

ENTRE AUTONOMIE ET CONTRÔLE : LES TRAJECTOIRES D'ACCÈS DES FEMMES AUX POSITIONS DE POUVOIR.

Frédérique PIGEYRE

INTRODUCTION

L'actualité récente a manifesté un regain d'intérêt pour la place faite aux femmes dans la société (débat sur la parité en politique, cinquantenaire de la parution du livre de S. de Beauvoir, "Le deuxième sexe", célébration de la journée internationale des femmes le 8 Mars, notamment) et singulièrement dans le travail. Les recherches sur la situation des femmes dans le monde du travail sont déjà anciennes et riches, mais elles n'ont guère atteint le champ de la gestion. En effet, on trouve très peu de travaux en sciences de gestion développant des approches transversales destinées à éclairer les différences entre hommes et femmes. Celles-ci sont tout simplement passées sous silence, alors que l'observation du monde du travail et des positions occupées par les hommes et par les femmes à l'intérieur des entreprises, révèle une double ségrégation :

- une ségrégation horizontale, dans la mesure où les emplois sont fortement sexués (aux hommes la production, les emplois d'ingénieurs et de cadres dirigeants; aux femmes, les fonctions d'employées de bureau, de secrétaires, de cadres du marketing ou des ressources humaines, pour faire court) ;

- une ségrégation verticale, puisque l'on rencontre très peu de femmes aux positions dominantes dans les entreprises, même dans les secteurs traditionnellement "féminins", et bien que les niveaux de formation supérieure des femmes soit équivalents, voire supérieurs à ceux des hommes¹.

Dans ce contexte, nous nous sommes intéressée aux carrières des femmes dans les entreprises et plus précisément aux difficultés d'accès des femmes à des positions de pouvoir (Bertin-Mourot, 1997; Laufer et Fouquet, 1998). Par ce terme, nous entendons les positions de hautes responsabilités dans les entreprises, que nous assimilerons aux fonctions de direction².

Après avoir précisé le cadre général dans lequel nous situons notre problématique, nous exposerons les premiers résultats d'une recherche encore exploratoire. Nous tenterons de montrer en quoi les trajectoires d'accès de ces femmes à des positions de pouvoir rendent compte, à la fois de phénomènes d'autonomie et de démarches de contrôle.

I. CADRE THEORIQUE GENERAL ET PROBLEMATIQUE

1.1. A l'intersection de deux grandes problématiques

La recherche que nous avons entreprise s'inscrit dans une problématique classique en GRH, celle de la carrière, dans laquelle nous voulons poser la question de la différence des sexes.

Si la littérature dans le domaine de la carrière est volumineuse et riche, elle n'aborde que très rarement la question des carrières des femmes comparées à celles des hommes.

¹Dans tous les pays industrialisés, les filles accèdent plus souvent que les garçons à l'enseignement supérieur (OCDE, 1991 : 43% des filles et 39 % des garçons). En France, les filles sont majoritaires dans les premier et second cycles (respectivement 57 % et 43% des effectifs totaux en 1992).

²Nous ne méconnaissons pas l'importance des débats autour de la notion de pouvoir, mais notre objet n'est pas d'en faire état ici. C'est pourquoi nous avons choisi de considérer les positions dans lesquelles les femmes exercent réellement un pouvoir de décision pour leur entreprise, même si elles ne détiennent pas pour autant LE pouvoir. En outre, les fonctions de direction peuvent prendre des formes extrêmement variées, selon la taille ou l'organisation de l'entreprise, ce qui explique que nous ne nous soyons pas non plus limitée à des intitulés précis de postes.

Or, la littérature relative au travail des femmes montre bien, et depuis longtemps, que les emplois qu'occupent les femmes ne ressemblent pas exactement à ceux des hommes, ni en termes de contenu, ni en termes de salaires, ni en termes de positions hiérarchiques et de responsabilités (Marry, 1992; Maruani et Reynaud, 1993; Silvera, 1996, entre autres).

Si ces deux domaines de connaissances ne se rencontrent guère, c'est peut-être en partie parce que les unes sont produites par les questionnaires et les autres essentiellement par des sociologues, avec certains économistes, historiens ou psychologues sociaux.

Pourtant, la notion de "gestion conjointe" de la carrière nous encourage à tenter d'articuler ces deux types de problématiques généralement bien séparées. Si l'on admet en effet que les pratiques des entreprises évoluent vers une prise en charge de la carrière autant par les DRH et les hiérarchies que par les salariés eux-mêmes (Baïlly, 1998), alors il devient légitime d'analyser en quoi cette gestion conjointe n'aboutit pas aux mêmes types de trajectoires pour les hommes et pour les femmes. Certes, on objectera toujours qu'il faudrait autant comparer les carrières des hommes et des femmes, que les carrières des femmes (ou des hommes) entre elles (Cacouault, 1998). Quoi qu'il en soit, l'introduction de la variable du genre dans l'analyse des carrières présente une vertu heuristique : elle ouvre de nouvelles perspectives (Loroux, 1989) pour comprendre comment et dans quel sens les normes évoluent, rendant de fait possible une certaine transgression de ces normes. Autrement dit, rendre compte des spécificités des trajectoires des femmes qui accèdent au pouvoir par rapport à celles des hommes, c'est également enrichir la connaissance sur les pratiques de gestion et leur évolution.

1.2. Apports et limites de la littérature pour l'analyse des carrières des femmes

Les approches habituelles de la carrière relèvent de deux orientations séparées. Les approches dites "objectives" expliquent les trajectoires professionnelles par l'existence de certains facteurs économiques et sociaux dans les entreprises ou sur le marché du travail. Elles mettent ainsi l'accent sur des éléments contextuels extérieurs à l'individu. A l'opposé, les approches dites "subjectives", centrées sur l'individu, mettent l'accent sur les représentations que les individus ont de leurs propres capacités et compétences, ainsi que sur les intérêts et valeurs professionnelles. Les individus auraient alors tendance à rechercher des environnements qui conviennent à leur personnalité et à leur image de soi professionnelle.

Appliquées à la situation spécifique des femmes, les approches subjectives tendraient à attribuer leur faible présence dans les cercles de pouvoir aux freins culturels et organisationnels extrêmement puissants, de l'ordre du culturel, renvoyant aux stéréotypes des rôles masculins et féminins dans la société et aux modes de la division du travail sexuée dans les organisations.

Les approches subjectives permettent d'envisager une autre explication : si les femmes ne parviennent pas à briser le fameux "plafond de verre" (Laufer et Fouquet, 1998), c'est parce qu'elles ne seraient pas assez "motivées" pour cela, ou parce qu'elles n'auraient pas les "qualités" nécessaires (goût du pouvoir et de la compétition, résistance physique et nerveuse, etc.), qualités qui seraient plutôt masculines, ou encore parce qu'elles ne seraient pas prêtes à tout sacrifier pour le pouvoir, et en particulier leur vie familiale.

Bien que relativement éclairantes pour mieux cerner les caractéristiques spécifiques des carrières des femmes, ces approches nous semblent pourtant trop réductrices. Certes, les approches individuelles développent de plus en plus une dimension dynamique en mettant en évidence les interactions qui se jouent entre les individus et les environnements dans lesquels ils évoluent : chaque partie est susceptible de transformer l'autre (Schein, 1988). En outre, certains travaux relatifs aux évolutions des modèles de la carrière intègrent l'ensemble des expériences et des activités des individus dans la construction des compétences (Hall, 1976).

Nous pensons que ces approches sont insuffisantes dans la mesure où elles n'interrogent pas les mécanismes de gestion ni les pratiques, conscientes ou inconscientes qui, au sein des organisations favorisent ou au contraire gênent les femmes dans leur accès à des fonctions de directions. Si les interactions individu-organisation sont possibles, c'est par le biais de dispositifs de gestion qui structurent de manière particulière la nature de ces interactions. Autrement dit, l'interaction individu-organisation s'opère par la médiation des systèmes de gestion. Une telle perspective permet alors, soit de repérer les leviers sur lesquels il est possible aux femmes de s'appuyer pour atteindre les cercles du pouvoir, soit, a contrario, de cerner les pièges qu'il leur faudra éviter.

1.3. Les apports de la littérature sur les femmes cadres

En France, peu de travaux portent sur les femmes cadres. Cette catégorie n'est guère étudiée en tant que telle (Laufer, 1982, Belle, 1991). Les recherches disponibles portent plutôt sur certaines "professions intellectuelles supérieures" (selon la nomenclature de l'INSEE) : les magistrats (Boigeol, 1996), les médecins, les professeurs ou encore les ingénieurs (Marry, 1992). Les travaux conduits au sein de l'Observatoire des dirigeants ont éclairé les mécanismes d'accès aux directions des 200 premières entreprises françaises (Bauer, Bertin-Mouroit, 1993). A la question "Comment devient-on un grand patron ?", ces sociologues répondent par un niveau de diplôme (X ou ENA), une origine sociale et culturelle élevée, un bon réseau de relations, pour l'essentiel. Concernant les femmes, l'approche retenue permet de préciser leurs caractéristiques sociales et culturelles, le type d'entreprise concernée (publique ou privée, secteur d'activité, etc.) ainsi que les activités les plus courantes (Bertin-Mouroit, 1997). Mais l'étude n'aborde pas en tant que telle la question de la constitution de ces carrières en interne, ni des médiations par lesquelles elles ont pu se constituer.

La littérature nord-américaine, en revanche, est plus prolifique sur les déterminants internes des carrières des femmes cadres. Certains auteurs ont pu préciser l'existence d'obstacles existant au sein des entreprises, de nature à entraver la progression des femmes vers les plus hauts niveaux. Adler et Izraeli (1994) décrivent ainsi quatre types d'obstacles à la carrière des femmes :

- la conviction qu'il existe des différences individuelles entre hommes et femmes telles que ces dernières sont moins combatives et moins ambitieuses. Les normes de la performance managériale, mieux adaptées aux caractéristiques et aux comportements des hommes, tendent à évincer les femmes ;

- le poids du contexte organisationnel : les organisations, comme la société, définissent des règles, des valeurs et des attentes vis à vis des femmes. Bien qu'elles se disent convaincues de traiter indifféremment les hommes et les femmes en niant l'influence du genre, elles attribuent aux femmes des tâches plus périphériques, avec moins de responsabilités reconnues et de pouvoir;

- la discrimination institutionnalisée : en tenant compte des caractéristiques sociales et personnelles des individus, les organisations privilégient de fait la masculinité du management, notamment en accordant de l'importance au style de vie et en privilégiant les salariés qui restent tard le soir, par exemple.;

- l'influence du pouvoir dans l'organisation : les décideurs tendent à promouvoir ceux qui leur ressemblent, donc des hommes, par besoin de sécurité, désir de maintien du statu-quo et peur de la compétition.

D'autres études ont montré que les normes de performances sont largement influencées par la proportion de femmes dans l'organisation. Leur rareté explique qu'elles soient moins bien intégrées, qu'elles bénéficient de moins de soutien et que leur accès aux informations stratégiques soit plus difficile. Leurs performances sont alors perçues comme inférieures à celles des hommes, ce qui tend à les écarter des possibilités de promotion (Terpstra, 1997). Au contraire, dans les organisations où elles sont plus nombreuses on constate un plus grand partage de l'information stratégique, davantage d'encouragements et moins de stéréotypes de rôles, ce qui contribue à de meilleures évaluations de performances pour les femmes (Sackett, Dubois, Noe, 1991).

Analysant les raisons du succès des femmes qui atteignent les plus hautes fonctions dans les organisations, d'autres études ont pu mettre en évidence les "stratégies gagnantes" mises en oeuvre par ces femmes. Sur la base d'une enquête menée auprès de 786 femmes cadres supérieures exerçant dans les cent plus grandes compagnies américaines, une étude récente a révélé les quatre stratégies les plus couramment adoptées par ces femmes pour arriver à ces positions (Ragins, Townsend, Mattis, 1998):

- "Dépasser largement les attentes de l'entreprise" est une attitude considérée comme très importante par 77% des femmes interrogées. Elles doivent être irréprochables, "sur-performantes" pour éviter les critiques venant des hommes et prouver leur crédibilité dans chaque nouvelle situation de travail.

- "Développer un style qui convient aux hommes" est jugé comme très important par 61% d'entre elles. Elles estiment être prisonnières d'un système contradictoire consistant à trouver un juste équilibre entre un style de management de type féminin, dans lequel on ne les percevra pas comme compétentes, et un style de management masculin pour lequel on critiquera leur manque de féminité.

- "Rechercher des responsabilités difficiles ou à forte visibilité" est présenté comme très important par 50% des femmes. La bonne conduite de missions difficiles permet

d'obtenir une reconnaissance incontournable de la part des décideurs et favorise l'accès à des positions de cadres supérieurs.

- "Avoir un mentor influent" est mentionné comme essentiel par 81 % d'entre elles. En outre, 91% des participantes à cette enquête affirment avoir eu au moins un mentor dans leur carrière.

Outre ces données précises sur les stratégies utilisées, l'étude a permis de relativiser l'importance d'éléments souvent jugés comme très importants, en France tout au moins, comme la formation initiale, par exemple. Tout se passe comme si, une fois franchies les portes de l'entreprise, la compétition recommençait à zéro. Les apports de cette littérature manifestent qu'il est indispensable de se tourner vers l'intérieur de l'entreprise, ses structures et son fonctionnement, pour tenter de comprendre où et comment se prennent des séries de décisions d'affectation des individus aux emplois qui, au bout du compte, se font au détriment des femmes. C'est cette approche qui a été privilégiée dans notre recherche.

II. QUESTIONNEMENT ET METHODOLOGIE

Dans le cadre que nous venons de préciser, notre principale interrogation a porté sur l'analyse des mécanismes à l'oeuvre dans la production d'une situation fortement contrastée entre hommes et femmes.

Pour cela, nous avons analysé les parcours d'un certain nombre de femmes exerçant des fonctions de direction selon deux directions complémentaires :

- dans un premier temps, nous avons reconstitué avec elles les étapes de leur carrière. Si l'on considère la carrière comme "une succession d'emplois tenus pendant la vie professionnelle, caractérisés par des propriétés quantitatives et qualitatives" (Bournois, 1991), alors il est indispensable de préciser ces éléments pour en comprendre l'enchaînement et en saisir l'articulation;

- dans un deuxième temps, nous avons exploré avec elles les déterminants possibles de leurs parcours, sur la base des connaissances produites par la littérature, et en particulier, les dispositifs de gestion, ainsi que les mécanismes, formalisés ou non, conscients ou inconscients, qui leur ont permis d'accéder aux positions dominantes qu'elles occupent.

Ce faisant, nous considérons que la norme de la carrière est suffisamment connue pour ne pas, au moins dans un premier temps, procéder à des comparaisons systématiques avec les hommes. La posture que nous adoptons implicitement devrait nous permettre de repérer les zones possibles de transgression de la norme masculine.

Notre problématique peut se résumer à ces trois questions de départ :

- quelles sont les étapes successives que ces femmes ont franchies avant de devenir des cadres dirigeants ?

- Comment sont-elles arrivées là? Comment se sont opérées leurs orientations, en lien avec les opportunités organisationnelles identifiées ?

- Quels mécanismes existent dans les entreprises qui ont favorisé ou freiné leur progression ?

Ce questionnement suggère une approche dynamique de la carrière. Nous faisons en effet l'hypothèse que les carrières, loin d'être linéaires, sont en réalité jalonnées d'obstacles de nature et d'importance très variables, de périodes favorables et de moments plus difficiles, ou encore de rencontres déterminantes, dans un sens ou un autre, qu'il s'agit donc bien de restituer et d'analyser. Dans une perspective interactionniste, elles englobent également la façon dont les femmes répondent et transforment ces différentes réalités à leur profit.

Nous suggérons donc que ces carrières sont le résultat d'un compromis, dont il conviendra de définir les caractéristiques, élaboré pour un temps donné entre une femme et une organisation. Ce compromis s'élabore par l'articulation, sans cesse révisée, entre des orientations individuelles autonomes et les processus de contrôle organisationnels que sont les dispositifs d'affectation des personnes aux emplois.

Sur le plan méthodologique, nous avons conduit des entretiens semi-directifs approfondis avec une dizaine de femmes exerçant des responsabilités importantes dans les entreprises et nous avons analysé les trajectoires qui les ont menées à la position qui est la leur au moment de l'entretien. Ces femmes occupent pour la plupart des fonctions de direction dans des organisations extrêmement variées en termes de taille (de la PME au grand groupe multinational), de secteur d'activité (conseil, publicité, chimie, distribution,

par exemple), de structure financière (secteur privé, associatif ou public) ou d'organisation interne. A visée exploratoire, cette première étape ne prétend pas être représentative. Elle doit seulement nous permettre de préciser des hypothèses qui devront ensuite être validées à plus grande échelle.

III. LA CONSTRUCTION DES CARRIERES DES FEMMES

3.1. Des itinéraires apparemment sans obstacles

Les femmes que nous avons interrogées ont été choisies sur la base de la fonction de direction qu'elles occupent dans leur entreprise. Par définition, nous n'avons donc rencontré que des femmes qui ont "réussi", si l'on considère que la réussite consiste à atteindre le sommet de l'entreprise dans laquelle on travaille. Nous n'ignorons pas qu'il peut y avoir de multiples définitions de la réussite. Compte tenu de notre problématique, dans un premier temps, nous considérons la réussite du seul point de vue d'une logique de carrière.

Au premier abord, ces itinéraires semblent faciles : ils sont décrits sous la forme d'enchaînements relativement "naturels", et les discours tendent à minimiser les difficultés ou les arbitrages qui se sont manifestés. Nous nous limiterons ici à présenter quelques caractéristiques descriptives de ces femmes et de leurs carrières avant d'évoquer certains mécanismes intervenus dans leur déroulement.

Chacune des femmes interrogées totalise environ une quinzaine d'années de vie professionnelle ininterrompue³. Parmi elles, une seule est toujours restée dans la même multinationale, les autres ont connu différentes entreprises. Certaines sont des "parachutées" (Bauer, Bertin-Mouro, 1993), c'est-à-dire qu'elles sont arrivées dans l'entreprise directement au poste de direction qu'elles occupent au moment de l'entretien, d'autres ont progressé au fil des années dans la même entreprise. Selon la taille de l'entreprise, elles sont soit Directeur Général, soit Directeur, membre d'un comité de direction, soit Directeur d'une branche, ou d'une division. Elles sont très majoritairement mariées et ont des enfants (deux ou trois). Elles ont fait des études supérieures, soit à l'Université, soit dans les grandes écoles en France, à l'étranger pour l'une d'elles issue d'une famille franco-canadienne. Aucune n'a poursuivi sa formation initiale par un troisième cycle.

3.2. Comment devient-on une femme à la tête d'une entreprise ?

Le questionnement proposé par l'Observatoire des dirigeants pourrait être à nouveau repris⁴, mais pour appeler des réponses d'une autre nature. Les habituels éléments caractéristiques des personnes, (diplôme, âge, origine sociale, etc.) ne permettant pas de savoir pourquoi il n'y a pas autant d'hommes que de femmes aux sommets des entreprises, il faut suggérer d'autres hypothèses pour expliquer la faible présence des femmes. En particulier, il nous a semblé intéressant de vérifier si les conclusions de Ragins et al. (1998) étaient fondées ou non à propos des femmes rencontrées.

- Le parrainage : une médiation clé

Interrogées sur les éléments qui, selon elles, peuvent expliquer comment elles ont atteint ces positions, toutes, sauf une, évoquent spontanément en premier lieu le fait d'avoir bénéficié d'un mentor, ou d'un parrain. Elles reconnaissent avoir été personnellement aidées et toujours par un homme, plus âgé qu'elles. Selon les cas, il a pu en exister plusieurs. L'une d'elles ayant travaillé dans trois entreprises différentes, a bénéficié à chaque fois d'un mentor :

" Chez A... j'avais un mentor. Il est parti, et ça a joué dans ce qui m'est arrivé " (On lui a demandé de partir après son congé de maternité). Ensuite, "chez D. il y a eu quelqu'un du début à la fin, il m'a poussée, m'a soutenue, a défriché beaucoup de choses. Il me disait : "Faites attention, un client ça ne se traite pas comme ça" Ou bien, "ça, c'est quelqu'un d'important." Il guide, explique, décode". Enfin, "ici aussi, il y a une personne qui m'a pilotée, c'est mon patron direct."

³Nous considérons que les congés de maternité, lorsqu'ils existent, ne constituent pas des interruptions de carrière.

⁴Nous faisons référence au travail mené par M. Bauer et B. Bertin-Mouro, de l'Observatoire des dirigeants qui posait la question : "Comment devient-on un grand patron ?". (Voir références).

Le parrain joue un rôle essentiel dans la mesure où il peut mettre en avant la femme qu'il protège pour qu'elle soit repérée et promue :

"Cela aide d'avoir un parrain quand on est une femme, sinon c'est les hommes qui sortent du lot".

Entre le mentor et la femme qu'il parraine s'instaure une relation privilégiée, fondée sur un écart d'âge, une confiance et une admiration réciproques. Les parrains des femmes interrogées sont nettement plus âgés qu'elles :

"Ils (mes parrains) ressemblent un peu à mon père. Il (mon père) était juriste. Il s'entendait très bien avec les femmes intelligentes. Il les faisait monter et les protégeait".

Cet écart d'âge permet d'instaurer une relation d'où est exclue la compétition pour le pouvoir : la jeune femme parrainée ne constitue en aucune manière une menace pour un homme d'âge mûr qui a déjà atteint des niveaux très élevés dans la structure. De son côté, la jeune femme reste redevable à son parrain de l'avoir aidée :

"Une femme ne trahira jamais son parrain. Il peut lui demander ce qu'il veut".

Ces propos laissent supposer que le parrainage n'est pas exclusivement à sens unique : la jeune femme rend aussi des services à son parrain, ne serait-ce qu'en mettant un point d'honneur à ne pas le décevoir. B. raconte ainsi un épisode de sa carrière :

"Je suis allée en Italie pour l'entreprise qui venait de racheter une entreprise locale familiale, en partie sur mes conseils (B. travaillait alors à l'audit interne). Mon patron avait déjà en tête l'idée de m'envoyer là-bas. J'avais 27 ans, j'étais célibataire. Mais c'était loin l'Italie, j'étais la seule Française là-bas. Il m'a fait confiance pour prendre un défi. On a créé ensemble le poste que j'allais prendre. Il a imposé son idée face à ses détracteurs qui se demandaient si c'était bien raisonnable d'envoyer là-bas une jeune femme toute seule. Il m'a coachée au départ. Après, je me suis défoncée, il n'y a rien sans rien. Il l'a reconnu."

N., dans la publicité, évoque ses relations avec son parrain sous l'angle intellectuel :

"Je me satisfais assez bien d'une influence intellectuelle. Si ce monsieur ne m'avait pas poussée, je ne l'aurais pas fait (accepter un poste de Directeur Général) (...) Je n'entre pas en conflit avec quelqu'un que j'admire".

Pourquoi le parrainage serait-il réservé aux femmes ? Les jeunes hommes cadres n'auraient-ils pas besoin eux-aussi d'être aidés pour "sortir du lot" ? Lorsqu'on aborde cette question, les femmes interrogées expriment une certaine réserve, significative du type de relations qu'elles entretiennent avec leur parrain, du fait d'être des femmes :

"Il y a aussi un côté Pygmalion, qu'il est plus difficile d'avoir avec un homme. Pour eux, il y a un côté amusant de pouvoir faire la carrière de quelqu'un, qu'un homme aurait moins facilement accepté."

Le parrainage renvoie également à des relations complexes avec le père :

"Cela ne me gêne pas d'avoir quelqu'un qui serait comme mon père, qui me donne des conseils. Psychologiquement, ce n'est pas un problème alors que les hommes sont en conflit avec leur père."

Pour compléter ce point, il convient d'évoquer les propos de celle que nous avons interrogée, aujourd'hui Directeur général, qui n'a pas eu de mentor. Ayant fait une partie de sa carrière dans des administrations publiques avant d'entrer en entreprise, elle exprime un point de vue différent :

"Pour exister dans les entreprises j'ai toujours pensé que les gens doivent apprécier les capacités d'autonomie. Les gens savaient que j'étais capable de m'opposer. Je n'ai pas du tout connu le côté "mentor Pygmalion". (...) Pourquoi, ce qui est très important, c'est la capacité d'apprentissage par l'exemplarité dans le savoir-faire, les méthodes, le degré d'exigences. Ils (mes patrons) m'ont fait progresser par leurs exigences, y compris dans le détail."

- Le succès dans des missions difficiles ou risquées

Si le parrainage apparaît d'emblée comme un élément essentiel de la réussite, d'autres stratégies sont simultanément évoquées par les femmes interrogées. Ainsi, avoir accepté des travaux a priori ennuyeux et/ou risqués, mais qui se sont révélés être très importants, à la fois pour l'entreprise et pour celle qui a pu ainsi se valoriser, constitue un bon moyen d'évolution.

B. a ainsi relevé le défi de partir 4 ans en Italie, seule, à 27 ans, pour remettre sur les rails une entreprise familiale dont il fallait revoir toute la gestion selon les normes imposées par le groupe qui rachetait. A son entrée dans une nouvelle entreprise, S.

découvre que, contrairement à ce qui lui avait été annoncé, elle n'a personne à remplacer, le poste est occupé :

" Alors j'ai fait tout ce que les gens ne voulaient pas faire, les dossiers arides, tels que les engagements de retraite sur une filiale hollandaise. C'était ennuyeux et complexe. Personne ne voulait expliquer au patron qu'il y avait là un gros risque financier. Je lui ai expliqué, il en a été reconnaissant. J'ai eu un poste au siège à la consolidation des comptes, alors que j'aurais dû d'abord passer deux ou trois ans en filiale dans une direction financière sur le terrain. J'ai fait un saut de 2 échelons."

- Le rapport à la féminité : entre neutralisation et affirmation

Au niveau des comportements, et d'un style qu'il conviendrait d'adopter, toutes les femmes interrogées se sont un jour posées la question.

Pour les unes, il s'agit de "neutraliser" sa féminité (Laufer, 1982), aussi bien dans son apparence physique que dans son comportement. Il faut ainsi choisir des vêtements classiques, éviter les minijupes ou le maquillage trop criant, et ne rien dire ou faire qui pourrait faire rappeler que l'on est une femme. Par exemple, certaines proscrirent toute conversation relative aux enfants malades ou aux soucis domestiques :

"Je pratique une forme d'autocensure pour ne pas donner corps à des clichés. Il y a deux grands clichés à éviter : la féminité, l'hyper-féminité de la séductrice. On n'a pas intérêt, il y a un risque de structuration de l'image. Le deuxième cliché, c'est celui de la mère qui travaille. Même s'il faut résoudre le problème de la rage de dents, ça n'intervient pas dans le boulot. Plus on est haut et organisé, plus on peut en parler, mais ça n'a pas d'incidences sur l'entreprise. C'est une certaine façon de neutraliser".

Pour d'autres, au contraire, il faut aborder ces questions, ne pas les évincer :

"C'est plutôt en vieillissant que j'affirme qu'il ne faut pas taire sa féminité, ne pas taire l'otite du petit."

D'autres enfin ont des opinions encore différentes :

" En théorie, je n'aime pas le normatif. On n'est pas obligé d'agir d'une certaine manière parce qu'on est une femme. (...) Je ne pense pas réagir différemment de mes collègues masculins."

- Une façon particulière d'exercer l'autorité

Les spécificités entre hommes et femmes semblent être davantage marquées dans la manière d'exercer leur autorité. Les femmes que nous avons interrogées se disent moins conflictuelles et plus enclines à expliquer les choses qu'à les imposer :

"Pendant longtemps, je me suis interdit toute familiarité. J'ai toujours voulu éviter les relations "copains-copains", d'être trop proche. Ici, je vouvoie tout le monde. Je suis la seule femme à ce niveau, et la plus jeune, c'est plus facile, ça met de la distance d'emblée. (...) Je pense que les femmes ont horreur de la confrontation, elles ne sont pas du genre "jetape sur la table, je suis le plus fort". Il ne faut pas non plus être trop douce, mais travailler en douceur, anticiper les problèmes, avec douceur."

B., qui évolue dans un milieu industriel à forte présence d'hommes ingénieurs fait part de son expérience :

" On attend des femmes un style plus subtil, moins hiérarchique. Les femmes usent moins du pouvoir pour arriver à leurs fins. Elles usent de consensus, davantage de diplomatie, de psychologie; c'est dans la manière de faire. Au bout du compte, j'exige plus, j'ai un degré d'exigences plus fort vis à vis de mes collaborateurs, mais je discute beaucoup avec eux. Je me suis toujours refusée à jouer les "petits chefs"."

Directeur de zone à l'export, B. est amenée à superviser les directeurs généraux des filiales de son groupe dans sa zone. Certains sont beaucoup plus âgés qu'elle et l'exercice de l'autorité se révèle parfois périlleux :

"J'ai 15 personnes en direct. Pour certains, je pourrais être leur fille. Je ne suis pas sur le registre où je suis leur chef quand il y a un blocage. J'en ai vécu un, avec un homme de 55 ans qui me disait : "vous pourriez être ma fille." Il avait une gestion très défaillante. C'était tellement gros que progressivement je l'ai amené devant les faits, un peu comme dans un entonnoir. Il a bien été obligé de s'y plier."

La plupart de ces comportements sont le fruit d'un choix conscient résultant d'une analyse, largement liée à l'expérience, et souvent enrichie par l'aide du parrain, relative

aux modes de fonctionnement des entreprises. Nous retrouvons dans ces nombreux propos les éléments mis en évidence dans l'analyse de Ragins et al. (voir 1.3).

3.3. Le fonctionnement de l'entreprise : une neutralité en trompe l'oeil

Du point de vue des rapports entre hommes et femmes, la plupart des entreprises développent des comportements, voire des cultures qui, de fait, se révèlent défavorables aux femmes. Non pas qu'il s'agisse de choix délibérés, mais simplement parce que les individus, hommes ou femmes, qui participent de cette tendance sont porteurs des mêmes formes de pensée, stéréotypes et schèmes de comportement que dans la société en général. Les sociologues ont largement mis en évidence, depuis longtemps déjà, tous les stéréotypes liés aux rôles de sexe qui expliquent souvent une moindre combativité des femmes, socialisées dans le sens d'un investissement plus important dans la sphère domestique que celle du travail (Barrère-Maurisson, 1984).

- L'épreuve de la maternité

D'une certaine façon, les conséquences liées à la maternité relèvent de ces stéréotypes. La plupart des femmes interrogées témoignent du fait que la maternité est très souvent synonyme, dans l'entreprise, de moindre disponibilité. Ces considérations portent aussi bien sur le congé de maternité en tant que tel que sur les activités liées au rôle de mère. Ainsi, devenant mères, les femmes seraient nécessairement moins disponibles au travail, et ces opinions sont largement partagées :

"J'ai l'impression que les femmes dans mon équipe se limitent d'elles-mêmes. Elles font le choix dans leur couple de celle dont la carrière est en retrait. Par exemple, il y a une jeune femme qui vient d'avoir un enfant. Elle veut partir le soir à 18h30. Pour moi, ce n'est pas une question de disponibilité. Fondamentalement, elle est devenue mère, il n'y a pas de troisième voie."

Et, les femmes interrogées ont toutes fait en sorte de contrer cette tendance en mettant en place des organisations personnelles leur permettant d'être autant disponibles après la naissance de leurs enfants qu'avant :

"J'ai des contraintes particulières dans ma tête, elles sont comme ça, je navigue autour, je m'organise pour les respecter, mais je pars du principe que ça ne va pas m'empêcher d'aller aussi loin."

Certaines s'organisent même dès le congé de maternité pour que leur absence soit la plus courte et la moins sensible possible pour l'entreprise.

"Je n'ai pas eu de problème physique, j'ai voyagé jusqu'au 8ème mois. Je n'ai jamais arrêté de bosser. Avec le téléphone, le fax, j'ai travaillé à distance. C'était bien pour moi, je me suis enfin mise à l'informatique, au e-mail, au traitement de texte"

Pourtant la reconnaissance de la part de l'entreprise n'est pas toujours au rendez-vous :

"Pour ma deuxième grossesse, j'ai fait comme la première fois. Mais, au moment de l'entretien de fin d'année, mon patron, qui avait changé entre temps, m'a dit : "Vous n'avez pas été là de l'année." (...) On a besoin d'un minimum de reconnaissance. Là, c'était quasiment de la "déconnaissance" C'est dur"

Tout compte fait, l'exigence de disponibilité constitue certainement l'un des non-dits les plus efficaces dans l'entreprise française. Exprimée autant à l'égard des hommes que des femmes, cette exigence s'appuie implicitement sur les modalités de la division sexuée du travail dans la société toute entière. Le contrôle nécessaire pour que cette exigence, non seulement soit respectée, mais aussi régulièrement renouvelée, s'exerce à l'entière discrétion des responsables hiérarchiques. Ce fonctionnement aboutit dans les faits à décourager la plupart des femmes et à les écarter des cercles du pouvoir.

- La reconnaissance sexuée des compétences

D'autres pratiques managériales peuvent sembler équitables, du point de vue de la différence des sexes. On peut en tenir pour preuve la référence très largement faite à la "compétence", version "moderne" du discours méritocratique. Faire évoluer les personnes dans l'entreprise sur la base de leurs compétences pourrait aisément apparaître comme la garantie d'un traitement équitable entre les individus. Bien sûr, il n'en est rien : sans entrer ici dans le champ abondamment étudié de l'évaluation des compétences⁵, nous suggérons que les critères retenus pour promouvoir les personnes peuvent induire, sous couvert d'une parfaite neutralité, une mise à l'écart systématique des femmes. Celles que

⁵Pour une synthèse rapide sur ce thème, on pourra se référer à Aubret J., Gilbert P., Pigeyre F., Savoir et pouvoir : les compétences en questions, Paris, PUF, 1993.

nous avons interrogées reconnaissent assez généralement qu'une fois arrivés à des niveaux de direction, tout le monde est compétent, les hommes comme les femmes. Ces dernières le seraient même un peu plus dans la mesure où, - toutes s'accordent sur ce point -, il leur a fallu constamment faire leurs preuves, l'entreprise étant toujours plus exigeante vis à vis d'elles que de leurs collègues masculins :

"Pour les femmes, il est clair qu'on doit faire beaucoup plus et mieux. Il faut dépasser les attentes. Pour être reconnue, il faut être bien meilleure qu'un homme. Si on est comme un homme, on n'est pas reconnue. (Les hommes) ne vous ratent pas quand vous êtes une femme. Ils essayent de vous déstabiliser."

Reconnues pour quelques compétences qui leur seraient spécifiques, les femmes peuvent aussi, sur la base de ces mêmes compétences, être écartées de certaines fonctions :

"On dit que les femmes sont plus proches du terrain, plus pragmatiques, plus tangibles. C'est pour ça qu'on les trouve dans la communication ou les ressources humaines. Cela explique qu'elles ne sont pas leaders. En politique, c'est le même discours. C'est le vrai piège "Vous êtes proche du terrain". Il faut faire des trucs "ch...." comme les mecs."

Dans la réalité, les critères utilisés dans les décisions de promotion ne portent pas essentiellement sur des compétences techniques ou des capacités prouvées, mais sur des qualités finalement assez mal définies, telles que les "compétences de management", par exemple. Or, ce type de compétences est rarement défini de manière précise, à la différence des compétences techniques :

"On n'a aucun mal à reconnaître les compétences techniques. Il n'y a pas de problèmes, car les femmes sont souvent perfectionnistes."

Le flou ainsi créé laisse la porte ouverte à des interprétations très libres, et on constate souvent que le "management" est défini selon des termes masculins :

"Ce que j'entends dans l'entreprise, ou parmi les chasseurs de têtes, sur des éléments de management, c'est par exemple, la "force mentale", la "solidité"; ou bien la "motivation" et si une femme a une famille et des enfants, sous-entendu, elle ne sera pas motivée; ou encore la "capacité à tenir des équipes". La question que je me pose c'est de savoir s'il faut être dur, dans le sens masculin, ou si on peut gérer d'une façon différente ?"

Pour éviter ce type de biais, il conviendrait de définir précisément, pour chaque emploi, la nature des activités réelles à accomplir. Par exemple, "tenir une équipe" peut signifier concrètement des choses très différentes :

- être capable de faire travailler ensemble des personnes de niveaux et d'origine professionnelle différentes,
- être capable de s'imposer comme responsable de personnes expérimentées, habituées à un seul type de fonctionnement,
- être capable d'encadrer des personnes ayant un niveau de connaissance technique assez faible et de les aider sur des dossiers techniques plus ardu,
- etc.

Il semble que la compétition pour l'accès au pouvoir ne porte pas, pour l'essentiel, sur les compétences requises par les fonctions de direction :

"Le pouvoir vient par le fait qu'on est bon, mais après, tout le monde est compétent. Donc, on prend le pouvoir et parce qu'on le veut on le prend. Cela implique des sacrifices; il n'y a pas beaucoup de questions à se poser. Les hommes ne se posent jamais la question de leur légitimité. Ils ne se posent jamais la question de savoir s'ils peuvent. (...) Il y a un côté guerre. Les affaires, ça ne demande pas une intelligence supérieure, ça demande beaucoup d'assurance, beaucoup de travail, de s'impliquer, mais ce n'est pas fondamentalement compliqué."

Cet extrait d'entretien illustre assez bien un sentiment partagé parmi les femmes interrogées, celui d'une compétition pour l'accès au pouvoir - "à du pouvoir, disent-elles" - dont les règles réelles se démarquent nettement des règles officielles.

Tout compte fait, la question de l'évaluation des personnes, qu'elle porte sur les performances, les compétences ou d'autres critères, reste un élément clé des pratiques de gestion dans lesquelles il est possible, à la fois de cerner des dérives discriminatoires à l'encontre des femmes, et d'imaginer des moyens précis et concrets pour contrer ces dérives.

Les informations que nous avons recueillies restent insuffisantes pour avancer sur ce point. Une analyse systématique des processus mis en œuvre dans les entreprises, à chaque moment de l'évaluation, du recrutement jusqu'aux plus hautes fonctions atteintes dans la carrière, doit être envisagée.

SYNTHESE

LES STRATEGIES "GAGNANTES"	LES PIEGES A DEJOUER
Bénéficier de l'aide d'un parrain Réussir des missions difficiles et risquées Etre féminine, mais pas trop... Exercer l'autorité de façon adaptée	Les conséquences des maternités L'évaluation sexuée des compétences

3.4. La carrière comme compromis

Si l'on se réfère à la notion de "gestion conjointe" de la carrière entre les salariés et leur entreprise (Bailly, 1998), on peut voir les carrières des femmes qui atteignent les plus hautes fonctions comme le résultat d'un compromis dont il convient de préciser la nature et le mode de fonctionnement.

- Un compromis à la fois fragile et audacieux

En premier lieu, ce compromis peut être décrit comme fragile et instable dans la mesure où il repose exclusivement sur la bonne volonté d'un ou plusieurs individus.

A cet égard, le parrainage peut être considéré comme un élément important de ce compromis puisqu'il concrétise une forme particulière d'échange. Il porte d'un côté sur la protection, l'aide et la promotion d'une femme vis à vis d'autres décideurs pour qu'elle puisse continuer à progresser vers des sphères où habituellement elles sont très peu nombreuses. De l'autre, il suppose de sa part une grande loyauté, fidélité et implication dans le travail. Mais, s'il se révèle utile aux femmes, le parrainage peut aussi s'interrompre à tout moment, car loin d'être institutionnalisé, il est le résultat d'une alliance spontanée. En particulier, le soutien apporté risque de s'arrêter là où la menace de l'entreprise apparaît pour le mentor. C'est le cas pour l'une des femmes interrogées, qui est directeur financier : son parrain est désormais son patron direct. Il a donc dû cesser ce parrainage par souci d'équité vis à vis des autres directeurs qui ne doivent pas se sentir lésés ou abandonnés.

En second lieu, ce compromis se révèle coûteux pour les femmes. Le "prix à payer" pour accéder aux fonctions de responsabilités s'exprime essentiellement en termes de disponibilité, considérée dans un sens très large : disponibilité en temps, bien sûr, comme il est d'usage pour l'immense majorité des dirigeants d'entreprise, hommes ou femmes, mais aussi disponibilité intellectuelle. Celle-ci suppose pour les femmes, au contraire des hommes, des efforts tout à fait particuliers. Puisqu'elles doivent simultanément assumer les charges familiales et domestiques, leur disponibilité intellectuelle s'obtient par la mise en place d'une organisation sans faille à laquelle elles consacrent une grande énergie. De fait, quelle que soit la forme choisie, ces femmes, contrairement à la plupart des femmes actives en France, n'assument pas cette fameuse "double journée de travail". Non consommation du congé légal pour maternité, travail chez soi, respect des obligations, réunions et rendez-vous, "organisation personnelle" (selon leurs propres termes) qui permet de reprendre très vite ses activités après les naissances et d'assumer ensuite toutes ses responsabilités ; autant de pratiques qui tendent à une forme de "neutralisation" de leur féminité. Il s'agit d'assumer l'intégralité de leurs responsabilités professionnelles sans jamais faire référence à leurs responsabilités familiales, comme si elles n'existaient pas. En échange, elles seront reconnues et valorisées, et leurs carrières ne seront pas freinées.

Enfin, le compromis est également fragile car soumis à des pressions autres, telle que l'intérêt supérieur de l'entreprise qui peut conduire cette dernière à cesser de continuer à faire confiance à une femme, ou à lui préférer un homme. Lorsque des forces hostiles aux femmes se font entendre trop fortement, le risque est grand pour la femme de ne plus évoluer, ou de devoir patienter quelque temps, comme ce fut le cas pour B. après sa deuxième maternité. Le compromis est donc instable car déséquilibré : l'initiative de la rupture incombe dans la plupart des cas à l'entreprise, plus rarement à la femme.

Pourtant, on peut aussi considérer que ce compromis est audacieux, dans la mesure où il va largement à l'encontre des fonctionnements massifs qui ne prennent pas en

compte le facteur sexe, aussi bien dans des pratiques qui se veulent neutres, que dans la littérature en gestion qui reste, par bien des aspects, d'inspiration universaliste. Les femmes que nous avons interrogées et qui ont atteint des positions élevées dans la hiérarchie, quels que soient le style ou les stratégies qu'elles ont adoptés, n'en sont pas moins des femmes. Parvenir à articuler carrière à un haut niveau et vie familiale, n'est-ce pas déjà suggérer qu'il est vain de séparer les mondes - du travail et du hors travail -, les problèmes et les enjeux, comme si toutes ces dimensions n'étaient pas étroitement liées et vécues simultanément par tous les individus, femmes bien sûr mais hommes également. L'actuel regain d'intérêt pour la réduction et l'aménagement du temps de travail semble contribuer au développement d'approches renouvelées, comme celles sur les temps sociaux par exemple, qui visent à resituer ces débats dans des perspectives plus englobantes que celle de la seule entreprise.

- Un compromis en marge des règles de gestion

Dans la gestion conjointe de la carrière, l'acteur "entreprise" regroupe deux entités distinctes: les hiérarchies et les DRH (Bailly, 1998). Dans l'ensemble des propos qui nous ont été relatés et dans l'interprétation que nous en avons suggérée, le terme "entreprise" renvoie implicitement aux hiérarchies. On constate en effet, que dans les discours des femmes interrogées qui révèlent une certaine vision de leur propre cheminement, les DRH n'apparaissent pratiquement jamais. Le rôle des procédures et des règles apparaît très en retrait et les décisions capitales semblent se prendre sur la base des repérages effectués par certains responsables hiérarchiques. Les carrières des femmes semblent donc davantage résulter de processus parallèles à des règles officielles, qui se révèlent beaucoup plus efficaces pour elles que les règles habituelles de gestion des carrières élaborées par les DRH.

" Il existe beaucoup de procédures, mais je ne les ai pas utilisées. J'ai été les voir (gens de la DRH) pour régulariser. Ce n'est pas pour tout le monde pareil, je suppose que certains utilisent ces procédures. Une seule fois mon changement a été orchestré par la DRH. Je voulais repartir dans le business, après un poste à la communication financière."

La grande majorité des itinéraires des femmes interrogées se sont élaborés au gré des rencontres entre les opportunités permises par l'entreprise et leurs disponibilités aux mêmes moments. Les trajectoires d'accès aux fonctions de direction peuvent se comprendre comme un série de compromis successifs élaborés entre l'organisation, par l'intermédiaire d'un supérieur hiérarchique - exclusivement un homme dans les cas rencontrés -, et quelques femmes :

"Il n'y a pas de philosophie d'entreprise. Cela tient aux hommes ; si vous tombez sur un homme qui comprend, ça va; si lui ne comprend pas, c'est l'enfer."

3.5. De l'autonomie dans les carrières des femmes...

L'idée d'une "gestion conjointe" de la carrière renvoie implicitement aux notions d'autonomie et de contrôle (Reynaud, 1988). Ces notions se trouvent également au coeur de la problématique de l'accès à des positions de pouvoir. Les régulations qui se mettent en place au sein des entreprises, entre contrôle et autonomie, ne sont pas exclusives d'autres régulations qui se produisent ailleurs dans l'environnement de l'entreprise, et plus globalement dans la société. C'est pourquoi, les positions spécifiques des femmes dans les entreprises ne peuvent être comprises sans tenir compte de leur inscription familiale et domestique. En effet, réduire les choix ou orientations qui se produisent dans l'entreprise sans tenir compte des réalités externes qui structurent très largement ces fameux "choix", c'est évacuer trop vite la complexité des situations et risquer de ne pas voir le noeud du problème concernant les carrières des femmes. De même, les opportunités "offertes" aux femmes sont largement structurées, nos entretiens nous le suggèrent, en fonction des conceptions personnelles que les individus ont des rapports de pouvoir et des positions respectives que les hommes et les femmes doivent occuper dans les organisations. Parler de l'entreprise comme une structure désincarnée, vidée des individus qui la composent, constitue sans doute un frein à la compréhension des mécanismes qui contribuent à rendre plus difficile aux femmes l'accès aux positions dominantes.

Les discours des femmes interrogées témoignent largement de leur double inscription simultanée dans des sphères habituellement pensées de manière séparée. Elles n'explicitent jamais leurs carrières comme des réalités qui relèveraient exclusivement du monde du travail. L'attention particulière avec laquelle elles s'efforcent en permanence de ne pas mêler vie professionnelle et vie personnelle en constitue paradoxalement la meilleure preuve :

"Je me sens un peu solitaire, car il ya peu de femmes; il n'y a pas de réseaux de femmes. J'ai un bon réseau avec des collègues masculins, mais maintenant que j'ai une famille, j'aimerais bien pouvoir en parler. Mes collègues masculins ont des enfants plus grands. Les problèmes de nounous, on n'en parle pas. La vie privée, c'est un mur total. Ma philosophie, c'est qu'il faut séparer les genres, c'est une question de principe."

Bien que combatives et impliquées, leur relation au pouvoir résulte également de leur double inscription dans le monde du travail et en dehors :

"Les femmes ont besoin de se prouver des choses, mais pas au prix de leur famille. On fait les deux tant qu'on peut mais pas au prix des enfants. Les femmes fonctionnent moins pour le pouvoir. Elles ont de l'ambition, mais on vit moins pour ça. La voiture de fonction, le titre, on s'en fout. Les hommes sont prêts à tout pour faire carrière, même à casser une vie de couple. Et ils n'en tirent pas plus de reconnaissance pour autant. L'entreprise ne reconnaît pas ces sacrifices. Les femmes sont assez réalistes."

On ne saurait nier que la détermination personnelle de ces femmes soit totale. Elle est à la fois indéniable et indispensable : pour devenir Directeur Général d'une agence de publicité à 37 ans ou Directeur de zone dans une grande entreprise industrielle à 38 ans, il y a forcément une volonté, un investissement personnel et beaucoup de travail. Et cela d'autant plus qu'on est une femme. Si les femmes restent pourtant minoritaires aux positions dominantes dans la plupart des entreprises, c'est aussi peut-être que les procédures d'affectation aux emplois élaborées par ces entreprises reposent sur des logiques qui deviennent de moins en moins adaptées aux évolutions actuelles du travail et à leurs conséquences sur le fonctionnement réel des entreprises et sur les rapports sociaux.

POUR CONCLURE...

Ce papier présente les premières pistes d'hypothèses à tester dans le cadre d'une investigation systématique des modalités d'accès des femmes aux positions dominantes dans les entreprises. Nos premières investigations prennent sens par rapport à de nombreux travaux déjà réalisés sur les carrières. Ceux qui portent sur les carrières nomades (Baillly, Cadin, de Saint-Giniez, 1998) nous semblent devoir être davantage utilisés. Ils invitent en effet , dans une perspective interactionniste, à mieux prendre en compte l'intégralité des éléments qui contribuent de près ou de loin à façonner des trajectoires professionnelles dont le sens se saisit de moins en moins à l'intérieur des frontières de quelques entreprises. Concernant les carrières des femmes, une telle perspective permettrait d'envisager des actions volontaristes telles que celles préconisées par le BIT à l'occasion de la Conférence mondiale sur les femmes qui s'est tenue à Pékin en 1995, pour tenter de réduire les inégalités entre hommes et femmes.

Certes, de telles initiatives peuvent sembler illégitimes dans un monde, celui de l'entreprise privée, qui valorise en premier lieu la liberté individuelle. La recherche de l'égalité reste ainsi très fragile, malgré la promulgation d'une loi sur l'égalité professionnelle. Cependant, au nom de l'efficacité, qui constitue également une valeur forte pour les entreprises, on peut s'interroger sur le bien-fondé de pratiques qui visent à écarter nombre de femmes au seul motif de leur sexe, sous différents prétextes d'ordre purement culturel. Si l'on admet que les transformations en cours et à venir dans les organisations exigeront, en plus des compétences techniques habituelles et de la capacité à coopérer celle de la gestion de soi, alors on peut penser que les femmes présenteront des atouts majeurs. Leur inscription familiale et domestique leur permet de développer un grand nombre de compétences "non professionnelles" - gérer des urgences, faire plusieurs choses de nature différente à la fois, faire face au stress, etc.-, mais tout à fait réelles. Leurs nombreuses obligations leur confèrent, outre ce "bon sens" que beaucoup d'entreprises semblent appeler de leur vœux, une véritable supériorité professionnelle : le sens du temps (Pisier, 1997). Encore faut-il vouloir le reconnaître.....

REFERENCES

- Adler, N., Izraeli, D. Ed., *Competitive frontiers, women managers in a global economy*, Ed. Blackwell, Cambridge, Mass., 1994
- Baillly, A.-F., "Les apports de la théorie de la structuration en GRH : l'exemple de la "gestion conjointe" des carrières et des mobilités," *Actes du 9ème Congrès de l'AGRH*, St-Quentin-en-Yvelines, 1998, pp 89-109
- Baillly, A.-F., Cadin L., de Saint-Giniez V., "Les carrières nomades : recherche empirique et apports pour la GRH éclatée", *Actes du 9ème Congrès de l'AGRH*, St-Quentin-en-Yvelines, 1998, pp 110-128
- Barrère-Maurisson, M.-A. (dir.), *Le sexe du travail*, Grenoble, PUG, 1984.
- Bauer, M., Bertin-Mouroit, B., *Les 200 : comment devient-on un grand patron ?*, Paris, Le Seuil, 1987
- Belle, F., *Etre femme et cadre*, Paris, L'Harmattan, 1991

- Bertin-Mourof, B., "La participation des femmes à l'exercice du pouvoir dans les grandes entreprises : 4 études de cas," *Les Cahiers du Mage*, n° 1/97, pp. 37-50
- Boigeol, A., "Les femmes et les cours, la difficile mise en oeuvre de l'égalité des sexes dans la magistrature", *Genèses*, 1996, n° 22, pp. 107-129
- Boumois, F., *La gestion des carrières des cadres*, Paris, Eyrolle, 1991
- Cacouault, M., "Variations sur les métiers féminins et masculins", in Maruani M., (dir) *Les nouvelles frontières de l'inégalité, hommes et femmes sur le marché du travail*, Paris, La Découverte, 1998, pp.17-2
- Hall, D.T., *Careers in organizations*, Glenview, Ill, Scotti, Foresman ,1976
- Laufer, J., *La féminité neutralisée ? Hommes et femmes dans l'entreprise*, Paris, R. Laffont, 1982
- Laufer, J., Fouquet, A., "Les femmes dans l'entreprise : le plafond de verre est toujours là", *Revue Française de Gestion*, n° 119, juin-juillet-août 1998, pp. 143-144
- Loroux, N., *Les expériences du Tirésias, le féminin et l'homme grec*, Paris, Gallimard, 1989
- Marry, C., "Les ingénieurs : une profession encore plus masculine en Allemagne qu'en France ?", *L'orientation scolaire et professionnelle*, 1992, 21, n°3
- Maruani, M., Reynaud, E., *Sociologie de l'emploi*, Paris, La Découverte, Coll. Repères, 1993
- Pisier, E., "Vers la transgression créative", in Barret-Ducrocq, F., Pisier, E., *Femmes en tête*, Paris, Flammarion, 1997, pp. 437-458
- Ragins, B.R., Townsend, B., Mattis, M., "Gender gap in the executive suite : CEO's and female executives report on breaking the glass ceiling", *Academy of Management Executive*, 1998, Vol. 12, n°1., pp. 28-42
- Reynaud, J.-D., "La régulation dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome", *Revue Française de Sociologie*, XXIX-1, 1988, pp.5-18
- Sackett, Dubois, Noe, "Tokenism in performance evaluation : the effects of work group representation on male-female and white-black differences in performance ratings", *Journal of Applied Psychology*, 76, 1991, pp. 263-267
- Schein, E.H., *Career Dynamics : matching individual and organizational needs*, Reading, Mass., Addison-Wesley, 1978
- Schein, E.H., "A critical look on current career development theory and research", in Hall D.T. and associates, *Career Development in Organizations*, San Francisco : Josey-Bass, 3ème ed., 1988, 310-331.
- Silvera, R., "Les discriminations salariales entre hommes et femmes, "toutes choses inégales par ailleurs"", *Economies et Sociétés*, Série AB n°19, 11-12 1996, pp.199-216
- Terpstra, D., "Recommendations for research on the effects of organizational diversity on women", *Journal of Business and Psychology*, vol.11 No 4, 1997

