moins de chance d'accéder au marché du travail, de grimper dans la hiérarchie et d'avoir le même salaire. »²⁹

Le modèle de Becker et Arrow sur la discrimination permet de comprendre, en partie, pourquoi les femmes ont moins de chance que les hommes pour évoluer au travail. En effet, la théorie de Becker (1957) expose les préférences discriminatoires, qui reposent sur le fait qu'il y ait un goût pour la discrimination, de la part des employeurs, des employés, des clients ou encore des consommateurs principalement envers les femmes.

²⁹Source : http://www.memoireonline.com/04/12/5781/m_Discrimination-sur-le-marche-du-travail-les-femmes0.html

Dans la théorie de la discrimination de Becker (1957) et Arrow (1973), il est supposé que les hommes et les femmes ont la même productivité. Cependant, la situation d'équilibre sur les marchés du travail concurrentiels va faire apparaître des différences de traitements entre les hommes et les femmes en termes d'accès à l'emploi, de salaire, ou encore de prise de responsabilité, ainsi qu'une division du marché du travail entre les entreprises employant des hommes et celles employant des femmes. Comment comprendre cela ? Becker et Arrow mettent en avant deux hypothèses.

La première hypothèse met en avant le fait que les entreprises, au lieu de maximiser leurs profits, vont maximiser leur fonction d'utilité dans laquelle les femmes auront une utilité négative et les hommes une utilité positive. Ainsi les femmes seront davantage moins bien « traitées » que les hommes au travail et subiront des discriminations importantes.

Gary Becker et Kenneth Arrow vont émettre une seconde hypothèse selon laquelle tous les employeurs ont un comportement discriminatoire mais ils vont choisir ce qui les avantage pour maximiser leur utilité : soit engager des femmes à plus bas salaire et supporter un coût « psychologique » ou embaucher des hommes. Et donc, en fonction de ce qui sera le plus rentable, l'employeur choisira de n'embaucher que des hommes ou que des femmes.

a. La reproduction « homo-sociale » : une préférence pour la similarité hommes-hommes

Au sein des entreprises, il existe des facteurs comportementaux de la part des hommes pouvant expliquer l'absence de femmes dans les postes à responsabilité. En effet, il existe une tendance selon laquelle certaines personnes préfèrent fréquenter des gens du même sexe qu'elles, en dehors des relations amoureuses et sexuelles. C'est ce que l'on appelle en anglais l'« homosociality ». Par exemple selon Westphal et Zajac (1995), certains dirigeants vont préférer travailler avec des administrateurs qui leur ressemblent.

L'« homosociality » va avoir pour conséquence ce que Kanter (1977) appelle la « reproduction homo-sociale », qui est un processus par lequel « les dirigeants tendent à se reproduire en cooptant des semblables ayant les mêmes caractéristiques, en termes d'âge, de genre, d'expérience et d'expertise » (Daily, 1995).

Certains hommes vont donc baser leurs relations de travail sur des similarités sociales, excluant les femmes parce qu'elles ont des caractéristiques sociales différentes. Par conséquent, certains hommes vont, par leurs choix, perpétuer la prédominance masculine dans les organisations en favorisant la « similarité hommes-hommes » et en laissant de côté les critères de compétence qui pourraient être favorables à la promotion des femmes. Le pouvoir des hommes perpétuent ainsi...

La reproduction homo-sociale signifie donc que les hommes préfèrent « rester entre eux » au détriment des femmes, dans la sphère professionnelle. Ce phénomène peut s'expliquer par un besoin inconscient des hommes de maintenir les normes et de perpétuer l'ordre social en lien avec le genre (Connell, 1992) et donc de favoriser les normes favorables au pouvoir des hommes dans les organisations, réduisant ainsi les femmes à être en minorité au sein des postes de direction.

Kanter (1977) souligne également que l'absence d'opportunité et d'avancement pour les femmes, due à la reproduction sociale des hommes entre eux, les incitent à être moins enclines à postuler à des postes à responsabilité. Elles adoptent alors un comportement défavorable à leur promotion. Tout cela a pour conséquence, la faible proportion des femmes dans les hautes sphères hiérarchiques, que Kanter nomme les « tokens³⁰ ». La théorie du « token » signifie que lorsqu'une communauté représente moins de 15% d'une organisation, les membres de cette communauté sont perçus comme des représentants de leur catégorie et non plus comme des individus, parce qu'ils sont inhabituels³¹. Par conséquent, cela favorise les inégalités de traitement à leur égard (des salaires plus faibles par exemple).

Il est donc très compliqué pour elles de résister à ce phénomène, étant donné qu'il ne s'agit pas de discrimination facilement perceptible et concrète, mais bien de normes sociales, de croyances, et de valeurs véhiculées de façon implicite.

b) Des normes organisationnelles masculines

Certains auteurs remettent en cause la neutralité des organisations quant au sexe. Selon Jacqueline Laufer (2004), un grand nombre de normes et de règles institutionnelles sont historiquement calquées sur des modèles masculins : « modèles masculins d'investissement professionnel, de performance, de disponibilité et de mobilité qui peuvent par conséquent jouer au détriment des femmes et contribuer ainsi à construire et à entretenir la rareté des femmes au sommet des organisations ».

Ces ensembles de normes et de règles ont « fondé le pouvoir des hommes sur les femmes dans des sociétés caractérisées par une domination masculine à la fois matérielle et symbolique, tendant à exclure les femmes considérées comme « illégitimes » dans les sphères du pouvoir formel » (Laufer, 1982; Daune-Richard, 2003).

De telles normes favorisent la similarité « hommes-hommes » au travail, en effet si les femmes ne correspondent pas aux critères attendus par certaines organisations ayant des normes organisationnelles masculines, certains hommes vont remettre en cause l'engagement professionnel des femmes et les marginaliser.

Ainsi les femmes n'ont pas vraiment de liberté, elles doivent s'adapter à la norme dominante des organisations actuelles où les modèles managériaux sont masculins. Par exemple, les jeunes femmes cadres doivent faire preuve d'une grande disponibilité temporelle et géographique à un âge où elles souhaiteraient être mère de famille (Laufer), elles vont donc devoir faire des choix : favoriser leur vie professionnelle ou personnelle.

³⁰La traduction littérale est « jeton », « figure de proue », « quantité négligeable » ou « minorité alibi »

³¹Source : <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/4-xxeme-conference-de-l-aims/communications/1444-la-progression-des-femmes-au-sein-des-conseils-etude-theorique-et-empirique-du-sbf-120-2000-2009/download>

c) Les attitudes sexistes au travail

« Des mains un peu baladeuses, une invitation à partager sa chambre, une demande de se lever pour mieux apprécier les formes d'une employée [...] ³² » : voilà le comportement d'un haut responsable bancaire envers une de ses collègues femmes... Cela témoigne de la persistance des attitudes sexistes des hommes envers les femmes au travail. Les attitudes sexistes peuvent se définir comme étant des attitudes ou des comportements fondés sur la discrimination sexuelle, ce sont des stéréotypes et des représentations collectives qui se traduisent par des mots, des gestes, des comportements ou des actes qui excluent, marginalisent ou infériorisent les femmes.

Alors que les lois font progresser l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes, les attitudes sexistes persistent à tous les niveaux de la hiérarchie des entreprises... Ces attitudes peuvent être de véritables freins à l'ascension professionnelle des femmes dans la mesure où elles mettent la femme dans un état d'infériorité.

Kanter (1977) ou encore Reskin et Hartmann (1986) ont mis en évidence le fait que la plupart des hommes sexistes considèrent le leadership comme étant une caractéristique propre à l'homme. Ainsi, certains hommes vont « empêcher » les femmes d'accéder à des postes à responsabilité car ils pensent qu'elles ne sont pas aptes à occuper de telles fonctions. Par conséquent, un grand nombre de femmes doivent quotidiennement affronter des obstacles liés au sexisme de leurs collègues qui les renvoient à leur condition de « femme ».

Certaines femmes, occupant des postes à responsabilité, font parfois face à des attitudes sexistes très pesantes qui se cachent derrière un discours qui masque des réticences extrême, de la part des hommes, à les voir accéder à de hautes fonctions. Certains hommes vont se sentir « menacer » et vont réagir en les dénigrant. A ce sujet Brigitte Grévy a dit³³:

« L'impossible attaque frontale des femmes-chefs, quand ce qu'on leur reproche est indicible, conduit les sexistes ordinaires à des remises en cause de leur autorité fondées sur des techniques d'exclusion plus subtiles : manifestation de solidarité affichée et quasi clanique des hommes, rétention d'information, regards qui se dérobent, allusions voilées à des failles de management liées au sexe, etc. »

Le sexisme est donc associé à des évaluations et des considérations négatives de la part des hommes envers les femmes. Lorsque ces derniers vont se sentir « menacés » par la présence d'une femme ou lorsqu'ils vont considérer qu'elle n'est pas apte à occuper certains postes, ils vont admettre des jugements de valeurs discriminants à son égard, ce qui peut freiner son ascension en la maintenant à des postes à faibles responsabilités.

³² Journal Libération, le 18 septembre 2009

³³ Source : <http://www.fieci-cgc.org/index.php/Notes-d-Actu/sexisme-au-travail.html>

d) Des réseaux professionnels plus limités pour les femmes

• Les réseaux professionnels

Les femmes ont des réseaux sociaux professionnels plus limités que les hommes, ce qui constitue une autre barrière qui freine leur avancement hiérarchique. Nous pouvons définir le réseau social comme étant « un ensemble de personnes-ressources reliées au milieu de travail, qui permet d'avoir accès à des opportunités de carrière ainsi qu'à du soutien personnel ». (Ibarra, 1995). Depuis toujours, les femmes sont moins présentes que les hommes dans ces réseaux formels ou informels, internes ou externes à l'entreprise. Ils sont pourtant très importants pour l'évolution de leur carrière professionnelle.

En effet, en France, la grande majorité des postes de cadre ne font pas l'objet d'une annonce sur Internet ou dans la presse. Les postes sont principalement pourvus grâce aux réseaux (réseaux professionnels, réseaux personnels, réseaux sportifs etc). Pour progresser dans sa carrière, il ne faut donc pas les négliger. D'autant plus, qu'en période de crise, les postes à pourvoir demeurent relativement rares.

Selon Schor (1998), les hommes et les femmes ont une approche différente des réseaux. D'une part, elles rencontrent plus de difficultés que les hommes pour y accéder et d'autres part, elles y accordent moins d'importance. Tout d'abord, cela peut s'expliquer par le fait que les femmes manquent de temps en raison de la répartition inéquitable des tâches domestiques au sein des foyers, ainsi elles auront moins d'accès aux réseaux informels en dehors du lieu de travail. Elles ont donc peu de temps à accorder aux réunions extra-professionnelles qui pourtant pourraient leur être utiles. Ensuite, elles accordent moins d'importance que les hommes aux réseaux, cela s'explique par le fait qu'elles ont davantage tendance à se diriger vers leur famille ou leurs amis plutôt qu'à leurs collègues cadres pour demander des conseils. Le concept de reproduction homo-sociale peut également être pris en compte pour expliquer les réseaux plus limités des femmes dans la mesure où certains hommes vont écartés les femmes de leur réseau pour rester entre eux. Selon Brass (1985), les réseaux ont tendance à rester non-mixtes marginalisant les femmes des réseaux centraux, ce qui a pour conséquence de diminuer leur pouvoir d'influence et leur opportunité de promotion au sein de l'entreprise.

Voici un tableau présentant les différentes caractéristiques des réseaux selon le sexe :

Les différentes caractéristiques des réseaux selon le sexe

Caractéristiques du réseau	Femmes	Hommes
Types	Réseaux exclusivement féminins, réseaux informels	Réseaux informels
Accès	Difficile	Aisé
Efforts fournis	Importants	Minimaux
Quand ?	Sur le temps de travail	En dehors du temps de travail
Poste occupés par les membres du réseau	Très variés	Peu variés
Fonctions les plus fréquentes du réseau	Visibilité, Soutien, Information, Conseil	Contacts pour évoluer dans la carrière

Source : ORSE (2004)³⁴

- **Le parrainage**

A cela vient s'ajouter le fait que les femmes semblent être désavantagées au niveau du parrainage. L'une des premières définitions du parrainage est celle de Levinson (1978) : « le parrain est généralement plus âgé de quelques années, une personne ayant plus d'expérience et d'ancienneté...un professeur, conseiller ou sponsor ». Onze ans plus tard, Ragins (1989) définit le parrainage comme étant « un individu d'un rang supérieur et influent qui a beaucoup d'expérience et de connaissances sur votre environnement de travail et qui s'attache à favoriser votre mobilité verticale et votre carrière. Votre parrain peut ou non être dans votre organisation ou être votre supérieur hiérarchique direct ». Le parrainage correspond donc au moyen de se faire accompagner durant sa carrière professionnelle et donc de pouvoir être soutenu, guidé et aidé pour gravir les échelons de la hiérarchie dans une entreprise. Il semble donc indispensable ou du moins non négligeable pour progresser dans sa carrière. Selon Noe (1988), les femmes accèderaient difficilement aux relations de parrainage à cause de nombreux obstacles. En effet, les femmes auraient des difficultés à avoir des relations de parrainage, car elles n'auraient pas accès aux réseaux informels et ne se trouveraient donc pas en situation de rencontrer des parrains éventuels et de créer des liens avec eux.

³⁴ Etude ORSE : « L'accès des femmes aux postes de décisions dans les entreprises » (2004), tableau réalisé à partir des travaux de Schor (1998)

B. L'approche par le genre et les rôles sociaux : le poids des représentations

Les femmes doivent sans cesse faire face à des stéréotypes et des préjugés durant leur carrière. A cela vient s'ajouter la maternité et les tâches domestiques qui ont pour conséquence de freiner leur évolution professionnelle.

a) Les stéréotypes de genre

« Les femmes se destinent aux métiers de services dans lesquels leurs qualités personnelles sont érigées en aptitudes professionnelles. Les hommes se cantonnent aux métiers à risques, à responsabilités et de production. Les femmes sont sensibles et émotives. Les hommes sont forts et gardent leurs émotions pour eux... »³⁵. Aujourd'hui encore, les stéréotypes de genre sont très puissants dans notre société. Concernant précisément les traits masculins et féminins, ils sont encore largement répandus, partagés et enracinés dans tous les domaines de la vie. Ils sont omniprésents et influent nos choix, nos jugements et nos pratiques quotidiennes. Nous sommes influencés par notre propre perception, par la perception que l'on a de l'autre et de ce que les autres projettent sur nous³⁶. Par exemple, un recruteur qui va penser qu'une femme n'est pas disponible à cause des enfants ou des tâches domestiques, favorisera la candidature d'un homme en pensant qu'il est plus flexible (même si cela est interdit). Et d'un autre côté, une femme consciente de ces stéréotypes, peut ne pas postuler à certains postes par peur de ne pas être à la hauteur.

La Direction de l'Égalité des Chances de la Communauté française distingue le stéréotype en général du stéréotype de genre. Ce dernier est défini comme « toute représentation (langage, attitude ou représentation) péjorative ou partielle de l'un ou l'autre sexe, tendant à associer des rôles, comportements, caractéristiques, attributs ou produits réducteurs et particuliers à des personnes en fonction de leur sexe, sans égard à leur individualité ». Les stéréotypes de genre, dès la naissance jusqu'à l'âge adulte, jalonnent le parcours et conditionnent les comportements des individus. Les stéréotypes du genre consistent donc à généraliser systématiquement les rôles et la place des hommes et femmes dans la société en se basant sur le sexe, au détriment des spécificités individuelles. Ils sont donc des constructions mentales et automatiques.

Ils déclenchent une double démarche par laquelle « on réduit l'identité femme et l'identité homme à un certain nombre de rôles, de comportements, de caractéristiques, d'attributs ou de produits tout en imposant aux individus d'être un homme ou une femme en cadrant à ces seuls rôles, comportements, caractéristiques, *etc* ».³⁷

Dans le monde professionnel, un grand nombre de préjugés et de stéréotypes sont attribués aux hommes et aux femmes. Par exemple, le phénomène « Think manager – think male »³⁸ (Schein, 1997) a permis de constater une association très puissante entre le stéréotype du leader et celui du rôle de genre masculin.

³⁵ Source : <http://www.asblcefa.be/cefa/images/pdf/analyse09.pdf>

³⁶ Source : <http://www.imsentreprenre.com/content/les-stereotypes-sur-le-genre-comprendre-et-agir-dans-lentreprise>

³⁷ Source : <http://www.asblcefa.be/cefa/images/pdf/analyse09.pdf>

³⁸ Traduction : « pense manager, pense mâle »

Pour mieux comprendre les stéréotypes attribués aux hommes et aux femmes dans le monde du travail, nous allons nous intéresser, dans un premier temps, aux traits des stéréotypes de sexe tels qu'ils étaient perçus par la société française des années 1960. Le tableau suivant est tiré du livre d'Anne-Marie Rocheblave-Spendé, « Les rôles masculins et féminins »³⁹, publié en 1964 par « les Presses universitaires de France » (PUF) :

Les traits des stéréotypes masculins et féminins selon Rocheblave-Spendé

Traites du stéréotype masculin	Traites du stéréotype féminin
Stabilité émotionnelle	
Décidé, ferme, posé, calme	Capricieux, hystérique, sensible, peureux, émotif, puéril, frivole
Mécanismes de contrôle	
Discipliné, méthodique, organisé, rigide, goût de l'organisation, discret, franc	Bavard, incohérent, étourdi, maniéré, secret
Autonomie dépendance	
Patriote, goût du risque, indépendant	Besoin de se confier, besoin de plaire, soumis
Dominance, affirmation de soi	
Besoin de puissance, besoin de célébrité, ambitieux, goût du commandement, dominateur, suffisant, sur de soi, besoin de prestige, besoin de s'affirmer	Faible
Agressivité	
Combatif, cynique, goût pour la lutte	Rusé
Niveau d'activité	
Fougueux	Passif
Acquisition	
Egoïste, matérialiste	Curieux
Qualités intellectuelles, créativité	
Créateur, lucide, objectif, goût pour les idées théoriques. Aptitudes pour les sciences, pour les mathématiques. Sceptique, raisonneur.	Intuitif

³⁹Tableau repris par Agnès Arcier dans son ouvrage « Le quotient féminin de l'entreprise », Questions de dirigeants, 2002, p30.

Trente-quatre ans plus tard, en 1998, dans son ouvrage « *Valeurs féminines, le pouvoir de demain* », Mike Burke présente les valeurs masculines et féminines telles qu'elles sont perçues dans la société. Des valeurs qui ont nettement évolué quant aux années 60.

Les valeurs masculines et féminines selon Burke⁴⁰

Valeurs masculines	Valeurs féminines
Des valeurs de force physique, de puissance matérielle	Des valeurs d'ascendant psychologique, d'influence non coercitive physiquement
Des objectifs d'expansion et de croissance, et valorisation des gagnants	Priorité à l'équilibre d'une entité sociale, de compensation des perdants
Esprit d'agressivité, de compétition individuelle, de conflit désiré	Emphase sur la coopération, le mutualisme et l'assistance aux faibles
Mentalité binaire, les choses sont noires ou blanches, vraies ou fausses, sans les nuances de la vie	Importance d'une intégration au débat de la complexité et de l'ambigüité
Un rationnel purement intellectuel, quantifiable, chiffrable et analysable	Ascendant de la perception intuitive, à l'esprit de synthèse systémique

Les stéréotypes de genre préconisent donc des qualités plutôt instrumentales pour les hommes (valeurs de force physique, de puissance matérielle etc.) et pour les femmes des qualités plutôt relationnelles (des valeurs d'ascendant psychologique, emphase sur la coopération etc.). De ce fait, par la puissance des stéréotypes, ils incitent les femmes, inconsciemment, à ne pas être instrumentales et les hommes à ne pas être relationnels.

Dans les entreprises, selon Schein (1973), l'image du manager ayant réussi est associée, tant par les hommes que par les femmes à des caractéristiques masculines. Ainsi, le rôle du leader masculin, tel qu'il est stéréotypé, s'avère être pour les femmes inapproprié : certaines ne vont pas se sentir capables ou vont croire que cette fonction n'est pas faite pour elles. Et d'un autre côté, les hommes vont penser que les femmes n'ont pas les caractéristiques nécessaires pour occuper un tel poste qui demande davantage de confiance en soi, d'agressivité et de compétitivité, autrement dit un poste en rupture avec leur rôle traditionnel de mère/épouse.

⁴⁰ Tableau repris par Agnès Arcier dans son ouvrage « *Le quotient féminin de l'entreprise* », Questions de dirigeants, 2002, p31.

Ainsi, les stéréotypes de genre ont des impacts sur⁴¹ :

- les choix de carrière individuels des femmes : Les stéréotypes du genre ont tendance à être intériorisés par tous les individus, et particulièrement par les femmes elles-mêmes. Dès lors, il semble difficile pour certaines femmes d'intégrer des secteurs d'activité ou des emplois qui rentreraient en contradiction avec leurs propres stéréotypes (des métiers de force physique par exemple). Les stéréotypes semblent donc favoriser l'autocensure des femmes à se diriger vers certains postes à responsabilité ou vers certains domaines jugés typiquement masculins.
- La place faite aux femmes dans l'entreprise : Certains recruteurs vont parfois être influencés par les stéréotypes et vont en oublier les compétences liées aux spécificités individuelles. Le manque de leadership des femmes, le manque de confiance ou encore le manque d'autorité peuvent être pris en compte pour certains recruteurs quant à une offre pour un poste de direction par exemple. Cela aura donc pour conséquence de biaiser la carrière de certaines femmes à cause d'un manque d'objectivité.

Toutefois, certaines femmes réussissent à se démarquer de ces stéréotypes réducteurs. Selon Belghiti et Rodhain (2000), les femmes qui réussissent à gravir les échelons de la hiérarchie et à occuper des postes de direction ont adopté consciemment un style « masculin » afin de mieux s'adapter à son environnement de travail qui demande des caractéristiques masculines. Ces propos sont nuancés par Duflo (2006), pour lui, la réussite de certaines femmes dirigeantes repose sur le fait qu'elles parviennent à préserver leur part de féminité tout en faisant preuve d'autorité et de confiance en soi.

b) Une socialisation sexuée qui perdure

Les stéréotypes du genre vont favoriser les inégalités hommes-femmes au travail. Mais d'où viennent-ils précisément ? Pour comprendre leur origine, nous allons nous intéresser au processus de socialisation sexuée qui perdure au sein des familles renforçant les stéréotypes et préjugés.

La famille, un des principaux agents de socialisation, va précisément reproduire des rôles prédéfinis en fonction des sexes consciemment ou inconsciemment. A la naissance, les nouveaux nés ont les mêmes réflexes, mais peu à peu ils vont être conditionnés socialement et culturellement par la famille dans un rôle qui va permettre une différenciation flagrante entre les deux sexes. Ce processus n'est donc pas naturel à l'origine. Il passe principalement par les jouets lors de la petite enfance : des jouets relevant de la sphère domestique et maternelle pour la petite fille et jouets orientés vers les sciences, la mécanique et les jeux de guerre pour les garçons. Tout cela peut être défini par ce qu'on appelle la socialisation sexuée : le conditionnement d'une personne par rapport à son sexe. Ce traitement différencié a des répercussions tout au long de la vie.

⁴¹Source : <http://www.imsentreprendre.com/content/les-stereotypes-sur-le-genre-comprendre-et-agir-dans-l-entreprise>

Pour Bourdieu, la socialisation consiste en un processus d'intériorisation par un individu des manières de faire et de penser. Il parle de la théorie de l'habitus, c'est-à-dire un « ensemble de dispositions profondément incorporées, qui orienteront durablement les pratiques, les goûts, les choix, les aspirations des individus »⁴² Elle contribue à la reproduction sociale, ce qui explique pourquoi le rôle des femmes au foyer perdure de siècle en siècle. En effet, les parents éduquent leur enfant selon des stéréotypes profondément encrés dans notre société et qui sont parfois liées au physique : « les femmes sont plus fragiles que les hommes, ainsi les métiers physiques nécessitant de la force seront attribués aux hommes ».

Même si nous avons vu précédemment que les rôles sociaux attribués aux hommes et aux femmes évoluaient petit à petit, la famille continue de produire une socialisation différenciée selon le sexe de l'enfant et cela va forcément avoir des répercussions pour l'avenir. Par exemple, cette socialisation sexuée va avoir pour conséquence des choix différents selon les sexes en termes d'orientation professionnelle. Ce qui peut expliquer la prédominance des hommes dans certains secteurs et celle des femmes d'en d'autres secteurs.

Ainsi, la socialisation sexuée basée sur des stéréotypes va participer à l'accroissement des inégalités entre les hommes et les femmes tout au long de leur vie personnelle et également durant leur carrière professionnelle. De part leur socialisation, certaines femmes vont se diriger « naturellement » vers des postes féminins et vont s'écarter des postes générateurs de revenus ou des postes d'encadrement constituant pourtant des étapes nécessaires à la promotion des postes à responsabilités.

c) Le frein de la maternité

« Dans les années 1990, aux Etats-Unis, un employeur nomme une femme sans enfant à une promotion alors que le poste aurait dû revenir à une mère de deux petits enfants (William, 2000). Pour tenter de se justifier devant le tribunal, il affirme avoir pensé qu'elle ne serait pas intéressée puisqu'elle avait des enfants. Lors d'une nouvelle promotion, il nomme une fois encore une autre femme, moins compétente d'ailleurs, et déclare que les mères professionnelles actives sont paresseuses et incompetentes⁴³ ». Cet exemple illustre le fait que la maternité ne va pas en faveur des femmes qui, bien qu'abordant une période mémorable de leur vie de mère, doivent assumer des discriminations et des discontinuités dans leur carrière.

Selon la HALDE⁴⁴, 28 % des femmes ayant été enceintes pendant leur vie active ont eu le sentiment d'être victimes de discrimination sur leur lieu de travail en raison de leur grossesse : 16 % pour l'obtention d'un poste à responsabilité, 13 % dans le travail au quotidien, 13 % pour obtenir une augmentation, 10 % pour accéder à une formation et 6 % au moment d'un licenciement ou d'une embauche. Ce sentiment est bien réel dans la mesure où 23 % des femmes actives et retraitées déclarent avoir été interrogées sur leurs projets familiaux lors d'un entretien d'embauche. Ce chiffre monte à 37 % chez les femmes de 30 à 39 ans et à 36 % chez les cadres et professions intermédiaires.

⁴² Source : <http://fr.scribd.com/doc/69439918/Culture-Social-is-at-Ion-Et-Appartenances-DEBUT>

⁴³ Exemple repris par Josette COEHEN-HUTHER dans son ouvrage « *L'égalité professionnelle entre hommes et femmes : une gageure* », Logiques sociales, 2010, p77

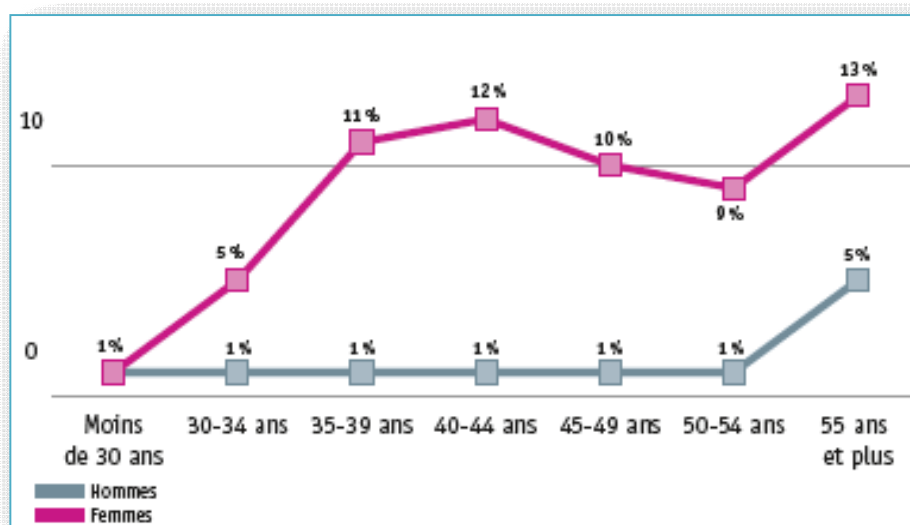
⁴⁴ Dossier de presse : « *Femmes, carrière et discriminations* », HALDE, 2009

Cela montre que les employeurs sont réticents à l'idée d'engager une femme qui va être mère. Malgré des congés maternités qui ne sont pas trop longs, avoir des enfants peut être synonyme, pour certains, d'absentéisme, d'une moindre disponibilité, de difficultés d'organisation etc. Ainsi, les employeurs vont se méfier des femmes qui sont en âge d'avoir des enfants, leur limitant l'accès à certains postes, à certaines fonctions ou encore à certaines responsabilités. Autrement dit, en redoutant cette « période de complications », certains employeurs ne vont pas vouloir être confrontés aux congés maternités. Les entreprises ont donc généralement une image négative de la maternité, voyant cela comme étant un frein à la productivité.

La difficulté liée à la conciliation « maternité et travail » est un sentiment important pour un grand nombre de femmes cadres : 64% des cadres et professions libérales considèrent que la grossesse est un inconvénient pour l'évolution d'une carrière professionnelle, contre 43% des personnes appartenant aux catégories populaires.

Il est vrai que, de part les congés maternités, les femmes sont moins disponibles pour les entreprises et certaines vont même privilégier leur vie personnelle. En effet, selon le Centre de recherche pour l'étude et l'observation des conditions de vie (CREDOC), 60% des femmes mettent entre parenthèses leur carrière professionnelle pour élever leurs enfants. Certaines vont donc recourir au temps partiel pour être plus disponible pour leur famille...

Part des cadres occupant un poste à temps partiels selon le sexe et l'âge



Source : APEC, 2010

A travers ce graphique, nous pouvons voir que le recours au temps partiel s'accroît chez les femmes cadres à partir de 35 ans. Le nombre d'enfants joue également sur l'utilisation du temps partiel. En effet, selon l'APEC, 2 % des femmes sans enfant sont à temps partiel, contre 8 % des femmes qui ont un enfant, 14 % pour celles qui en ont deux et 22 % pour celles qui ont trois enfants. Par contre, quelque soit le nombre d'enfants, la proportion d'hommes à temps partiel est pratiquement nulle.

Le temps partiel chez les femmes est donc une mesure qu'elles adoptent pour pouvoir accompagner leurs enfants après leur naissance. Ce choix peut avoir des répercussions sur la progression des femmes au travail, en effet l'interruption de leur carrière pour élever leurs enfants ou encore l'utilisation du temps partiel peut freiner considérablement leur carrière professionnelle. Williams (2000) parle d'un véritable « mur maternel » qui heurte les femmes qui ont des enfants ou qui vont en avoir.

d) Une répartition inéquitable des tâches domestiques et parentales

La participation massive des femmes au marché du travail devrait aller de pair avec une répartition équitable des tâches domestiques et parentales. Depuis les années 70, l'écart de situation entre les hommes et les femmes s'est réduit, pour l'essentiel du fait de la réduction du temps passé par les femmes aux tâches domestiques et non d'un accroissement du temps masculin. Toutefois, les inégalités de partage des tâches domestiques continuent de persister et demeurent encore plus importantes lorsque les ménages comptent des enfants :

Durée moyenne des activités au cours d'une journée (du lundi au dimanche) ⁴⁵

	Hommes	femmes	total
Temps physiologique (sommeil, soins personnels et repas)	11h36	11h53	11h54
Temps professionnel (travail, trajets, formation)	3h55	2h39	3h15
Temps domestique	2h24	3h52	3h10
Dont :			
- Ménage, cuisine, linge, courses...	1h23	3h03	2h15
- Soins aux enfants et aux adultes	0h14	0h31	0h23
- Bricolage	0h25	0h04	0h14
- Jardinage, soins aux animaux	0h22	0h14	0h18
Temps de loisirs (télévision, lecture, promenade, jeux, internet, sport)	4h24	3h46	4h04
Temps de sociabilité (conversations, courrier, visites, réceptions)	0h51	0h57	0h54
Transport (hors travail)	0h50	0h53	0h52
total	24h	24h	24h

⁴⁵ Source : INSEE – Enquête « *Emploi du temps 2010* »

Selon l'INSEE, dans son enquête « *Emploi du temps 2010* », les femmes consacrent, en moyenne, 3h52 par jour aux tâches domestiques contre 2h24 pour les hommes. A la maison, les hommes s'occupent davantage du bricolage (25 minutes par jour contre 4 minutes pour les femmes). Mais les femmes passent presque le double de temps que les hommes à faire le ménage, la cuisine, le linge et les courses, qu'elles travaillent ou non. Les femmes et les hommes n'accomplissent pas les mêmes tâches. Ces derniers s'occupent généralement de tâches qui sont plus occasionnelles et qui ne sont pas forcément stressantes. A l'opposé, les femmes échoient les tâches routinières, qu'il faut principalement faire à des heures fixes comme préparer les repas par exemple.

Ces inégalités au sein du foyer ont des répercussions importantes dans la vie professionnelle des femmes. En effet, la lourdeur des tâches domestiques et familiales peuvent freiner la carrière professionnelle des femmes. Elles ne peuvent pas complètement se consacrer à leur travail et sont davantage stressées par la multiplicité des tâches à gérer en une seule journée. Cela contribue de toute évidence à limiter leur évolution de carrière. C'est l'une des raisons qui explique l'essor du temps partiel féminin, mais aussi leur faible représentation dans les postes de direction. En effet, on ne peut comprendre le phénomène du plafond de verre sans appréhender la question de l'articulation entre vie personnelle et vie professionnelle. De manière générale, les entreprises valorisent la disponibilité. Cependant, dès lors qu'il existe une répartition inéquitable des tâches domestiques entre les hommes et les femmes, ces dernières ont forcément moins de temps libre. En tentant de concilier leur vie professionnelle et les responsabilités familiales, les femmes sont confrontées à un défi particulièrement difficile, se traduisant parfois par un dilemme entre vie privée et vie professionnelle, qui ne concerne pas, ou très rarement, leurs homologues masculins. Même si nous pouvons souligner que certains hommes vont parfois privilégier leur vie personnelle durant leur carrière avec la prise du congé paternité par exemple.

e) « L'autolimitation » des femmes

- Les choix familiaux des femmes

Selon Laufer (2003), on ne peut plus expliquer l'absence des femmes dans les postes à responsabilités par les choix familiaux, étant donné que de nombreuses femmes font carrière et ont des enfants.

Toutefois, même si certaines femmes réussissent à « briser » le plafond de verre en conciliant leur rôle familial et maternel avec une « mobilisation temporelle intense et une forte délégation des tâches domestiques et familiales » (Jacqueline Laufer⁴⁶), d'autres vont faire face au dilemme entre le travail et la famille autrement dit entre la sphère reproductive et la sphère productive. Le conflit entre le rôle de mère et le rôle de cadre peut engendrer un frein à leurs aspirations en matière de carrière. En effet, certaines femmes vont se limiter quant à leur mobilité professionnelle pour ne pas négliger leur vie personnelle : « Certaines jeunes femmes cadres renoncent ainsi à des opportunités du fait des voyages imposés dans le cadre de ces emplois » (Laufer, 2004). Un poste à responsabilité demande de la disponibilité et une certaine mobilité.

⁴⁶ « Femmes et carrières : la question du plafond de verre », Revue française de gestion 4/2004 (no 151), p. 119

- Des comportements pénalisants

Dans son ouvrage « *Pourquoi les femmes gagnent elles moins que les Hommes* », Brigitte Laloupe met en avant le comportement pénalisant de certaines femmes face à leur carrière professionnelle. Elle affirme que les femmes manquent d'estime de soi, un élément pourtant essentiel pour pouvoir avancer dans sa carrière. En dehors du poids des stéréotypes, certaines femmes vont donc s'autolimiter quant à leur carrière professionnelle car elles vont penser ne pas avoir les capacités nécessaires pour évoluer.

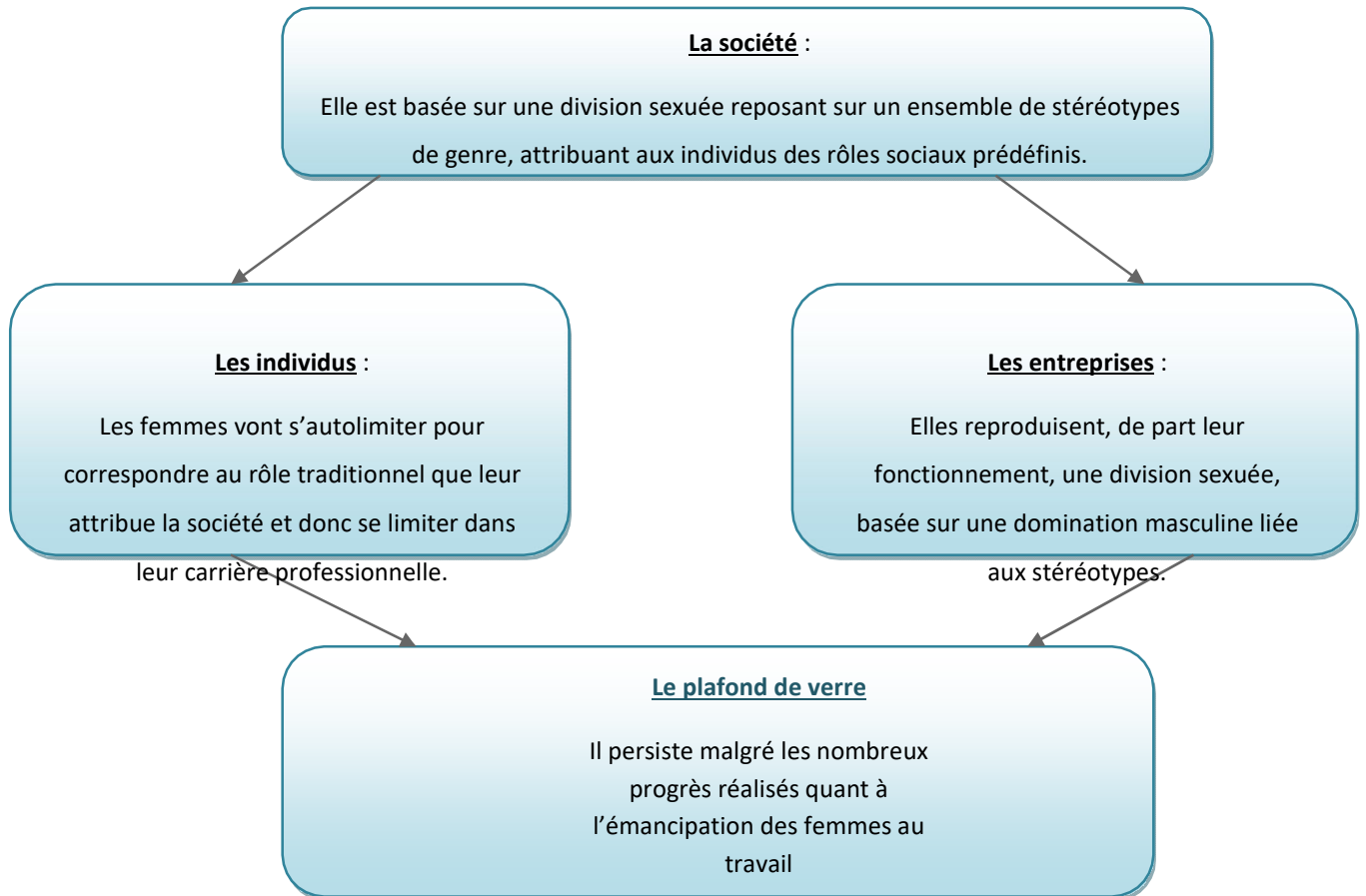
Brigitte Laloupe met également en avant le fait que les femmes ne sont pas à l'aise avec la compétition : « Les femmes ne jouent pas le jeu de la compétition tel qu'il a été instauré par les hommes ». Ces dernières n'aiment pas forcément les jeux qui mènent à une situation de gagnant/perdant, elles sont davantage conciliantes. Or, pour gravir les échelons de la hiérarchie, il faut parfois savoir s'imposer et prendre des risques.

Un autre comportement pouvant les pénaliser est celui de se concentrer essentiellement sur la tâche. Brigitte Laloupe affirme : « les femmes pensent qu'en démontrant leurs compétences, elles seront reconnues et dépenseront donc plus d'énergie à gérer des processus concrets au détriment d'une gestion plus stratégique de leur carrière.». Par conséquent, elles accordent moins de temps à la recherche d'informations concernant les évolutions de carrière et les opportunités possibles.

Même si, les femmes adoptent certaines attitudes qui ne sont pas liées aux stéréotypes de genre, nous ne pouvons niés le poids des représentations dans la société engendrant des répercussions sur les comportements des femmes face à leur carrière.

A travers, la revue de littérature, nous pouvons remarquer que les facteurs constitutifs du plafond de verre sont donc pour les moins complexes et multiples Ils relèvent notamment de la société au sens large, de l'entreprise et des individus, hommes et femmes qui la composent. Mais l'origine même de l'inégalité entre les hommes et les femmes quant à l'accès aux postes à responsabilité est la division sexuée de la société basée sur des ensembles de préjugés et de stéréotypes conditionnant la femme dans un rôle bien précis. Ce conditionnement est tellement enraciné dans notre société, dans nos mentalités et dans nos comportements (représentations symboliques), qu'il passe inaperçu. Il se traduit par des barrières invisibles dans tous les domaines de la vie, limitant l'accès aux femmes à certains postes et certaines fonctions. Voici comment je synthétiserais le phénomène du plafond de verre :

Le phénomène du plafond de verre⁴⁷



Le poids des représentations basé sur la division sexuée de la société semble donc être plus fort que tout.

⁴⁷Schéma réalisé par nos soins

Heilmann met en évidence un cercle vicieux : « Les femmes tendraient à s'autolimiter dans leur carrière et détermineraient leurs choix de carrière en anticipant leurs futures responsabilités familiales ou encore en tenant compte de la proportion de femmes dans les professions de direction ». En effet, si elles tiennent compte de la faible proportion des femmes dans les professions de direction, elles s'autolimiteront toujours et leur choix portera vers des postes comportant des responsabilités moindres, perpétuant ce phénomène...

Ainsi, même si de nombreux progrès ont été réalisés en termes de parité hommes/femmes dans les hautes sphères hiérarchiques des entreprises, le chemin qu'il reste à faire est encore long. Le plafond de verre est une réalité qui a toujours existé. Si les mentalités ne changent pas, alors il sera difficile de le briser complètement.

Comme le dit, Bouffartigues et Gadéa (2000) : « La progression féminine dans la hiérarchie socioprofessionnelle » s'apparenterait davantage à « un combat de tous les instants, susceptible de connaître des revers et des régressions » ...

Nous allons maintenant étudier le phénomène du plafond de verre de manière pratique, grâce à la réalisation d'une enquête terrain ... une enquête où plusieurs femmes cadres nous livrent leur ressenti quant à ce phénomène paradoxal...

Chapitre III

La méthodologie et la démarche adoptée

Nous allons maintenant aborder la partie pratique avec l'enquête terrain réalisée. Ainsi, nous allons présenter les éléments qui ont jalonné notre parcours méthodologique nous permettant d'aborder le plafond de verre de Manière concrète.

I La méthodologie et la démarche adoptée

A. Le projet de la recherche

Réaliser un travail de recherche demande une bonne dose de motivation et passion. Le choix du sujet doit donc être le fruit d'une réflexion murement réfléchie. Il faut aussi savoir s'organiser pour que le déroulement de notre enquête se passe dans de bonnes conditions...

a) Le choix du sujet :

Il y a peu de temps, l'expression métaphorique du plafond de verre nous est encore inconnue, on n'en avait jamais entendu parler. On a entendu ce terme pour la première fois lors d'une séance de travaux dirigés par Mr Malek qui nous a expliqué que c'était une notion utilisée pour désigner la difficulté que rencontraient les femmes pour accéder à des postes à responsabilité. Ce sujet nous a attiré et on a eu envie d'en savoir plus.

L'élaboration d'un mémoire de recherche n'est pas simple. Cela demande une implication personnelle importante et beaucoup de motivation, et en choisissant ce sujet, on savait que cette notion de plafond de verre allait nous passionner pendant quelques mois, et ce fût le cas...

b) Le déroulement du travail de recherche

Toute recherche scientifique nécessite une méthode qui est « un ensemble organisé d'opération on vue d'atteindre un objectif » en d'autre terme cette dernière permet de guider les chercheurs pour atteindre les objectifs de recherche sur le terrain elle nous permet de vérifier nos hypothèses.

Nous avons effectuées une enquête de terrain durant trois mois dans la direction de l'administration locale de la wilaya de Tizi-Ouzou.

- **Présentation de la Direction de l'administration locale de Tizi-Ouzou**

La direction de l'administration locale (DAL) est une structure de la wilaya sous l'autorité du Wali, gérée par un directeur nommé par décret, les mission de la direction sont déterminées par le décret exécutif n° 95-265 dont la logistique pour le fonctionnement des différent services de la wilaya, gestion et formation du personnel, élaboration et exécution du budget primitif, budget supplémentaire et élaboration du compte administratifs, gestion du patrimoine de la wilaya, étude et approbation des budgets communaux, délibérations relatives aux actes administratif financières et patrimoniale entrepris par les communes entre autre la direction participe au financement et la réalisation des opérations d'intérêt général et la réalisation des programmes d'équipement au niveau des communes dans le cadre d'amélioration du cadre de vie et de l'investissement.

La (D A L) est composée de quatre services :

- **Service de gestion et formation du personnel qui est subdivisé en trois bureaux :**
 - Bureau de gestion personnel wilaya
 - Bureau de gestion personnel communal
 - Bureau de la formation
- **Service du budget et du patrimoine qui est subdivise en trois bureaux :**
 - Bureau du budget de la wilaya
 - Bureau de patrimoine
 - Bureau du budget de l'état
- **Service de l'animation locale qui est subdivisé en trois bureaux :**
 - Bureau du patrimoine
 - Bureau action sociale
 - Bureau finances
- **Service planification et suivie du programme de développement en trois bureaux :**
 - Bureau Informatique
 - Des marchés
 - Suivis des programmes

L'ensemble d'effectif administratif géré par le service de gestion et formation du personnel de la DAL est de **930** éléments.

Tableau N°1 : répartition d'effectif selon le genre⁴⁸.

Agente féminin	Agente masculin	total
664	336	930

Tableau N°2 : présentation des fonctions et niveaux de chaque catégorie⁴⁹.

	Catégorie A	Catégorie B	Catégorie C
fonctions	Conception, direction et encadrement	Application et rédaction	exécution
Diplôme	Au moins Bac +3	Au moins bac	3 AS au Moins
Grade	11 à16	9 à 10	10 à5

^{48et 49} réalisé par nos soins à base d'un document interne de la (DAL)

Tableau N°3⁵⁰ : nombre d'effectif reparti par genre.

CATEGORIE	Femmes	Hommes	Total
A	320	131	451
B	98	39	137
C	102	240	342
TOTAL	520	410	930

B. L'objectif de l'enquête terrain

Avant tout effort de description de la démarche, il est primordial de définir précisément l'objectif de ce travail de recherche et de l'enquête terrain. Pour ce faire, nous rappellerons la problématique et nous l'expliquerons puis nous émettrons quatre hypothèses relatives au sujet d'étude.

a) La problématique

Lors de notre chapitre théorie, nous avons mis en évidence le fait que le plafond de verre s'inscrivait dans un contexte paradoxal. En effet, malgré de nombreux progrès réalisés en termes d'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes, ces dernières restent encore trop peu nombreuses à participer à la prise de décision dans les entreprises et à occuper des postes d'encadrement. Dès lors, la problématique se devait de mettre en évidence ce paradoxe :

Comment les stéréotypes de genre impactent ils la progression de carrière des femmes dans les entreprises et comment les surmontés ?

b) L'objectif de ce travail de recherche

Précédemment, nous avons relevé dans la littérature quels étaient les obstacles à l'ascension professionnelle des femmes dans les entreprises. Nous avons montré quels étaient les facteurs perpétuels qui entravaient l'évolution des femmes durant leur carrière professionnelle et nous avons cherché à les expliquer.

Nous avons pu remarquer que la société était basée sur une division sexuée, influencée par un grand nombre de stéréotypes de genre, qui se reproduit au travail, limitant la place et le rôle des femmes dans les entreprises. Il y a donc des « représentations symboliques » des rapports sociaux de sexe qui constituent et forgent les mentalités des individus entravant la carrière des femmes.

L'enquête terrain va nous permettre d'étudier le phénomène du plafond de verre non plus sous un angle théorique mais sous un angle pratique et donc d'appréhender le phénomène du plafond de verre de manière différente. Nous allons tenter de comprendre:

- comment le phénomène du plafond de verre se traduit concrètement dans la sphère professionnelle ?
- comment se traduit concrètement la division sexuée basée sur des rapports sociaux de sexe dans les entreprises ?

⁵⁰réaliser par nos soins à base d'un document interne de la DAL

- comment les femmes ayant la responsabilité ont-elles fait pour passer au-delà du plafond de verre ?
- Quel sont les solutions à mettre en œuvre pour soutenir l'accès des femmes au poste à responsabilités ?

Toutes ces questions sous-jacentes, reviennent à répondre à notre problématique générale : comment les stéréotypes de genre impactent-ils la progression de carrière des femmes dans les entreprises et comment les surmontés.

c) Les hypothèses de recherche

Pour répondre à la problématique et tenter d'appréhender concrètement le phénomène du plafond de verre, il est nécessaire d'élaborer des hypothèses relatives au sujet d'étude. Ces hypothèses s'appuient sur des idées ou des théories qu'on a pu lire lors de nos revues de littérature. En effet, les théories d'auteurs mettent en évidence certains faits qu'on voulait découvrir de manière plus concrète en réalisant une enquête terrain.

Au fur et à mesure de nos recherches sur le phénomène du plafond de verre, de nombreuses questions nous sont venues à l'esprit. En voici quelques exemples : le plafond de verre ne serait-il pas simplement la conséquence d'un phénomène d'autolimitation des femmes ? , Les stéréotypes de genre ne serait-il pas la cause principale du plafond de verre ? Les femmes sont-elles conscientes de cette situation ? Comment font-les femmes qui arrivent à briser le plafond de verre ? Faut-il un profil particulier pour s'imposer dans la haute sphère hiérarchique d'une entreprise ? Etc. Autant de questions auxquelles on a eu envie de répondre dans ce mémoire de recherche.

A travers ces nombreuses questions, on a pu construire cinq hypothèses différentes nous permettant de répondre à la problématique générale et également à toutes les interrogations qu'on s'est posée :

Hypothèse 1 : Le plafond de verre est principalement causé par des stéréotypes de genre qui sont profondément enracinés dans notre société.

Hypothèse 2 : Les femmes qui ont réussi à accéder à des postes à responsabilité ont un profil particulier, indépendamment de leurs compétences professionnelles, leur permettant de franchir les barrières difficilement perceptibles qui empêchent la grande majorité des femmes de briser le plafond de verre

Hypothèse 3 : Le phénomène du plafond de verre est le résultat d'un phénomène d'autolimitation des femmes.

Hypothèse 4 : Les inégalités d'accès aux postes à responsabilité entre les hommes et les femmes se décuplèrent de façon plus manifeste lors de l'ascension vers les niveaux supérieurs.

Nous allons maintenant détailler chaque hypothèse pour comprendre leur objectif et leur pertinence :

Hypothèse 1 : Le plafond de verre est principalement causé par des stéréotypes de genre qui sont profondément enracinés dans notre société.

Dans la partie théorie, nous avons remarqué que notre société était basée sur une division sexuée des rôles sociaux, une division sexuée causée par des stéréotypes de genre réducteur à l'égard des femmes, qui perdure depuis toujours. Ainsi il semblerait que cette division sexuée se reproduit au travail limitant le rôle des femmes. Nous allons donc vérifier à travers notre travail de recherche si les inégalités d'accès aux postes à responsabilité entre les hommes et les femmes sont réellement causées ou non par la puissance des stéréotypes du genre.

Hypothèse 2 : Les femmes qui ont réussi à accéder à des postes à responsabilité ont un profil particulier, indépendamment de leurs compétences professionnelles, leur permettant de franchir les barrières difficilement perceptibles qui empêchent la grande majorité des femmes de briser le plafond de verre.

Malgré toutes les difficultés qu'elles rencontrent, pourquoi certaines femmes réussissent à gravir les échelons de la hiérarchie dans les entreprises et à occuper des postes à responsabilité élevée ? Mettent-elles en avant des attitudes particulières ? Ont-elles des qualités qui leur permettent de briser le plafond de verre ? Ou est-ce tout simplement parce qu'elles ont les compétences nécessaires ?

Pour répondre à toutes ces questions, nous avons formulé l'hypothèse selon laquelle les femmes qui réussissent ont un profil particulier, indépendamment de leurs compétences professionnelles, qui leur permet de mener des carrières professionnelles au même titre que les hommes. Nous entendons par « profil particulier », des qualités, des attitudes, des comportements, des savoir-être qui sont mis en avant ou qui « sortent de l'ordinaire ».

Hypothèse 3 : Le phénomène du plafond de verre est le résultat d'un phénomène d'autolimitation des femmes.

Il semblerait que le plafond de verre puisse être la conséquence d'un phénomène d'autolimitation des femmes. La « subtilité » de cette hypothèse se trouve dans le fait de savoir si les femmes s'autolimitent de part leur propre choix ou si, au contraire, c'est la puissance des rôles sociaux qui priment et qui orientent leur choix vers un modèle traditionnelle de « femme au foyer » privilégiant leur vie personnelle au détriment de leur vie professionnelle.

Hypothèse 4 : Les inégalités d'accès aux postes à responsabilité entre les hommes et les femmes se décupleraient de façon plus manifeste lors de l'ascension vers les niveaux supérieurs.

Est-ce que toutes les femmes cadres rencontrent le même degré de difficultés pour progresser dans la hiérarchie ? Est qu'une cadre supérieure rencontre les mêmes obstacles qu'une cadre intermédiaire ? Est-ce que plus on évolue dans la hiérarchie, plus les barrières sont importantes ?

Lors des nos recherches sur le plafond de verre, il semblerait que plus les femmes évoluent dans la hiérarchie, plus les barrières qu'elles rencontrent sont nombreuses, les empêchant toujours plus de progresser. En effet, le phénomène du plafond de verre « sous- entendrait » que les inégalités se décupleraient d'avantage lors de l'ascension vers les hautes sphères de la hiérarchie. Il faudra donc comparer le discours de femmes cadres ayant de responsabilités avec celles qui en ont moins afin de vérifier ou non cette hypothèse.

C. La méthode de recueil de données

Afin d'appréhender le phénomène du plafond de verre dans les entreprises, une enquête terrain a été réalisé. Nous allons donc expliquer minutieusement les éléments qui ont jalonné notre parcours méthodologique. Nous préciserons d'abord le type de recherche que nous avons privilégié et le choix de l'outil pour la collecte des données. Nous verrons également de quelle manière a été élaborer l'échantillon.

a) type de recherche privilégié

« La recherche et les méthodes sont des moyens développés par l'homme pour connaître, comprendre et expliquer le monde qui l'entoure » (Hers, 1998). Nous allons expliquer dans cette partie pourquoi nous avons privilégié la méthode qualitative pour le recueil des données.

Il existe deux méthodes différentes pour collecter des données :

- la méthode quantitative qui assure la collecte de données quantifiables ;
- la méthode qualitative qui assure la collecte de données non quantifiables.

Pour mener à bien son enquête terrain, il faut choisir la méthode la plus appropriée en fonction du résultat attendu. En effet, ces deux types de méthodes constituent des approches différentes dans leur technique de recueil et d'analyse.

Une démarche quantitative a pour objectif de quantifier un certain nombre de variables auprès d'une population de référence, autrement dit, de « mesurer des opinions et des comportements permettant de décrire les caractéristiques d'une population »⁵¹. Elle vise à tester des hypothèses et à illustrer des théories par la mise en évidence de corrélations entre des variables. L'avantage de cette méthode est de permettre de recueillir, en une seule enquête, un grand nombre de données qui fera l'objet d'une analyse statistique. Pour cela, l'outil utilisé est le questionnaire, un outil méthodologique composé d'une série de questions fermées, c'est-à-dire des questions qui proposent au répondant de choisir entre une ou plusieurs réponses prédéfinies. On parle de questions fermées uniques ou multiples. Elles facilitent le traitement des données mais demandent un travail au préalable afin de déterminer les réponses adéquates. En effet, nous pouvons lister un certain nombre d'exigences en termes de questions fermées : « la liste de réponses doit être suffisamment exhaustive, les items doivent être objectifs et pertinents, les catégories de réponses doivent s'équilibrer (autant de réponses positives que négatives)»⁵²

Comme toute démarche, cette méthode de recueil des données possède des limites. Tout d'abord, elle ne permet pas de connaître le point de vue de l'enquêté ni de connaître son opinion exacte. De plus, elle peut restreindre le répondant dans ses réponses car ces dernières ne sont pas toutes élaborées. A cela s'ajoute le manque de contact humain, il n'y a pas ou très peu de relation d'écoute entre l'enquêteur et l'enquêté. Et pour finir, si les questions ne sont pas correctement formulées, les résultats peuvent être biaisés.

Etant donné que l'objectif de ce mémoire n'est pas de collecter des données quantifiables quant au phénomène du plafond de verre, mais plutôt de connaître le ressenti de femmes cadres quant à leur carrière professionnelle et aux obstacles qu'elles ont pu rencontrer pour progresser dans la hiérarchie, nous avons privilégié le choix de la méthode qualitative. En effet, elle permet de travailler sur des « échantillons homogènes et de connaître en profondeur, les comportements, les opinions, les motivations, les freins et les attentes d'une personne par rapport au sujet de l'étude.»⁵³

La démarche qualitative aura trois objectifs principaux :

- **Comparer le cadre théorique et les résultats de l'enquête terrain :**

Nous avons vu dans la revue de littérature que les obstacles que rencontraient les femmes étaient nombreux, ainsi nous allons voir à travers notre enquête qualitative si nous retrouvons certaines idées, certaines théories ou certains faits recensés dans la première partie de ce mémoire.

- **Confronter des idées et des points de vue différents :**

L'étude qualitative va nous permettre de connaître en profondeur le ressenti des femmes cadres quant à leur expérience professionnelle, nous allons donc avoir plusieurs points de vue différents que nous allons pouvoir corrélés ou au contraire affronter.

⁵¹ COUVREUR Agathe et LEHUEDE Franck (2002), Essai de comparaison de méthodes quantitatives et qualitatives, Cahier de recherche n°176, Paris, credoc

⁵²Source : <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:mB-bCGoxcVcj:www.reussitefac.com/Wp-content/uploads/group-documents/269/1297348251-L3SESS->

⁵³Source : http://www.marketingpourpme.org/xwiki2/bin/view/Space_use/cardSQU0wy3U06

- Répondre à la problématique et aux hypothèses de part une analyse personnelle :

A travers la démarche qualitative, les personnes interrogées sont plus ou moins libres de s'exprimer et de donner leur point de vue par rapport à une situation précise. Nous allons donc recueillir des ressentis différents qui vont nous permettre, d'une part, de répondre à la problématique et aux différentes hypothèses émises précédemment et d'autre part de nous permettre d'acquérir notre propre vision des choses quant au phénomène du plafond de verre et des rapports sociaux entre les hommes et les femmes au travail.

b) L'outil utilisé pour la collecte des données

Une fois le choix de la méthode de collecte des données déterminé, il faut construire un outil suffisamment pertinent et approprié à notre objectif de recherche.

- Le choix de l'entretien directif

L'entretien est une technique de recueil d'informations qui se déroule en face à face, ou parfois par téléphone. Il existe trois formes classiques de l'entretien :

- L'élaboration du guide d'entretien

La réalisation d'un guide d'entretien n'est pas facile, il faut savoir poser des questions claires et pertinentes laissant peu de place à l'interprétation du lecteur. Elles doivent être relativement simples et susciter l'intérêt du répondant. Pour ce faire, il faut impérativement soigner la tournure de chaque question et se demander quel est son intérêt. De plus, il faut anticiper le fait que l'ensemble des questions doit permettre d'avoir des réponses qui seront pertinentes quant au sujet et qui favoriseront l'analyse des résultats.

Nous allons, dès à présent, donner une explication détaillée du guide d'entretien afin de comprendre sa structure et les réponses attendues à travers chaque question.

Ce guide d'entretien (*Annexe 1*) : *Guide d'entretien*) est composé de 22 questions classées dans six thèmes différents élaborés à partir des éléments essentiels qui sont ressortis lors de nos recherches sur le plafond de verre (stéréotypes, rapport sociaux etc) :

Thème 1 / Mieux se connaître

Le guide d'entretien commence par quelques questions générales sur la personne interviewée afin de pouvoir cerner sa situation personnelle. Ce thème a donc pour objectif d'apprendre à connaître brièvement la personne interrogée.

Questions	Objectifs
1-Combien avez-vous d'enfants ?	Voir si le nombre d'enfants est un frein à la prise de responsabilité ou non.
2-Quelle est votre tranche d'âge ?	Savoir s'il y a un âge où les femmes sont davantage confrontées aux freins qui empêchent leur mobilité ascendante.
3-Quel est votre niveau d'étude ?	Savoir s'il y a un lien entre le niveau d'étude et la place occupée dans l'entreprise.

Thème 2 / Poste actuel

Ce thème a pour objectif de déterminer le profil professionnel de l'enquêtée, de mieux comprendre le poste qu'elle occupe et le niveau de responsabilité qu'elle a.

Questions	Objectifs
4-Quel poste occupez-vous ?	Connaitre précisément l'intitulé du poste.
5-Quelles sont vos principales missions ?	Cerner le degré de responsabilité du répondant et en savoir plus sur le poste occupé.
6-Combien avez-vous d'années d'ancienneté ?	Connaitre les évolutions que les femmes ont eu au sein de leur entreprise. Evolue-t-elle facilement ?
7-Avez-vous évoluez dans vos fonctions?	

Thème 3 / Culture organisationnelle et environnement de travail :

Ce thème a pour objectif de savoir si la culture organisationnelle est masculine ou non ?

Questions	Objectifs
8-Dans votre service les femmes sont elle nombreuse à avoir des postes à responsabilité ?	Connaitre l'environnement de travail de la personne interrogée : est-t-elle entourée de beaucoup de femmes ? ou est-ce que l'entreprise embauche davantage des hommes ? Ce qui signifierait que la culture de l'entreprise serait plutôt masculine.
9- Est-ce que vos collègues masculins démontrent-ils des qualités ou des valeurs différent en tant qu'hommes ?	Comparer les profils des hommes qui occupent des postes à responsabilité avec celui des femmes cadres (attitudes différentes ?)
10- est-ce qu'on tient compte du genre pour le recrutement?	
11-est-ce qu'on tient compte du genre pour la formation?	
12-est-ce qu'on tient compte du genre pour la promotion?	

Thème 4 / Rapports de sexe : position de la femme dans les circuits de décision en entreprise (comportements-attitudes)

Ce thème porte sur les rapports de sexe dans l'entreprise afin de savoir comment les femmes qui ont des responsabilités sont perçues dans leur entreprise et quelle est leur position dans les circuits de décision.

Questions	Objectifs
13- Comment qualifiez-vous vos rapports avec vos collègues cadres masculins ?	Déterminer les rapports sociaux entre les hommes et les femmes cadres dans l'entreprise. Rapports cordiaux ou non ?
14- Dans le cadre de votre travail, est-ce que votre présence dans un groupe d'hommes, par exemple lors d'une réunion où il faut régler un problème ou prendre une décision, crée un impact ?	Savoir si le fait d'être une femme en position minoritaire a un impact sur la prise de décision : Est-ce qu'une femme est écoutée quand elle est entourée d'un groupe d'hommes (situation minoritaire) ?

Thème 5 / Rapport au pouvoir : différenciation sociale et stéréotypes sexuels

Ce thème a pour objectif de déterminer la perception des salariés dans l'entreprise quant aux femmes qui ont du pouvoir et de savoir quels sont les stéréotypes sexuels qui sont attribués aux femmes cadres.

Questions	Objectifs
15- Exercer de l'autorité vous semble facile dans votre travail ?	Savoir si les femmes cadres interrogées sont à l'aise avec l'autorité et le pouvoir. Nous avons vu dans la revue de littérature que les femmes étaient souvent stéréotypées comme n'ayant pas d'autorité.
16- es-ce qu'une femme autoritaire est bien perçu dans votre environnement de travail ? 17-en tant que femme cadre y'a-t-il des attitudes que vous devez mettre en avant dans votre travail ? 18-à l'inverse ya t'il des comportements qui an tant que femmes ne seraient pas acceptés ou permis dans votre environnement ? 19-Est-ce que vous projeter une évolution de vos responsabilités au sein de votre direction?	Savoir quels sont les stéréotypes sexuels attribués aux femmes qui ont de l'ambition et qui n'ont pas peur d'exercer de l'autorité. Cerner la perception des individus quant aux femmes cadres (représentations sociales)

Thème 6 / Accès aux postes à responsabilités : obstacles rencontrés par les femmes et avenir

Ce thème a pour but de cerner les obstacles perceptibles que les femmes rencontrent durant leur carrière professionnelle ainsi que de connaître leur possibilité d'évolution de carrière.

Questions	Objectifs
20- L'équilibre vie privée/ vie professionnel constitue- t-il une difficulté dans votre carrière ?	Savoir si les femmes cadres qui ont réussi à accéder à des postes à responsabilité, ont toujours privilégié leur vie professionnelle au détriment de leur vie personnel ou non.
21- Le plafond de verre est il le résultat des pratiques de discrimination?	Comprendre la perception des femmes quant aux phénomènes du plafond de verre : pourquoi, d'après-elles, est-il difficile de gravir les échelons de la hiérarchie ? (obstacles perceptibles)
22-est ce que les femmes rencontrent beaucoup de difficultés pour atteindre le sommet de la hiérarchie?	

Après l'élaboration du guide d'entretien, on a soumis à deux personnes de notre entourage afin qu'elles puissent nous donner leur point de vue. En effet, il semblait pertinent de savoir si toutes les questions étaient compréhensibles et si l'outil était cohérent quant à l'enchaînement des questions.

c) L'élaboration de l'échantillon

Une fois l'outil de collecte des données mis en place, il faut procéder à l'échantillonnage qui « est une phase qui consiste à sélectionner les individus que l'on souhaite interroger au sein de la population de base »⁵⁴

Pour réaliser une enquête terrain cohérente, l'échantillon doit être soigneusement élaboré. En effet, il faut sélectionner des personnes qui pourront nous apporter des réponses concrètes et précises quant aux questions posées, il est donc très important de cibler correctement les personnes à interroger. Pour ce faire voici les critères sur lesquels l'échantillonnage a été construit :

⁵⁴source : <http://www.definitions-marketing.com/Definition-Echantillonnage-etude>

- **Le sexe : féminin**

L'objectif de notre enquête est de comprendre pourquoi les femmes sont si peu nombreuses à investir les lieux décisionnels dans les entreprises. Trois solutions étaient envisageables pour y répondre :

- Interroger seulement des femmes cadres ;
- Interroger des hommes cadres pour connaître leur avis et leur ressenti ;
- Interroger des hommes et des femmes cadres.

Interroger celles qui sont directement concernées par le phénomène du plafond de verre semblait être la solution la plus appropriée. En effet, les femmes qui ont réussi à accéder à des postes à responsabilité sont les mieux à même de nous faire part des difficultés qu'elles ont rencontrées durant leur carrière professionnelle. Toutefois, il aurait été intéressant d'interroger des hommes cadres, mais par manque de temps, on a préféré me limiter aux femmes cadres.

- **Le statut : cadre**

Etant donné que notre enquête porte sur des postes à responsabilité, il faut que les femmes interrogées aient le statut cadre.

- **Le niveau de responsabilité**

Avoir un statut cadre ne signifie pas pour autant encadrer une équipe. Ainsi, un critère supplémentaire a été ajouté : le répondant doit occuper un poste d'encadrement ou un poste nécessitant des prises de décisions importantes pour l'entreprise.

- **L'âge** : on voulait interroger des femmes cadres qui avaient plus de 40 ans en pensant que plus elles sont âgées, plus elles ont de l'expérience et donc peut-être plus d'éléments à faire partager concernant leur carrière. Toutefois, après réflexion, on s'est dit que ça serait plus intéressant d'interroger des femmes de tout âge pour ensuite voir s'il existe des tranches d'âge où les femmes rencontrent davantage d'obstacles pour évoluer.

II Présentation et l'analyse des résultats :

Dans cette partie, nous allons analyser les différents entretiens menés auprès des dix femmes cadres. Dans un premier temps, nous verrons que leurs manières de se raconter à variées en fonction de leur personnalité et de leur vécu, puis dans un second temps nous analyserons le discours des femmes cadres en sélectionnant les verbatim les plus pertinentes pour pouvoir les analyser.

A. Présentation des résultats

Nous allons maintenant procéder à l'analyse globale des entretiens question par question. Pour que cette partie soit la plus pertinente possible, nous n'allons pas mettre toutes les verbatim de chaque femme cadre pour chaque question mais plutôt sélectionner celles qui sont les plus significatives et les importantes quant au sujet. Nous allons commencer l'analyse à partir du thème n°3 étant donné que les deux premiers thèmes permettaient seulement d'établir le profil des répondants, ce que nous avons déjà fait dans la partie méthodologie.

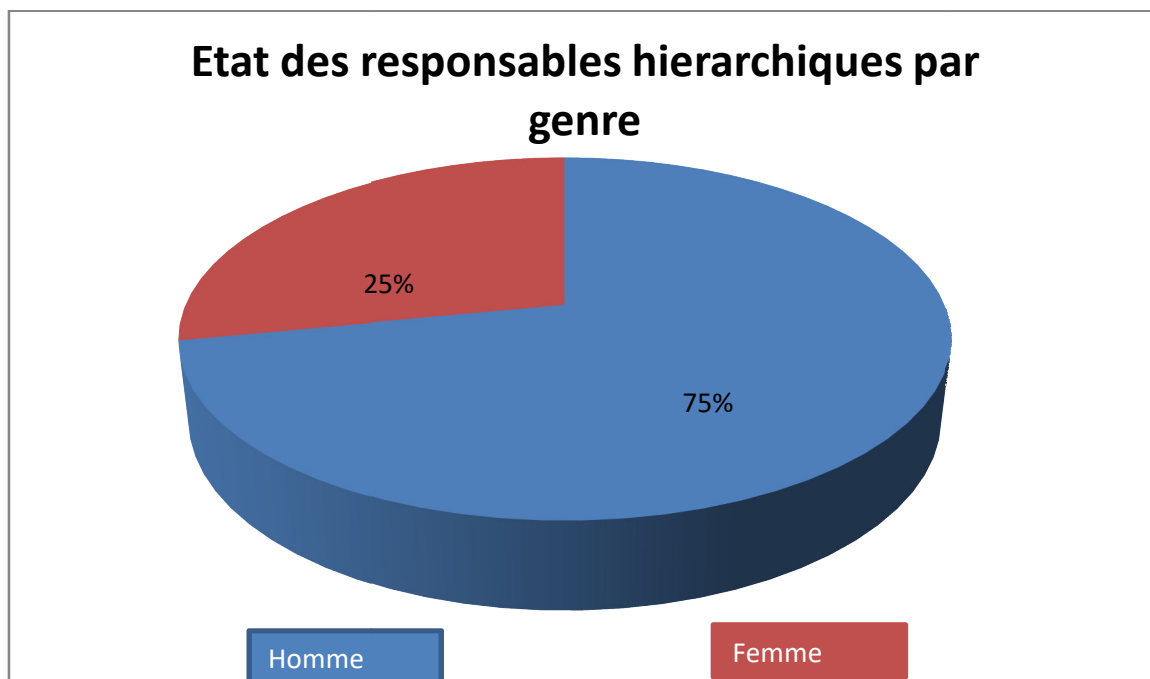
Thème 3 / Culture organisationnelle et environnement de travail : profil du leader, valeurs et caractéristiques des femmes et des hommes cadres

La majorité des femmes interrogées ont émis le fait qu'elles étaient peu nombreuses dans leur entreprise à occuper des postes à responsabilité. En effet, les interviewées, elles ont précisé qu'elles étaient majoritairement entourées d'hommes au quotidien ce qui signifie que leur culture organisationnelle est majoritairement masculine.

De plus, certaines ont opéré une distinction entre les niveaux hiérarchiques supérieurs majoritairement occupés par des femmes et les niveaux hiérarchiques inférieurs où les femmes sont davantage présentes. Ainsi, nous pouvons constater à travers cette question que plus les femmes évoluent moins elles sont entourées de femmes, travaillant ainsi dans un milieu majoritairement masculin.

Tableau n°4 : état des responsables hiérarchique par genre

	<u>femmes</u>	<u>hommes</u>	<u>total</u>
Poste supérieur	22	55	77
Fonction supérieur	2	24	26
total	24	79	103



Thème 4 / Rapports de sexe : position de la femme dans les circuits de décision en entreprise (comportements-attitudes)

Les ressentis des femmes cadres quant à leur relation professionnelle avec leur collègues hommes varient... Certaines affirment que les rapports sont plutôt cordiaux, que toute se passe relativement bien et elles ne ressentent pas vraiment de différences entre elles et leurs collègues hommes. D'autres sont plus méfiantes et affirment le fait qu'il y a un réel besoin de faire ses preuves quant à ses capacités et ses compétences pour être respecté et montrer « *de quoi on est capable* », notamment à cause des attitudes sexistes de certains hommes ou des représentations sociales en fonction des sexes qui sont véhiculées dans notre société.

Thème 5 / Rapport au pouvoir : différenciation sociale et stéréotypes sexuels

100% des femmes interrogées ont estimé être à l'aise dans les situations où elles devaient démontrer de l'autorité et du pouvoir, cela peut s'expliquer de part leur statut qui nécessite une certaine aisance avec l'autorité. En effet pour prendre des décisions importantes ou encadrer des équipes il faut être un minimum autoritaire.

Trois des dix femmes interrogées ont fait le lien avec leur autorité parentale. Par exemple, a dit : « vous savez quand vous avez eu 4 gosses hein... je ne vois pas où est le problème ». Il semblerait que certaines femmes cadres transposent parfois leurs « attitudes familiales » avec leurs attitudes professionnelles : « je pense que nous les femmes, on reproduit au boulot de qu'on fait au quotidien chez nous, c'est notre nature ».

Dans tous les cas, les femmes cadres ayant de l'ambition suscitent des critiques quelles soient négatives ou positives, tandis qu'un homme qui évolue, les dires à son égard seront moindres. Ce fait met en avant les représentations sociales basées sur la division sexuée qui sont omniprésentes dans notre société.

Thème 6 / Accès aux postes à responsabilités : obstacles rencontrés par les femmes et avenir

Toutes les répondantes se sont prononcées sur l'articulation vie professionnelle et vie familiale et toutes ont mis en évidence la difficile conciliation entre les deux. Cependant, il semblerait qu'une carrière professionnelle puisse être conciliable avec une vie de famille puisque toutes les femmes interrogées occupent un poste à responsabilité et sept répondantes sur dix ont des enfants. Toutefois, un peu plus de la majorité des répondantes (6 femmes sur se sont déjà limitées quant à des évolutions de carrière pour favoriser leur vie personnelle.

Pour certaines les responsabilités familiales n'ont pas été un frein quant à leur mobilité ascendante, il faut savoir s'organiser et s'imposer : « Quand on est une femme, il faut se battre sur tous les fronts, il faut qu'on se batte à la maison, et il faut qu'on se batte au boulot aussi. [...] C'est à nous de savoir...est-ce qu'on veut ? Est-ce qu'on ne veut pas ? » .

La majorité ont mis en avant l'articulation entre la vie privée et la vie professionnelle comme étant le frein principal à l'évolution des carrières des femmes. Certaines ont évoqué la répartition inéquitable des tâches entre les hommes et les femmes, les obligeant à tout gérer, ce qui est difficilement conciliable avec une carrière professionnelle chargée.

B. L'interprétation des résultats

Dans cette partie, nous allons mettre en avant les points clés qui ressortent de l'enquête terrain en interprétant les résultats, nous répondrons ensuite aux différentes hypothèses, puis nous terminerons par une réponse générale quant à la problématique de départ.

Les faits pertinents de l'enquêteterrain

Des idées marquantes sont ressorties à la suite des entretiens et de l'analyse des résultats, nous allons donc les mettre en évidence à travers cette partie.

➤ Un environnement de travail majoritairement masculin

Les femmes cadres se retrouvent en grande majorité entourées d'hommes, presque toutes les répondantes ont évoqué le caractère masculin de leur environnement de travail. Autrement dit, elles sont au quotidien en contact avec hommes que ce soit au niveau de leurs collègues ou de leurs supérieurs hiérarchiques.

Cette majorité d'hommes dans les hautes sphères hiérarchiques des entreprises va forcément avoir des répercussions sur la culture organisationnelle de l'entreprise qui va être imprégnée de valeurs masculines. Ainsi, les femmes cadres vont devoir s'adapter à cette culture masculine qui ne correspond pas forcément à leurs attentes, ni même à leurs propres valeurs, ce qui ne va pas être évident pour elles. Elles vont devoir faire preuve de grandes capacités d'adaptation pour pouvoir « rentrer dans les normes » que suppose cette culture plutôt masculine et pour ne pas être marginalisées. Certaines vont également se limiter en voyant qu'il y a trop peu de femmes dans les hautes sphères hiérarchiques des entreprises.

➤ **Des attitudes sexistes trop nombreuses à l'égard des femmes**

Grand nombre de femmes interrogées ont mis en évidence les attitudes sexistes des hommes à leur égard dans diverses situations professionnelles. Ces attitudes sont encore plus nombreuses dans les milieux typiquement masculins (industrie, armée etc.).

Elles peuvent avoir un impact non négligeable sur l'avancement des femmes dans l'entreprise. En effet, il suffit que la personne concernée soit sensible aux critiques et remarques pour que cela vienne perturber le bon déroulement de ses tâches quotidiennes. Elles peuvent, plus ou moins, agir directement sur le mental des femmes cadres qui pourront alors se sentir dévalorisées et ne pas se sentir à leur place, compte tenu de la dépréciation objective de leurs capacités de la part de certains hommes... Les femmes cadres doivent donc passer au-delà de ses attitudes, ce qui demande d'être dans un état d'esprit assez ouvert, afin de pouvoir prendre du recul sur la situation et de franchir les barrières imposées par ces hommes misogynes.

➤ **Des attitudes différentes entre les femmes et les hommes au travail**

Un autre fait marquant est la différence d'attitude entre les hommes et les femmes au travail.

Comme nous l'avons vu dans l'analyse des résultats, les femmes sont davantage axées sur l'individu et sur le bien être collectif de l'entreprise (empathie, écoute, côté affectif etc), tandis que les hommes sont plus égoïstes et se préoccupent davantage des résultats et de la performance de l'entreprise. Les femmes cadres auraient tendance à avoir un coté maternel dans leur relation de travail : reproduction du milieu personnel dans le milieu professionnel.

Cela peut impacter la carrière des femmes. En effet, comme elles sont majoritairement entourées d'hommes au quotidien, ces différences en termes d'attitude peuvent parfois être un frein pour les femmes, car elles ne seront pas assez en cohérence avec leur environnement de travail qui lui est principalement masculin.

➤ **Une nécessité d'être crédible et de s'imposer grâce à une autorité de compétence**

Toutes les femmes cadres interrogées ont mis en évidence le fait qu'il fallait sans cesse « se battre » afin de pouvoir s'imposer ou au moins « se faire reconnaître » dans un environnement de travail masculin. Pour elles, il est difficile de faire reconnaître leurs compétences et leurs qualités, elles doivent donc redoubler d'efforts pour prouver qu'elles sont tout autant compétentes que leurs collègues hommes :

Elles doivent donc prouver leur crédibilité et leurs compétences régulièrement : « Les femmes arrivent à être reconnu, bien plus souvent que les hommes, grâce à une autorité de compétences, qu'une autorité ou un leadership naturel. »

Devoir sans cesse faire ses preuves et s'imposer peut être une barrière supplémentaire pour les femmes. Certes, lorsque l'on occupe des postes à responsabilité, il faut prouver sa compétence professionnelle, mais pour les femmes cela est d'autant plus prononcé, ce qui peut être épuisant psychologiquement et source de stress. Il faut fournir des efforts supplémentaires. En effet, cette reconnaissance n'est pas gratuite, elle est le fruit d'une rigueur constante et d'une attitude irréprochable, laissant peu de place à l'émotion ou à la spontanéité.

*** De fortes représentations sociales entre les sexes : la puissance des stéréotypes**

Lors des entretiens, il a été remarqué que la division des rôles sociaux dans la société consolidée par la puissance des stéréotypes se retrouvait dans le monde de l'entreprise. En effet, aucune des femmes cadres n'a rejeté son rôle de femme au foyer. Certains s'auto-liment elles même justement à cause de ce rôle que leur a attribué la société depuis des siècles. Les représentations sociales basées sur la division sexuée des rôles sociaux semble être un obstacle qui passe inaperçu aux yeux de nombreuses femmes cadres.

*** Un rapport au pouvoir différent pour les femmes**

De manière générale, les femmes cadres auraient-elles moins d'attrance envers le pouvoir que les hommes au travail les femmes seraient moins attirées par le pouvoir et donc elles ne se donneraient pas les mêmes moyens que les hommes pour avancer et gravir les échelons de la hiérarchie.

La différence de perception du pouvoir entre les hommes et les femmes peut aussi expliquer la moindre présence des femmes dans les hautes sphères hiérarchiques. En effet, il semblerait qu'elles soient moins attirées par le pouvoir en lui-même, mais plutôt par une reconnaissance de leur compétence, le grade et le statut seraient secondaires.

*** La question de l'articulation vie privée / vie professionnelle : une question de choix**

Nous avons vu dans la revue de littérature que l'un des principaux freins à la prise de responsabilité était la difficile articulation entre la vie professionnelle et la vie personnelle. Ce fait a effectivement été mis en avant lors des entretiens. Toutefois, cela surmontable et se résume seulement à une question de choix et d'organisation.

Lors de la revue de littérature, il était mis en évidence que parfois les femmes n'arrivaient pas à tout gérer de part la quantité importante des tâches domestiques à gérer. Cependant tout est finalement possible mais il faut redoubler d'efforts: si une femme veut avoir de nombreuses responsabilités dans une entreprise, elle doit formater tout les compartiments de sa vie en fonction de ce qu'elle souhaite (adapter l'éducation de ses enfants et favoriser la répartition équitable des tâches entre elle et conjoint).

C. La validation des hypothèses

Dans cette partie, il est question de vérifier la validité ou non des hypothèses en utilisant les résultats obtenus lors des différents entretiens réalisés auprès des femmes cadres.

Hypothèse 1 : Le plafond de verre est principalement causé par des stéréotypes de genre qui sont profondément enracinés dans notre société.

De nombreuses représentations sociales sont présentes dans les mentalités :

Dans la grande majorité des discours des femmes interrogées, nous retrouvons la puissance des stéréotypes qui sont profondément enracinés dans notre société. Ils ont pour conséquence de creuser les écarts des rôles sociaux entre les hommes et les femmes. Nous avons vu dans la revue de littérature qu'une division sexuée des rôles sociaux perdurait dans la société depuis l'Antiquité mais que des progrès avaient été réalisés réduisant les différences de rôles sociaux entre les hommes et les femmes. Toutefois, nous pouvons nous rendre compte à travers cette enquête que les représentations sociales liées aux stéréotypes de genre sont toujours présents dans les mentalités. Cela peut être un frein considérable pour les femmes, d'une part parce que certaines vont vouloir correspondre au modèle de la femme traditionnelle, elles vont donc s'autolimiter dans leur perspective d'emploi et d'autres part parce que certains hommes vont penser que les femmes n'ont pas leur place dans des postes à responsabilités élevées, ils vont donc les freiner en adoptant des attitudes réductrices à leur égard.

Les stéréotypes de genre et les représentations sociales sont donc un frein considérable à l'ascension professionnelle des femmes dans les hautes sphères hiérarchiques, ils sont omniprésentes et parfois peu perceptibles, réduisant ainsi les chances de passer au-delà. Nous pouvons donc valider cette première hypothèse.

Hypothèse 2 : Les femmes qui ont réussi à accéder à des postes à responsabilité ont un profil particulier, indépendamment de leurs compétences professionnelles, leur permettant de franchir les barrières difficilement perceptibles qui empêchent la grande majorité des femmes de briser le plafond de verre.

Prouver que l'on est compétente est essentiel lorsque l'on occupe un poste à responsabilités. Cependant, les femmes cadres qui ont réussi à évoluer au sein de leur entreprise et à occuper des postes importants ne possèdent pas seulement des compétences particulières, elles ont un profil particulier qui leur a permis d'avancer. Toutes les femmes que j'ai interrogé ont un caractère assez fort et ne mâche pas leurs mots, elles savent ce qu'elles veulent et ce qu'elles ne veulent pas. Elles sont toutes « *une résistance psychologique assez forte* » qui leur permettent de passer au-delà de nombreux obstacles comme par exemple les attitudes sexistes des hommes misogynes. Cependant, à certains moments elles peuvent lâcher prises et ne plus résister aux différentes pressions qui les entourent :

Nous pouvons donc valider cette deuxième hypothèse en affirmant que les femmes qui ont réussi à accéder à des postes à responsabilité sont celles qui ont un profil particulier avec des attitudes et des comportements « conquérants », elles vont toutes de l'avant et savent de quoi elles sont capables afin de pouvoir aller au-delà de ce plafond de verre.

Hypothèse 3 : Le phénomène du plafond de verre est le résultat d'un phénomène d'autolimitation des femmes.

A travers notre enquête terrain et les dires des femmes cadres, nous pouvons affirmer en partie que le phénomène du plafond de verre résulte principalement d'un phénomène d'autolimitation des femmes qui préfèrent privilégier leur vie personnelle au détriment de leur vie professionnelle. Mais cela est-il le résultat d'un choix personnel ? Ou est-ce influencé par la force des stéréotypes ? On s'aperçoit, en grande majorité, qu'elles intériorisent les stéréotypes présents dans notre société et qu'elles veulent souvent correspondre au modèle traditionnelle de la femme. Certaines laissent même transparaître un sentiment d'infériorité, en ce sens où elles se construisent elles-mêmes certaines barrières psychologiques qui les empêchent bien souvent d'évoluer aussi vite que les hommes.

Toutefois, cette hypothèse ne peut pas être affirmée à 100% car nous avons vu que certaines femmes font en sorte que leur vie personnelle ne soit pas un frein à leur carrière professionnelle, certaines décident donc de ne pas s'autolimiter dans leur perspective d'emploi :

Cette hypothèse est donc en partie validée mais le plafond de verre n'est pas seulement le résultat d'un phénomène d'autolimitation des femmes.

Hypothèse 4 : Les inégalités d'accès aux postes à responsabilité entre les hommes et les femmes se décupleraient de façon plus manifeste lors de l'ascension vers les niveaux supérieurs.

Les cadres intermédiaires interrogées et les cadres supérieures ont rencontré plus ou moins les mêmes obstacles durant leur carrière professionnelle, cependant certaines ont mis en avant le fait qu'à partir d'un certain niveau il était difficile d'évoluer davantage. La a également mis en évidence la raréfaction des femmes cadres dans les niveaux supérieurs de la hiérarchie est constaté:

Nous pouvons donc en conclure que les femmes rencontrent davantage de difficultés pour évoluer à partir d'un certain niveau hiérarchique et donc que les inégalités se décupleraient d'avantage lors de l'ascension vers les hautes sphères de la hiérarchie. Cette quatrième hypothèse est donc validée.

III RECOMMANDATIONS

Les constats régulièrement rappelés d'inégalités des chances entre les femmes et les hommes quand à leur développement de carrière plusieurs travaux récentes l'on démontré si les femmes accèdent de plus en plus aux postes d'encadrement en entreprise, les postes au plus haut niveau de l'hierarchie restent toutefois majoritairement occupés par des hommes.

Pour promouvoir un égal accès aux postes, l'institut pour l'égalité des femmes et des hommes, militante de la cause féministe et représentantes des pouvoirs publics se sont retrouvés pour réfléchir à des solutions existantes ou à mettre en œuvre pour soutenir l'accès des femmes aux postes à responsabilités en entreprise sociale comme en entreprises classiques.

En sont ressorties une trentaine de recommandations à l'intention de deux types d'acteurs : Les acteurs publics et les entreprises. Comme suit :

A. A L'INTENSION DES POUVOIRS PUBLICS :

- conduire des recherches dans l'économie sociale

Les pouvoirs publics sont appelés à soutenir les centres et instituts de recherche afin que ceux-ci mènent à bien des études documentées et chiffrées sur la question de l'égalité des genres en entreprises sociales. De tels travaux permettraient d'objectiver la situation des femmes dans ces entreprises et d'identifier les opportunités ou obstacles spécifiques à ces milieux professionnels.

- impliquer les hommes dans les réflexions sur l'égalité :

Les pouvoirs publics sont appelées à continuer d'impliquer plus largement les hommes dans les réflexions sur l'égalité via des campagnes de sensibilisation dédiées, la valorisation d'hommes ayant interrompu leur carrière pour s'occuper d'un enfant ou d'un aîné, la diffusion d'information sur les possibilités offertes aux hommes pour concilier vie privée et vie professionnelle , etc.

- sensibiliser aux stéréotypes tout au long de la vie :

Les pouvoirs publics sont appelés à développer des politiques éducatives et des outils à destination des professeurs, des parents et des professionnels travaillant avec les jeunes publics pour les aider à questionner les stéréotypes de genre et se détacher des rôles sociaux propres à leurs genre. Des outils semblables diversité, coaches professionnels, services ressources humaines puissent se former et former les femmes et les hommes à prendre conscience de ces stéréotypes pour mieux prévenir leurs potentielles conséquences.

- former les femmes a négocier leur évolution de carrière :

Les pouvoirs publics sont appelés à intégrer dans les offres de formation initiales et professionnels des modules dédiés à la planification de carrière et à la négociation des évolutions professionnelles. Ces modules, qui pourraient prendre la forme d'ateliers mixtes ou non-mixtes, devront toutefois intégrer une dimension genrée permettant aux participantes de mieux appréhender les sources de cette inégalité des chances.

- donner de la visibilité aux femmes managers :

Les pouvoirs publics sont appelés à soutenir les réseaux de femmes dirigeants dans leur formation, leur promotion et leur pérennisation pour qu'ils puissent non seulement permettre à des entreprises d'identifier des femmes au potentiel répondant à leurs besoins mais également inspirer des filles et des femmes à mener une carrière au plus haut niveau dans l'économie classique comme dans l'économie sociale.

- évaluer les dispositifs législations de 2011 et 2014 :

Les pouvoirs publics sont appelés à mener un bilan quantitatif et qualitatif de ces deux nouvelles dispositions afin de collecter les retours des entreprises et leurs éventuelles difficultés à mettre en application ces obligations. Le caractère novateur de la disposition wallonne, dans la mesure où celle-ci s'applique à des structures de l'économie sociale, rend d'autant plus nécessaire cette évaluation pour que puisse être envisagés d'adapter des dispositifs similaires en région de Bruxelles-Capitale et en Flandres.

B. A L'INTENSION DES ENTREPRISES

- assurer la transparence des offres et des promissions :

Les entreprises sont appelées à accorder une vigilance particulière à la formalisation de procédure et une transparence des informations en matière de publication des offre en interne, critère de sélection des candidats, règles de promotion.

- reconsidérer la définition du « bon » manager

Les entreprises sont appelées à questionner la définition de ce que serait une bonne manager et ou une bonne administrateur-trie . en parallèle, elle sont appelées à adopter une perspective genre pour définir les attentes de l'entreprise à l'égard des personnes occupant ou amenées à occuper ces postes et de réaliser une communication claire et neutre en matière de genre, sur les critères qui auront été arrêtés.

- inciter les femmes a développer leur potentiel

Les entreprises sont appelées à organiser des formations, des évaluations ainsi que des offres de soutien pour accompagner, notamment les femmes dans leur développement de carrière. Ces dispositifs devront donc adopter une perspective genrée pour inviter les femmes et les hommes à questionner leurs objectifs professionnels au regard des rôles sociaux qui leur sont habituellement assignés.

- former les managers a adopté une perspective genree

Les entreprises sont appelées à apporter une attention particulière à la dimension genrée de leur politique de gestion des ressources humaines. Pour ce faire, nous les invitons à former les managers, à tout les niveaux hiérarchiques, ainsi que le service RH quand celui-ci existe afin que tous puisse repérer les potentiels des salarié-e-s , notamment lorsque ceux-ci ne sont pas exprimés par les salarié-e-s concernées ou sous estimés

- établir des jurys de promotion paritaires :

Les entreprises sont appelées à établir des jurys de promotion paritaires pour sélectionner les personnes chargées d'occuper des postes à responsabilité dans l'entreprise.

- faciliter la conciliation vie privée vie professionnelle :

Les entreprises sont appelées à formaliser de nouvelle pratiques de travail plus flexibles à même d'offrir un meilleur équilibre vie privée vie professionnelles aux hommes et aux femmes travaillent dans l'organisation.

- développer un plan diversité intégré a la stratégie de l'entreprise

Les entreprises sont appelées à développer des plans diversité intégrés à la stratégie de l'entreprise et permettant d'assurer régulièrement une évaluation objective de l'égalité des chances au sein de la structure. De tels plans permettraient de formaliser la politique de responsabilité sociétale de l'entreprise et offriraient une nouvelle piste de réflexion ou la diversité constituerait un axe stratégique pour atteindre les objectifs de l'entreprise.

Conclusion

Dans le cadre de ce mémoire de recherche, nous avons tenté d'appréhender la complexité du phénomène du plafond de verre à travers la problématique suivante : comment les stéréotypes de genre impactent-ils la progression de carrière des femmes dans les entreprises et comment les surmontés.

Afin de mener à bien ce travail de recherche, nous avons commencé par la revue de littérature qui a permis de mettre en évidence le paradoxe dans lequel s'inscrit le phénomène du plafond de verre. En effet, au cours du XX^{ème} siècle, de nombreux progrès ont été réalisés pour favoriser l'émancipation du sexe féminin au travail. Les femmes ont pu, peu à peu, accéder à des postes à responsabilité, des postes qui étaient exclusivement réservés aux hommes depuis des siècles. Nous avons vu que cette émancipation résultait d'un ensemble de facteurs économiques, sociaux, juridiques et démographiques. Les inégalités entre les hommes et les femmes au travail se sont donc réduites, mais elles n'ont pas pour autant disparu... Le phénomène du plafond de verre en est là preuve... Les femmes cadres rencontrent de nombreux obstacles, visibles ou non, les empêchant d'accéder à des postes à responsabilités élevées. Grâce à divers éléments littéraires, nous avons pu découvrir de manière théorique quels étaient ces différents obstacles.

Afin de se rendre compte du phénomène du plafond de verre de manière concrète comment se traduisait les rapports sociaux de sexe au travail, nous avons mené une enquête terrain. Pour ce faire, un guide d'entretien a été élaboré des entretiens ont été réalisés auprès de femmes cadres. Les femmes interrogées se sont confiées sur les difficultés qu'elles ont rencontrées durant leur carrière professionnelle. Plusieurs éléments importants sont ressortis lors de l'analyse des résultats comme par exemple la difficile articulation entre la vie privée ou la vie professionnelle ou encore cultures organisationnelles.

Mais le point essentiel qui ressort de cette enquête est la puissance des représentations sociales entre les hommes et les femmes dans la société (les stéréotypes de genre). L'image de « la femme au foyer » devant privilégier « le bon fonctionnement du foyer familial » est toujours présente dans les mentalités. Ces représentations réductrices du rôle des femmes freinent leur évolution dans la sphère professionnelle. En effet, ces stéréotypes vont d'une part favoriser la discrimination des hommes envers les femmes (attitudes sexistes) et d'autre part favoriser le phénomène d'autolimitation des femmes qui vont se limiter dans leur évolution de carrière pour correspondre à l'image que leur attribue la société. Le phénomène du plafond de verre est donc complexe et trouve son origine dans les fondements sociaux basés sur la division sexuée de notre société...

A travers cette enquête, nous avons pu également mettre en évidence le « profil particulier » des femmes cadres. En effet, indépendamment de leur compétence, elles ont toutes des qualités particulières leur permettant de savoir faire face aux nombreux obstacles qu'elles rencontrent au quotidien. En effet, toutes les répondantes ont mis en avant leur force de caractère et leur franchise pour pouvoir réussir à s'imposer dans leur environnement de travail. « Les femmes sans caractère n'ont pas leur place dans les postes décisionnels, il faut savoir s'imposer et montrer qui on est ! » a affirmé, avec conviction, l'une des femmes cadres interrogées.

Ce travail de recherche a été très enrichissant et nous a permis d'adopter une technique de recherche et une méthodologie rigoureuse, qu'on compte garder à l'esprit pour les prochains travaux qu'on aura l'occasion de réaliser durant nos études ou durant notre vie professionnelle. Il nous a également permis de développer certaines compétences comme le sens de l'écoute, le sens de l'analyse, le sens de la réflexion...des compétences qui nous seront indispensables pour notre métier.

D'une manière générale, on est satisfaite d'avoir pu réaliser un travail de recherche dans son ensemble, on a appris énormément et le sujet du « plafond de verre » nous a véritablement passionné durant cette période d'investigation...

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages :

- GAVAND Alain, Prévenir la discrimination à l'embauche, Editions d'Organisation, 2006.
- ARCIER Agnès, « Le quotient féminin de l'entreprise », Village Mondial, Septembre 2002.
- BENOYNE Mahfoud. Les Algériennes victimes d'une société néo patriarcale, édition marinoor, Alger, 1999.
- BASTID F, BRAVO B, « Réussir sa carrière une approche conceptuelle », Comportement Organisationnel, 2006, volume 2.
- COEHEN-HUTHER Josette, « L'égalité professionnelle entre hommes et femmes : une gageure », Logiques sociales, Mars 2010.
- GHIULAMILA Juliette et LEVER Pascale, « Les hommes, les femmes et les entreprises : vers quelle égalité ? », L'Harmattan, Logiques sociales, 2007.
- Khoudja Souad, A comme Algériennes, Edition ENAL, Alger, 1991.
- Khoudja Souad, les Algériennes du quotidien, édition ENAL, Alger, 1985.
- MARUANI Margaret, Travail et emploi des femmes, édition 2000.
- GOUX Dominique, « Hommes et femmes face à l'emploi », Liaison sociales, Décembre 2000.
- LALOUBE Brigitte, « Pourquoi les femmes gagnent-elles moins que les hommes ? Les mécanismes psychosociaux du plafond du verre », Pearson, 2011.
- LAPEYRE Nathalie, « Les professions face aux enjeux de la féminisation », Octares Edition, Avril 2006.
- MARUANI Margaret et MERON Monique, « Un siècle de travail des femmes - 1901-2011 », La découverte, Octobre 2012.
- MEDA Dominique, « Le temps des femmes, pour un nouveau partage des rôles », Flammarion, 2001.
- PHILIPPE Alonzo, « Femmes et salariat – L'inégalité dans l'indifférence », Logiques sociales, Mars 2000.
- Sanchez Mazas, M., & Casini, A. (2007). Femmes au pouvoir... mais quel pouvoir ? Le plafond de verre en question.

Articles

- Femmes et carrières, N°51, Cachan, Lavoisier « Revue française de gestion », 2004, 220 p.
- AZOUAOU (mis) le travail au féminin, N° 300, la dépêche du samedi 07-07-2003.
- Le corps sous contrôle, N°195, Auxerre, Ed. Sc. Humaines « Sciences humaines », 2008, 114 p.
- Travail et genre, N° 153, FUTUROSCOPE CEDEX, CNDP « Idées économiques et sociales », 2008, 80 p.
- BERTIN-MOUROT B. et Laval C., « Briser le plafond de verre : un travail de longue haleine », L'Expansion Management Review 2006/2 (N° 121), p. 48 à 53.
- FORTIER I., « Les femmes et le leadership », Gestion 2008/3 (Vol. 33), p. 61 à 67.
- LANDRIEUX KARTOCHIAN S., « Les organisations face au plafond de verre », Revue française de gestion 2007/4 (n° 173), p. 15 à 30.
- LATOUR E. « Le plafond de verre universitaire : pour en finir avec l'illusion méritocratique et l'autocensure », Mouvements 2008/3-4 (n° 55-56), p. 53 à 60.
- Alet C. , « Inégalités au pluriel sur le marché du travail », Alternatives économiques 3 2013 (N° 322), p. 59 à 59.

WEBOGRAPHIE

Revue de littérature :

L'émancipation des femmes

- ◆ <http://www.helsinki.fi/science/xantippa/wef/weftext/wef212.html>
- ◆ <http://www.journaldunet.com/management/diaporama/femmes-dirigeantes-influentes/en-savoir-plus.shtml>
- ◆ <http://www.vie-publique.fr/politiques-publiques/droits-femmes/egalite-professionnelle/>
- ◆ http://www.social-sante.gouv.fr/IMG/pdf/Chiffres_cles_2010_egalite_hommes_femmes.pdf
- ◆ <http://fr.ixarticle.com/articles/400599/>
- ◆ http://www.womens-forum.com/uploads/assets/resource/79_file.pdf
- ◆ http://www.femmesaaena.com/pdf/reperes/entreprises_orse.pdf
- ◆ <http://www.actu-cci.com/territoires-europe/12322-le-royaume-uni-tente-de-promouvoir-les-femmes-au-sommet-des-entreprises>
- ◆ http://igvm-iefh.belgium.be/fr/domaines_action/gender_mainstreaming/
- ◆ <http://www.revueforum.fr/2012/01/la-division-sexuee-du-travail-et-l%E2%80%99emancipation-des-femmes-sont-elles-compatibles/>
- ◆ http://webetab.ac-bordeaux.fr/Etablissement/JMonnet/ses/entrp/ca_ex.htm
- ◆ <http://www.memoireonline.com/12/11/4986/Discrimination-sur-le-marche-du-travail--les-femmes.html>
- ◆ http://www.driea.ile-de-france.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/partie5_cle241fde-6.pdf
- ◆ http://www.social-sante.gouv.fr/IMG/pdf/Chiffres_cles_2010_egalite_hommes_femmes.pdf
- ◆ <http://www.senat.fr/rap/r12-279/r12-2795.html#fn14>
- ◆ <http://www.cairn.info/revue-sociologies-pratiques-2007-1-page-11.htm>

Le plafond de verre

- ◆ http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/women-on-boards_fr.pdf
- ◆ <http://www.formation-meltis.fr/management/femmes-et-hommes-cadres-inegalites-de-fonction-de-responsabilite-et-de-salaire/>
- ◆ <http://femmes.gouv.fr/briser-le-plafond-de-verre-action-2/>
- ◆ http://www.insee.fr/fr/themes/document.asp?ref_id=17876&page=octantana/octana21/octana21_carriere.htm
- ◆ http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/women-on-boards_fr.pdf
- ◆ http://www.fo-cadres.fr/wp-content/uploads/2012/01/1927_etudeApec_femmes_2010.pdf
- ◆ http://www.fondation.dauphine.fr/fileadmin/mediatheque/docs_pdf/diversite/corps_m%C3%A9moire.p
- ◆ <http://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2004-4-page-117.htm>
- ◆ <http://www.archipel.uqam.ca/1240/1/M10220.pdf>
- ◆ <http://www.discriminations.inegalites.fr/spip.php?article76>
- ◆ <http://nokiaress.free.fr/pdv/causes.html>
- ◆ http://books.google.fr/books?id=-Uwix0vV5PgC&pg=RA8-PA4&lpg=RA8-PA4&dq=plafond+de+verre+chiffre&source=bl&ots=cVDS4L5xt&sig=EFH4hbbjzT_2tAO0XCvmwTXIIWg&hl=fr&sa=X&ei=_E1wUYPZCInPOcKggNgN&ved=0CC4Q6AEwAA#v=onepage&q=plafond%20de%20verre%20chiffre&f=false

- ◆ http://www.inegalites.fr/spip.php?article245&id_mot=102
- ◆ <http://www.liberation.fr/tribune/010167539-la-femme-et-le-plafond-de-verre>
- ◆ http://ufrpsycho.unicaen.fr/servlet/com.univ.collaboratif.utils.LectureFichiergw?ID_FICHIER=1323159469178
- ◆ http://www.scienceshumaines.com/peut-on-en-finir-avec-le-plafond-de-verre_fr_22408.html
- ◆ http://www.insee.fr/fr/themes/document.asp?ref_id=11081
- ◆ <http://fr.scribd.com/doc/97651103/Le-plafond-de-verre>
- ◆ <http://www.shrm.org/Research/Articles/Articles/Documents/040329Quarterly.pdf>
- ◆ <http://www.inegalites.fr/spip.php?article59>
- ◆ http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/ecop_0249-4744_1990_num_92_1_5160
- ◆ <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/4-xxeme-conference-de-l-aims/communications/1444-la-progression-des-femmes-au-sein-des-conseils-etude-theorique-et-empirique-du-sbf-120-2000-2009/download>
- ◆ <http://www.fieci-cgc.org/index.php/Notes-d-Actu/sexisme-au-travail.html>
- ◆ http://iae-management-diversite.univ-lyon3.fr/pdf/Consortium_Doctoral/Tanquerel.pdf
- ◆ <http://www.imsentreprendre.com/content/les-stereotypes-sur-le-genre-comprendre-et-agir-dans-lentreprise>
- ◆ http://www.inegalites.fr/spip.php?article245&id_mot=102

Partie méthodologie :

- http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:mB-bCGoxcVcJ:www.reussitefac.com/wp-content/uploads/group-documents/269/1297348251-L3SESS-TF_Mthodeensciencesociales_examen.doc+&cd=2&hl=fr&ct=clnk&gl=fr
- http://www.marketingpourpme.org/xwiki2/bin/view/Space_use/cardSQU0wy3U06
- <http://www.ernwaca.org/panaf/RQ/fr/definition.php>
- <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:BhQY-jEjEAgJ:psycho.univ-lyon2.fr/sites/psycho/IMG/doc/doc-1448.doc+&cd>

GLOSSAIRE

Division sexuelle ou sexuée : C'est la division du travail entre les sexes, sexualisation des tâches

Féminisation du travail : C'est la croissance du nombre de femmes dans une activité identifiée comme masculine, au vu de l'hégémonie des personnels masculins en son sein et/ou des « qualités » socialement jugées nécessaires pour l'exercer. (Malochet)

Salariat : C'est un mode d'organisation du travail qui repose sur la fourniture d'une prestation par une personne, contre rémunération et sous lien de subordination juridique avec un employeur.

Gender mainstreaming : (approche intégrée de la dimension de genre), c'est une stratégie qui a pour ambition de renforcer l'égalité des femmes et des hommes dans la société, en intégrant la dimension de genre dans le contenu des politiques publiques.

Ségrégation verticale : C'est une expression qui désigne le fait que les femmes sont limitées à des niveaux inférieurs de responsabilité.

Rôle social : comportement, conduite ou fonction d'une personne à l'intérieur d'un groupe.

ANNEXE

Guide d'entretien

<p style="text-align: center;">Guide d'entretien – mémoire- « LE PLAFOND DE VERRE » Contraintes à la gestion de carrière des femmes dans le secteur public</p>
--

1- Combien avez-vous d'enfants ?

Pas d'enfant

Un enfant

Deux enfants et plus

2-Quelle est votre tranche d'âge ?

25 à 35

35 à 45

45 à 55

55 à 60

3- quel est votre niveau d'étude ?

Bec

Bac +2

Bac+5

4-quel poste occupez-vous ?

Attaché

Administrateur

Ingénieur

Comptable

5- quel sont vos principale missions ?

-Participation au développement local

-Contrôle des actes de gestion des communes

-Elaboration et exécution du budget

-Entretien de biens mobiliers et immobiliers

- Gestion entretien du matériel

-Amélioration cadre de vie

-Participation aux actions de solidarité

6- combien avez-vous d'années d'ancienneté ?

1 à10

10 à 20

20 et plus

7- avez-vous évoluez dans vos fonctions ?

Oui

Non

8- dans votre direction, les femmes sont elle nombreuses à avoir des postes à responsabilité ?

Oui

Non

9- est ce que vos collègues masculins, démontrent-ils des qualités ou des valeurs différentes en tant qu'hommes ?

Oui

Non

10 comment qualifiez-vous vos rapports avec vos collègues masculins ?

Pas du tout cordial

Plutôt cordial

Neutre

Cordial

Tout à fait cordial

11- dans le cadre de votre travail, est ce que votre présence dans un groupe d'hommes, par exemple lors d'une réunion ou il faut régler un problème ou prendre une décision, crée un impact ? En quoi ?

Pas du tout

Plutôt non

Neutre

Oui

Tout à fait

12-exercer de l'autorité vous semble facile dans votre travail ?

Pas du tout

Plutôt non

Neutre

Oui

Tout à fait

13-est ce qu'une femme autoritaire est bien perçue dans l'environnement de travail ?

Pas du tout

Plutôt non

Neutre

Oui

Tout à fait

14-en tant que femme cadre y'a-t-il des attitudes que vous devez mettre en avant dans votre travail ?

Oui

Non

15-à l'inverse ya t'il des comportements qui an tant que femmes ne seraient pas acceptes ou permis dans votre environnement ?

Oui

Non

16-l'équilibre vie privée/ vie professionnel constitue t'il une difficulté dans votre carrière ?

Pas du tout

Plutôt non

Neutre

Oui

Tout à fait

17-plafond de verre est il le résultat des pratiques de discrimination ?

Pas du tout

Plutôt non

Neutre

Oui

Tout à fais

18-est ce que les femmes rencontrent beaucoup de difficultés pour atteindre le sommet de la hiérarchie

Pas du tout

Plutôt non

Neutre

Oui

Tout à fais

19- Est-ce que vous projeter une évolution de vos responsabilités au sein de votre direction ?

Oui

Non

20- es ce qu'on tient compte du genre pour le recrutement ?

Pas du tout

Plutôt non

Neutre

Oui

Tout à fait

21 - es ce qu'on tient compte du genre pour la formation ?

Pas du tout

Plutôt non

Neutre

Oui

Tout à fait

22- es ce qu'on tient compte du genre pour la promotion ?

Pas du tout

Plutôt non

Neutre

Oui

Tout à fait

TABLE DES MATIERES

CHAPITRE I

I - L'évolution de la place des femmes dans le monde du travail.....	4
A- Une mise en perspective historique du travail des femmes.....	4
a) Une division sexuée au travail existante depuis l'antiquité.....	4
b) La révolution industrielle	5
c) La 1ere guerre.....	6
d) 2eme guerre.....	7
e) Trente glorieuses.....	7
B - vers une émancipation des femmes au travail	8
a) L'arrivée massive des femmes sur le marché du travail avec le salariat.....	8
b) Les facteurs explicatifs à l'émancipation des femmes au travail.....	9
II - des reformes décisives pour favoriser l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes	12
A- Les dispositions en faveur de l'égalité des femmes et des hommes au travail.....	12
a) Les fondement juridique de l'égalité professionnelle.....	12
b) Les règles protectrices de la maternité	15
B- Des initiative européennes favorisent l'accès des femmes aux postes de responsabilité.....	16
a) Un concept de base :le GENDER MAINSTREAMING.....	16
b) Les actions prise par des états membre de l'UE et les entreprises européennes.....	18
III- le travail des femmes en Algérie.....	20
A- L'émancipation de la femme au travail.....	20
B- L'accès de la femme au travail salarié	21

CHAPITRE II :

I- la persistance d'inégalités entre les hommes et femmes face à l'accès aux postes à responsabilité.....	22
A – des disparités entre les hommes et les femmes cadres : en état des lieux	22
a) Des secteurs d'activité différents selon le sexe.....	23
b) La sous représentation des femmes au sein des postes à Responsabilité.....	24
c) Des disparités salariales entre les hommes et femmes cadres.....	27
d) La conscience des femmes cadres face à ces inégalités.....	28
B – le phénomène du plafond de verre.....	30

II- les causes du plafond de verre.....	33
A- Les différents obstacles rencontrés par les femmes.....	33
a) L'approche par l'organisation : les obstacles rencontrés au travail....	33
b) Des normes organisationnelles masculines	35
c) Les attitudes sexistes au travail.....	36
d) Des réseaux professionnels plus limités pour les femmes.....	37
B- L'approche par le genre et les rôles sociaux : le poids des représentations.....	39
a) Les stéréotypes de genre.....	39
b) Une socialisation sexuée qui perdure.....	42
c) Le frein de la maternité	43
d) Une répartition inéquitable tâche domestique et parentales.....	45
e) L'autolimitation des femmes.....	46
 <u>CHAPITRE III</u>	
I- La méthodologie et la démarche adoptée	50
A- Projet de la recherche	50
a) Le choix du sujet : une réflexion importante	50
b) Le déroulement du travail de recherche.....	50
B- Objectif de l'enquête	52
a) Problématique.....	52
b) L'objectif du travail.....	52
c) Hypothèse de recherche.....	53
C- La méthode de recueil des données.....	55
a) Le type de recherche privilégié.....	55
b) L'outil utilisé pour la collecte des données	57
c) L'élaboration de l'échantillon.....	60
II- Prestation et analyse des résultats.....	61
A- Présentation des résultats.....	62
B- L'interprétation des résultats.....	64
C- Validation des hypothèses.....	67
III- Recommandations	69
A- A l'intention des pouvoirs publics.....	69
B- A l'intention des entreprises.....	70
Conclusion	72
Bibliographie	74
Webographie.....	76
Glossaire.....	78
Table des matières.....	84