LES FEMMES CADRES ET LE PLAFOND DE VERRE : KALÉIDOSCOPE DES PROGRAMMES DE DÉVELOPPEMENT DE LA MOBILITÉ VERTICALE DES FEMMES...

Sophia BELGHITI

GRECO, IAE de Montpellier

« *La plus utile et honorable science*
et occupation à une femme,
c'est la science du ménage ».

Montaigne, *Essais*, III, 9.

Il est loin le temps où Molière soutenait dans ses *Femmes Savantes* que « *Il n'est pas bien honnête, et pour beaucoup de causes, qu'une femme étudie et sache tant de choses.* » Car il n'est plus actuellement besoin de prouver que les femmes comme les hommes sont capables de faire des études au plus haut niveau. Elles sont majoritaires en terminales des lycées (54,8 % en 1998-99) et réussissent au baccalauréat en plus forte proportion (au baccalauréat général 1998, succès de 81,2 % des filles et 76,5 % des garçons ; à l'ensemble des bacs technologiques, respectivement 83,3 % et 75,7 %). Elles sont aussi présentes que les garçons dans les études universitaires (56 % en 1997-98). Elles occupent en France, 32 % des cadres de la fonction publique et 34 % des cadres administratifs et commerciaux des entreprises privées.

Elles sont toutefois, plus absentes dans les domaines traditionnellement masculins, 15 % parmi les ingénieurs et cadres techniques des entreprises privées (INSEE, 1998). Autre réalité incontournable, elles se raréfient considérablement dans la hiérarchie et ne représentent que 6 % des membres des états majors des 200 premières entreprises françaises (Bertin-Mourot, 1997).

Si les femmes représentent aujourd'hui 40 % des travailleurs des pays occidentaux, même les plus compétentes d'entre elles restent encore une ressource humaine sous-développée aussi bien dans le secteur public que dans le secteur privé, et ce, dans tous les pays développés (Burke and Davidson, 1994) :

Le chemin d'accès aux postes de direction n'est vraiment pas linéaire pour les femmes.

La représentation des femmes dans les organisations reflète quelque part, l'image que la société renvoie d'elles. Si la question est familière aux sociologues, elle n'est pas si simple à traiter quand la discipline de référence est "les sciences de gestion"...

Il est à souligner que les représentations des individus et leur perception du plafond de verre et de ses explications se situent principalement dans l'interaction des facteurs individuels et socioculturels. Le thème dominant dans les discours[1] est le conflit vie professionnelle/vie familiale : le statut de la femme, son rôle, ses difficultés objectives à concilier vie familiale et carrière réussie et par extension sa difficulté à être extrêmement disponible ou mobile - géographiquement et professionnellement - exigence que nécessitent ces postes, sont autant de freins que de justificatifs à cette situation.

Il est ainsi intéressant de noter que l'organisation n'est pas perçue comme ayant un devoir ou un rôle à jouer dans ces processus qui peuvent favoriser ou freiner l'accès des femmes aux hauts postes de top management.

1. Résultats d'une étude exploratoire sur le plafond de verre, menée en 2001 auprès de DRH et responsables RH de la région de Montpellier.

L'objectif de ce papier est de proposer dans une première partie, une réflexion théorique sur la question de l'avancement managérial des femmes. Une seconde partie se focalisera sur l'intérêt des entreprises à considérer la ressource féminine comme un véritable enjeu ainsi que les modèles des programmes initiés principalement aux États-Unis pour la réduction de l'inégalité de carrière hommes /femmes.

1. Le plafond de verre : un peu d'histoire...

1.1 Le plafond de verre : définitions, réalités...

Les barrières qui limitent l'accès des femmes aux postes de haut management ont été constatées et analysées dès le début des années soixante-dix aux États-Unis (Kanter, 1977 ; Schein, 1973). Cependant, et malgré la publications d'études décrivant ces phénomènes et leur manifestations, ces barrières n'ont été cataloguées qu'en 1986. C'est ainsi que dans un rapport sur la situation des femmes dans les entreprises, deux journalistes du Wall Street Journal, ont utilisé l'expression "glass ceiling" pour désigner les barrières invisibles qui empêchent la mobilité verticale des femmes dans les organisations (Hymowitz and Schelhardt, *The Glass Ceiling*, Wall Street Journal, March 24, 1986, p. 1).

En 1991 cinq ans après, le terme plafond de verre apparaît dans les rapports officiels, le ministère du travail introduisit son "Plafond de Verre Initiative". L'objectif est d'examiner et d'évaluer ces « (...) *barrières artificielles créées par des préjugés d'ordre comportemental ou organisationnel qui empêchent des individus qualifiés d'avoir une mobilité ascendante au sein de leur organisation* » (Department of Labor). L'initiative du ministère du Travail a été accompagnée par la création d'une commission "Plafond de Verre" (*Glass Ceiling Act* of 191, P.L. 105). Ces efforts cherchaient à encourager - au lieu de contraindre - les employeurs à effectuer des changements organisationnels pour diminuer l'impact de ces barrières sur la mobilité verticale des femmes et autres minorités.

Outre les rapports officiels du ministère, les conditions du plafond de verre ont été identifiées par des études et des enquêtes (Catalyst, 1990, 1992, Korn/Ferry, 1990), des études qualitatives (Morrison, et al, 1987), des revues de recherches (Scott et Little, 1991), et des études longitudinales (Stroh, Brett et Reilly, 1992).

Morrison et al, (1987) définissent le plafond de verre comme étant ces barrières invisibles qui empêchent les femmes d'accéder à certains postes de management, non pas parce qu'elles ont un déficit d'aptitudes que nécessitent ces postes, mais uniquement du fait qu'elles sont des femmes.

En France, à part pour quelques chercheurs : Laufer, Belle, Pigeyre, Fouquet, Bertin Mourot, Duchénaut... le thème n'est pas considéré comme un champ à part de notre discipline à l'instar de la recherche anglo-saxonne.

Le gouvernement (relayé par les médias) a commencé à évoquer et discuter du "plafond de verre", vers la fin des années quatre-vingt-dix, entraîné quelque part, par l'ambiance paritariste du moment (cf. loi sur la parité). Le 7 mars 2000, dans l'Assemblée nationale "plafond de verre" fut évoqué. En effet, ce jour-là, a été débattue une proposition de loi sur l'égalité professionnelle. Droite et gauche ont affirmé leur désir de faire craquer le "plafond de verre" qui écarte les femmes des postes de responsabilité et les pénalise dans leur rémunération. Cette proposition devrait « compléter de façon positive » la loi Roudy de 1983 sur l'égalité professionnelle.

1.2 Le plafond de verre : spéculations et cadre théorique

Les travaux nord-américains sur le "plafond de verre" sont abondants, et les explications sur l'inégalité de carrière entre hommes et femmes sont nombreuses et variées. Toutefois, trois perspectives peuvent être présentées comme majeures dans ce thème d'études (Parker & Fagenson, in Burke R J., and Davidson M., 1994).

La première approche pour comprendre l'inégalité professionnelle entre hommes et femmes est «***"gender-centred"*** approche centrée sur le "sexe" [2] (*gender*), (Horner, 1972 ; Terborg, 1977, Riger and Galligan, 1980). L'argument basique de cette approche est que le "sexe" (*gender*), que ce soit à cause des origines biologiques ou des influences sociales, détermine la plupart des aptitudes, compétences, et autres caractéristiques qui font les comportements. Cette vision stipule que les femmes possèdent moins de compétences et d'aptitudes nécessaires au management que leurs collègues masculins. Et cela justifie leur faible présence dans les niveaux hiérarchiques élevés. Les recherches montrent que cette perspective est encore présente dans les esprits de nombreux managers masculins aujourd'hui (Brennan et al. 1989, Heilman et al. 1989 ; Singh et Vinnicombe, 2001).

La seconde perspective soutient que les différences observées et observables dans le comportement managérial des hommes et des femmes, sont provoquées par des situations différentes sur le lieu du travail (Freeman, 1990). Cette perspective appelée l'***approche par la structure ou la situation organisationnelle***, affirme que les différences avec lesquelles les femmes « managent » au travail, pourraient être dues aux caractéristiques de l'organisation (Kanter, 1977). Les caractéristiques de personnalités - ou les comportements qui sont l'expression de la personnalité - peuvent changer en fonction de la situation (Freeman, 1990, 1993). En outre, la présence des femmes dans les niveaux organisationnels supérieurs peut influencer le comportement des hommes, et les relations entre hommes et femmes, dans les niveaux organisationnels plus bas (Kanter, 1977).

La troisième approche qui a été utilisée pour expliquer la diversité de sexe en management, est appelée ***"gender-organization-system"*** (GOS).

Cette approche articule les aspects des deux approches précédentes. En effet, elle reconnaît que hommes et femmes sont différents et ont donc des comportements différents, mais que les situations organisationnelles influencent également les comportements des individus (Fagenson, 1990). Dans cette approche, l'individu comme son organisation ne peuvent être compris séparément de la société et de la culture qui les englobent. En outre, quand l'individu, l'organisation, ou le système dans lequel ils sont enracinés changent, les autres composantes changent aussi (Fagenson, 1993). Cette théorie fournit un cadre moins réducteur pour l'analyse des organisations, parce qu'elle considère les statuts des hommes et des femmes dans les organisations en tenant compte du contexte organisationnel et socioculturel qui fait émerger les différences ou les égalités. Au lieu d'affirmer que les femmes sont meilleures que les hommes ou que les hommes sont meilleurs que les femmes, propos de l'approche centrée sur le genre, ou que les organisations ont particulièrement besoin de changer, ce qui est l'argument central de l'approche organisationnelle, l'approche GOS suggère que les gens, les organisations, les rôles, et les sociétés changent simultanément en réponse aux changements environnementaux, bien qu'à des rythmes différents. Le fait est qu'il existe des rythmes et des vitesses différentes qui pourraient expliquer pourquoi le progrès envers l'égalité managériale en faveur des femmes est différent à travers le monde.

Selon la perspective GOS, quand les chercheurs tentent de déterminer l'avancement des femmes ou pourquoi elles ont des difficultés d'accès à des postes de haut management, ils devraient essayer d'identifier les caractéristiques du contexte organisationnel, les caractéristiques du système social aussi bien que les caractéristiques des individus (sexe) qui pourraient potentiellement influencer les attitudes, cognitions et comportements des hommes et des femmes.

Pour établir les déterminants de l'avancement managérial, plusieurs études ont examiné l'impact de quelques construits spécifiques comme le leadership (McClelland, 1985) et le mentoring (Dresher & Ash, 1990) ou tenté d'examiner l'étendue des variables personnelles et individuelles (Gattiker & Larwood, 1990 ; Jaskolla, Beyer, & Trice, 1985).

2. Opposition entre *gender* et *sex* par les auteurs anglo-saxons, pour dissocier les aspects sociaux (*gender*) des aspects biologiques (*sex*) en matière de différence sexuelle, opposition popularisé par les féministes américaines et contestée par les féministes françaises. Nous utiliserons "sexe" pour la traduction du mot "gender".

Strumpf and London (1981) ont essayé d'identifier les critères qui sont utilisés dans les décisions de promotion aux positions de top management. Ils ont isolé les critères qui sont sans relation avec le travail (non-relatifs) comme le sexe, la race, l'aspect ; et les critères relatifs au travail, comme l'expérience, la performance passée, la formation, l'ancienneté et le fait de faire partie d'une organisation qui offre la position.

En dépit du manque de recherches sur la promotion aux postes de top management, avec ou sans considération pour la variable "sexe", les chercheurs ont proposé une multitude d'explications pour l'absence des femmes à ces postes. D'après Powell Gary N; Butterfield D Anthony, (1994), deux explications ont été proposées. Une qui affirme que les variables non-relatives au travail, comme le sexe du candidat, peuvent avoir un effet direct sur les décisions de promotion aux postes de top management, en termes de désavantages pour les femmes. L'autre atteste que ces mêmes variables ont un effet indirect sur les décisions de promotion à travers leur relation avec les autres variables relatives au travail, mais également en termes de désavantages pour les femmes. Ces deux explications ne rivalisent pas, puisqu'elles affirment que le sexe du candidat peut avoir des effets directs et indirects sur les décisions de promotion, ce qui peut être vrai. En outre, le sexe du décideur peut avoir un effet modérateur sur la relation entre le sexe du candidat et le décision de promotion dans les postes de top management (Tharenou et al, 1994)

Peu d'études ont testé les modèles complexes d'avancement des femmes basés sur des théories multivariées, comme l'approche personne-situation encore appelé gender-organization-system (Fagenson, 1990, Ragin & Subdstrom, 1989).

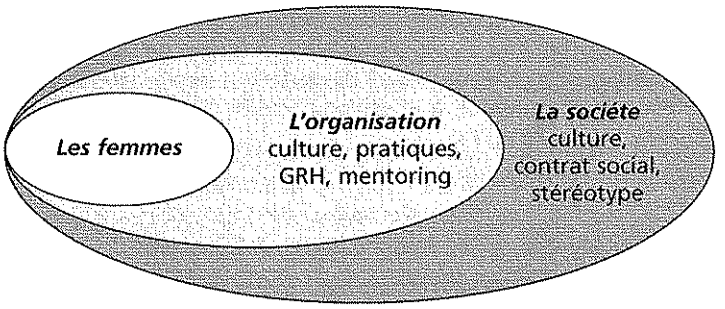
Notre cadre théorique général est basé sur l'approche GOS de Fagenson, qui a proposé trois séries de facteurs interactifs influençant l'avancement managérial des femmes : 1) ***le sexe et caractéristiques internes*** ; 2) ***le contexte organisationnel, l'organisation et les opportunités structurelles*** : la culture d'entreprise, histoire, idéologie, politiques... et 3) ***le système social et institutionnel,*** telles que les pratiques et croyances dominantes : valeurs culturelles dominantes, histoires, pratiques sociales et institutionnelles, idéologies, stéréotypes, rôles, comportements...

Les hypothèses de cette approche sont :

1- Le comportement dans les organisations est une interaction continue de feedback entre les caractéristiques des personnes (ie le sexe) et les situations (ie le contexte organisationnel) et le système social et institutionnel où les interactions se produisent.

2- L'individu dans ce processus interactionniste change et est changé simultanément par le système situation-société (action systémique).

3- Les caractéristiques des personnes, situations et systèmes doivent être étudiées comme déterminants joints des attitudes individuelles, cognitives et comportements qui s'influencent les uns les autres tout le temps.



Fagenson considère que la faible présence des femmes dans les échelons supérieurs de la hiérarchie peut être causée par une interaction entre des caractéristiques sociales, comme la faible confiance en soi des femmes, la restriction structurelle, telle que le ratio dans les positions managériales défavorable aux femmes (Kanter, 1977), ainsi que des croyances institutionnelles désavantageuses comme la croyance que les femmes ne sont pas faites pour ces postes.

2. L'avancement managérial des femmes et le plafond de verre : rôle de l'organisation et ses pratiques pour augmenter la mobilité verticale des femmes

« *The best reason for believing that more women will be in charge before long is that in a ferociously competitive global economy, no company can afford to waste valuable brainpower simply because it's wearing a skirt.* » A. Fisher, Fortune, 1992.

Une question qui peut succéder ou même précéder l'étape des explications, surtout lorsqu'on est issu du champ de la gestion, est celle des raisons pour lesquelles les organisations devraient s'intéresser et se préoccuper du développement des carrières féminines.

2.1 Pourquoi les entreprises se sentent-elles concernées par ce problème ?

Avant toute chose, la projection démographique de la nouvelle force de travail dans les vingt prochaines années indique que les hommes blancs vont constituer – ressources professionnelles et managériales traditionnelles - 15% seulement de ce groupe (Burke and Davidson, 1994). Le reste –professionnels et managers non traditionnels - sera constitué des femmes et membres des minorités ethniques et raciales. Le plus grand pourcentage des nouveaux entrants sont les femmes (Burke and Davidson, 1994). Ainsi, les entreprises n'auront plus le choix pour utiliser ou non les compétences et aptitudes de leurs travailleurs féminins.

À la question "pourquoi les organisations devraient-elles être motivées par le sujet : les chercheurs américains répondent (Schwartz, 1988 ; Mattis, 1994, in Burke R J., and Davidson M.) : parce que, et de plus en plus, la survie des compagnies américaines dépend de leur aptitude à attirer les ressources humaines les plus talentueuses. Les femmes qui représentent actuellement 45% de cette force de travail, devraient constituer dans le futur, le plus grand pourcentage des nouveaux entrants sur le marché du travail.

Ainsi, les employeurs seront motivés par la rétention et la promotion des femmes, non pas parce que c'est la meilleure chose à faire, mais parce que c'est la seule chose qu'ils pourraient faire pour rester compétitifs. En outre, l'arrivée des femmes à tous les niveaux de l'entreprise peut être une occasion de réexamen des modes de fonctionnement (Génisson, 1999) en vue d'une amélioration de ceux-ci.

Les recherches de Catalyst (1990, 1992) montrent que les entreprises qui se préoccupent des carrières des femmes, sont plus motivées par les impératifs des affaires que par ceux du EEO (Equal Employment Opportunity)[3] ou par un souci de responsabilité sociale : 78% des 500 directeurs généraux (CEO) du magazine Fortune 500, ont cité : «la présence accrue des femmes talentueuses » comme une motivation pour augmenter la représentation des femmes et 62 % ont cité «le besoin d'employer des ressources humaines talentueuses ». Les conclusions du sondage montrent que les compagnies leaders sont conscientes du «plafond de verre » : 79 % des CEO répondant sont d'accord sur l'existence de barrières à l'avancement des femmes dans les organisations (Catalyst, 1990).

Burke et Davidson (1994) soulignent que la nouvelle approche des organisations qui se préoccupent du développement des pratiques en faveur des aspirations de carrière des femmes, leur permet d'escompter des avantages compétitifs en termes de résultat. Cela inclut :

3. Equal Employment Opportunities. Organisme créé pour coordonner les efforts de l'administration fédérale et des Etats en matière de non-discrimination, et pour fournir aux femmes et aux minorités un meilleur accès aux opportunités d'embauche.

• Attirer les meilleurs talents : il est évident que les femmes et les hommes les plus talentueux sont probablement attirés par les organisations qui récompensent le mérite. Plus qu'un avantage compétitif, la diversité de la force de travail est devenue un impératif pour les organisations ;

• Conserver les investissements (économie de coûts) : les organisations agissent bien en recrutant et employant des femmes, mais moins bien dans le développement et la conservation des recrues. En ce qui concerne les coûts de réembauche et de turnover, Ortho Pharmaceutical (un groupe américain) a réalisé une économie de $500 000, grâce à leur programme de gestion de la diversité (Baily, 1989 in Burke and Davidson, 1994) ;

• Optimiser le potentiel et la productivité : les entreprises qui réduisent les barrières rencontrées par les femmes managers, récoltent des avantages en termes de performance et de productivité. Les talents des femmes utilisés pleinement réduisent leurs sentiments de frustration et leur permettent de focaliser leurs énergies réelles sur leur travail ;

• Attirer et conserver les clients : les organisations qui déchaînent les talents de leurs employées deviennent plus attractives pour les clients potentiels. Pour plusieurs raisons : d'une part, les femmes elles-mêmes deviennent plus efficaces, de plus ces entreprises ont une image plus favorable auprès des clients. Et d'autre part, les femmes managers s'entendent mieux avec les clients femmes... ;

• Une meilleure qualité de management : le développement d'une culture organisationnelle basée sur le mérite, où aucun individu n'est ni avantagé ni désavantagé, devrait accroître la qualité de management à tous les niveaux.

Jaqueline Laufer (2001) souligne qu'il y a deux raisons de penser que l'accès des femmes à des postes de décision représente un enjeu pour les entreprises : la première concerne la légitimité des entreprises et la seconde leur efficacité. Le principe de l'égalité des chances entre les hommes et les femmes est maintenant une exigence sociale. En exemple : la loi sur la parité (2000), la loi Génisson sur l'égalité professionnelle (2001) et l'inclusion de critères relatifs à l'emploi, la rémunération et le taux d'accès des femmes aux fonctions d'encadrement par les agences de rating. Pour les entreprises, améliorer l'accès des femmes aux postes de responsabilités signifie élargir le champ des compétences, prendre conscience de la diversité de la ressource humaine et répondre aux aspirations de leurs cadres masculins et féminins.

2.2 L'impact des facteurs organisationnels dans l'avancement managérial des femmes

L'Avancement Managérial est déterminé par une combinaison de facteurs (Approche GOS-Fagenson), dans cette partie seuls des facteurs issus de la structure organisationnelle vont être détaillés.

2.2.1 L'impact d'une hiérarchie masculine

Une hiérarchie masculine - celle composée exclusivement ou majoritairement par des hommes - est considérée comme une caractéristique structurelle critique qui influence le processus ayant un effet sur l'avancement managérial des hommes et des femmes (Kanter, 1977, Marini, 1989 ; Riger & Galligan, 1980).

L'effet d'une hiérarchie masculine est considéré comme étant négatif pour les femmes et positif pour les hommes. Une hiérarchie managériale composée principalement d'hommes est supposée réduire l'encouragement des pairs ainsi, que celui des supérieurs pour l'avancement (South, Markhan, Bonjean & Corder, 1987) mais également le mentoring et la formation des femmes (Kanter, 1977). Kanter affirme que si le ratio de la hiérarchie assure aux femmes une minorité numéraire et donc les isole par rapport aux hommes, elles recevraient moins d'encouragements et seraient ainsi empêchées de prendre part aux formations et autres activités de développement. Pour les hommes, une hiérarchie masculine est supposée avoir un impact positif à cause du statut des hommes du fait de la majorité numéraire (Kanter, 1977).

Selon les mêmes arguments, une hiérarchie « masculine » peut également diminuer la confiance en soi des femmes et favoriser des formes de discrimination et d'exclusion indirectes qui vont diminuer l'expérience professionnelle des femmes. Inversement, une hiérarchie masculine devrait augmenter la confiance en soi des hommes et leur expérience professionnelle.

2.2.2 Impact de l'encouragement au cours de la carrière et du mentoring

Morrison, White and Von Velsor (1987) ont montré que les femmes ont besoin de plus d'encouragements que les hommes pour atteindre les hautes sphères de management. Dans une organisation où les femmes ne sont pas très bien intégrées, des encouragements pour l'avancement de la part de collègues et encore plus de personnes anciennes dans l'organisation, peuvent être essentiels pour augmenter la conscience des femmes de ces formations initiales et continues nécessaires pour acquérir certaines compétences. Ces encouragements leur fournissent également la confiance d'entreprendre de telles formations. Tharenou et al (1994), proposent un lien positif entre l'encouragement, la formation et l'avancement des femmes. Pour les hommes, l'encouragement est estimé important mais pas essentiel (Ragins, 1989). Comme les managers sont souvent des hommes, les hommes pourraient avoir moins besoin d'encouragement que les femmes dans le domaine de la formation et du développement.

Ragins, Towsend & Mattis (1998) ont constaté que les femmes qui arrivent là où c'est le plus difficile, disent qu'elles ont toutes « *eu un mentor influent, un parrain qui les a aidées et soutenues* ». Le mentor est un parrain expérimenté, généralement plus âgé que son protégé, qui consent à épauler un jeune salarié dans l'organisation afin de faciliter son développement personnel (Hunt et Michael 1983, Noe 1988, Ragins et Scandura 1994). De plus en plus d'organisations anglo-saxones développent de vrais programmes de mentoring (Roche, 1979, Klauss 1981, Noe 1988). Ces entreprises déploient en leur sein une "culture mentoring" (Parker et Kram, 1993). Les chercheurs ont montré que le mentoring est corrélé à la promotion (Dreher et Ash 1990, Whitely et al. 1991), à des revenus plus importants (Dreher et Ash 1990), à la mobilité dans la carrière (Scandura, 1992), à la satisfaction dans la carrière (Fagenson, 1989) et à la satisfaction quant au salaire perçu (Dreher et Ash, 1990).

2.2.3 L'impact de la formation

Ragins et Sundstrom (1989), ont montré que la formation peut développer la connaissance, les compétences, les références, et la crédibilité et donc l'expertise qui aide à la promotion. Pour les femmes, la formation peut constituer une source essentielle d'expertise dans les compétences managériales qui peuvent fournir une opportunité de gain d'expérience.

En effet, la plupart des formations liées aux compétences managériales sont pour les hommes. Cependant, les hommes auraient moins besoin que les femmes, de formations qui développent la crédibilité en tant que managers (*Think manager, think male*, Schein and Mueller, 1992 ; Schein, 2001) ou de compétences en management, car ils ont assez d'opportunités pour gagner ces compétences à travers leurs expériences professionnelles. Les femmes, rencontreraient plus de barrières liées directement aux compétences managériales, que les hommes.

Pour Tharenou et al. (1994) la formation est nécessaire pour les femmes afin d'avancer en tant que managers, plus que pour les hommes, les femmes managers peuvent avoir eu moins de formation que n'en avaient eu les hommes..

2.2.4 L'impact de la nature des missions attribuées

Ragins, Towsend & Mattis., (1998) ont constaté que les femmes qui réussissent à atteindre des postes à forte responsabilités, disent qu'elles ont toutes « *recherché des responsabilités difficiles ou à forte visibilité : missions difficiles...* » L'impact des missions stimulantes ou à forte visibilité est dominant dans les travaux de la "perspective stratégique" selon la dénomination de Micheline Desrozières et Irène Lépine (in *Prendre sa place, les femmes*

dans l'univers organisationnel, sous la direction de Irène Lépine et Caroll Simard, 1991). Selon cette approche, les auteurs proposent aux femmes des stratégies pour faire face à toutes sortes de situation. La vision qui y domine est marquée entre autres, par le comportement suivant (Allaire et Firsirotu, 1988, in Lépine et Simard) : la recherche d'opportunités et de défis comme moteurs de l'action.

Pigeyre a mené récemment une recherche dont la problématique principale est celle de la carrière et l'analyse des mécanismes mis en œuvre- à l'intérieur de l'organisation- dans la production d'une situation fortement contrastée entre hommes et femmes. Son étude a consisté en l'analyse des parcours d'une dizaine de femmes exerçant des fonctions de direction. Au cours de leurs carrières des femmes qui atteignent les plus hautes fonctions, évoquent le « succès des missions difficiles ou risquées » puisqu'elles « ont souvent 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 elles qui ont pu ainsi se valoriser » (Pigeyre, 1999).

2.3 Modèles de programmes de développement et de mobilité des femmes cadres

Catalyst est un organisme américain à but non lucratif qui effectue des recherches sur les femmes et leur développement dans les entreprises. Plus de 250 entreprises et grands groupes sont membres de Catalyst. Cet organisme a été fondé en 1962 avec une double mission : *aider les femmes à réaliser tout leur potentiel professionnel et aider les organisations à tirer le meilleur parti de leurs talents féminins.*

Quelles sont les pratiques des organisations "leaders" dans ce domaine ? Qu'est ce qui marche ? Qu'est ce qui ne marche pas, et pourquoi ?

Est-ce que cette motivation et ces résultats (en termes de succès et d'échec) peuvent être transmis et partagés par d'autres organisations, dans des contextes socioculturels différents ? Et dans quelles mesures ?...

Catalyst utilise le terme de "meilleure pratique" pour désigner le bloc d'initiatives. En termes théoriques, une "meilleure pratique" est une solution dans un contexte spécifique, à un problème ou à une barrière. En termes pratiques, une "meilleure pratique" est une composante d'une initiative de changement qui, quand elle est reliée à d'autres "pratiques" permet à l'organisation d'atteindre ses meilleurs objectifs à long terme. Ces pratiques partagent les caractéristiques suivantes (Catalyst, 1990 ; 1992, 1998) :

• Les meilleures pratiques n'existent pas isolément ou en dehors du contexte. Bien que les problèmes de développement puissent se ressembler visiblement d'une compagnie à une autre, les méthodes de résolution de ces problèmes changent. Ce qui marche dans une compagnie ou une industrie peut ne pas marcher ailleurs ;

• Les meilleures pratiques évoluent et changent. Ce qui marchait il y a trois, quatre ou cinq ans auparavant, peut ne plus marcher actuellement ;

• Les meilleures pratiques peuvent être partagées et plus ou moins bien fonctionner selon quelques facteurs comme: l'industrie, la taille de la compagnie, la structure de l'organisation, la composition de l'effectif ;

• L'exécution des meilleures pratiques peut ne pas suivre une ligne prévisible. Des conséquences imprévues peuvent survenir. L'organisation a besoin d'adapter et de développer les pratiques au fur et à mesure qu'elle les applique.

Les études menées par Catalyst ont pour objectif d'examiner le statut des femmes dans les entreprises américaines. Les programmes détaillés plus bas, ont été évalués par Catalyst dans sa démarche d'attribution de son prix annuel Catalyst Award, qui récompense les entreprises qui ont eu les meilleurs programmes et initiatives en faveur des femmes. Les critères d'évaluation de ces initiatives - dans le cadre d'une démarche quantitative - sont listés ci-après par ordre d'importance décroissant :

La MOTIVATION des entreprises au delà d'un souci de responsabilité sociale, la LOGIQUE : est-ce que les moyens sont adaptés aux fins, les OBJECTIFS : ils doivent être clairs et bien définis pour permettre l'évaluation des initiatives, les CHAMPIONS : qui (au sein de l'organisation) supporte réellement l'initiative ? l'ENGAGEMENT FINANCIER : les budgets alloués à ces initiatives, la COMMUNICATION : l'accessibilité de ces programmes et leur relation avec les autres objectifs managériaux, la RESPONSABILITE : les résultats de ces initiatives doivent être mesurés et pris au sérieux autant que les autres initiatives gestionnaires, des RESULTATS MESURABLES : mesurer le succès des programmes en utilisant aussi bien des mesures quantitatives que qualitatives, le PUBLIC : qui est admis à bénéficier de ces programmes ? et, la REPLICABILITE : le but est d'identifier les entreprises qui peuvent servir de modèles pour d'autres organisations, et décrire un large panel de stratégies utilisées pour développer et avancer les femmes applicables à plusieurs environnements de travail et de cultures organisationnelles.

2.3.1 Programmes d'équilibre de vie professionnelle-vie familiale

Un programme de travail et famille est défini comme tout programme ou politique qui aide les employés à mieux gérer et équilibrer les responsabilités familiales et professionnelles.

Les exemples les plus récurrents sont des programmes qui aident les parents en ce qui concerne les gardes d'enfants, qui offrent des horaires de travail flexibles, ou facilitent les congés parentaux...

Parmi les programmes d'équilibre vie professionnelle-vie familiale :

Garde d'enfants

- centre ou crèche de garde d'enfants dans le site ou proche du site du travail,
- un service « urgence » de garde d'enfants,
- garde après école ou programmes d'été pour les enfants en âge de scolarité,
- remboursement des frais de garde d'enfants,
- services d'information sur les possibilités de garde, les organismes, les démarches...

Aménagement et flexibilité du travail

- flexibilité du temps de travail « flextime » (d'horaires de début et de fin de journée)
- télétravail qui implique travailler à partir de chez soi ou dans un autre lieu que le lieu du travail et être connecté au bureau à partir d'un ordinateur modem, ou fax...
- partage du travail qui permet à deux employées d'exécuter conjointement les responsabilités et travailler partiellement.

Congés parentaux

- en cas de naissance ou d'adoption, congés parentaux allant de quelques semaines à quelque mois et pour certaines entreprises quelques années.
- congés familiaux ou garde de personnes âgées...

Les motivations qui poussent les entreprises à recourir à ces programmes d'équilibre vie-professionnelle vie -familiale sont relatives aux changements démographiques que connaissent la famille et le marché du travail. Les études (Catalyst, 1992) montrent que les employés retirent des bénéfices de ces programmes travail-famille. Le turnover, l'absentéisme et les retards décroissent, de même qu'augmente le moral des salariés. L'image de l'organisation s'améliore, en plus de l'avantage compétitif retiré à attirer et garder des talents féminins.

2.3.2 Programmes qui s'attaquent aux barrières culturelles et environmentales rencontrées, par l'avancement des femmes.

La culture d'une organisation est constituée par : sa mission, ses croyances, ses valeurs, ses politiques, ses pratiques, ses rites, ses outils et par sa philosophie.

La culture organisationnelle est un aspect de l'environnement organisationnel, qui inclut toutes les conditions physiques, habitudes et influences qui affectent les individus dans les organisations, aussi bien que les facteurs extérieurs à l'organisation et qui ont un impact sur son fonctionnement.

La culture d'une entreprise dépend de plusieurs facteurs, dont l'âge de l'organisation et son aversion pour les changements. Les entreprises familiales, ont souvent des cultures bien distinctes et bien fortes qui reflètent les croyances du fondateur. Les nouvelles entreprises sans histoire et traditions, sont plus flexibles et prêtes à adopter de nouvelles formes de gestion notamment en GRH.

Les recherches de Catalyst ont montré que certaines cultures et environnements d'entreprises sont plus incitatifs vis-à-vis du développement et de l'avancement des femmes, comme dans le secteur des assurances et des banques..

Les femmes ayant obtenu un MBA, et les femmes ayant une expertise dans les SI ont plus d'opportunités que les femmes ingénieurs. Cela est peut être dû à une combinaison de facteurs : plusieurs entreprises qui emploient des ingénieurs, sont de vieilles entreprises manufactures avec une culture masculine très rigide et n'ont pas traditionnellement de femmes haut placées. En outre, il y a beaucoup plus de femmes diplômées en droit et affaires que de femmes ingénieurs.

Les entreprises influencent les sociétés, les communautés locales ou régionales où elles sont situées. Deux tendances récentes ont maintenant un énorme impact sur l'aptitude des organisations à être compétitives sur les marchés et les ressources humaines : la globalisation de l'économie d'une part, et d'autre part, l'impact de la faiblesse des taux de fertilité et celui de la force l'immigration, sur la démographie de la force de travail. De la manière avec laquelle les entreprises réagissent et gèrent ces changements va dépendre la culture et en particulier, la capacité à recruter, développer et retenir les femmes à tous les niveaux, y compris les hauts niveaux de management.

Les études de Catalyst ne recherchaient pas "les meilleures entreprises pour les femmes", mais les meilleures pratiques et environnements qui permettent aux femmes de se réaliser dans les organisations.

2.3.3 Programmes de développement du leadership et de mobilité ascendante

Le développement du leadership est un processus par lequel les individus acquièrent la formation et l'expérience nécessaires pour assumer les niveaux élevés de responsabilités dans leur organisation. Les clés de développement du leadership qui ont été identifiées par les cadres interrogés pour les recherches du Centre pour le Leadership Créatif, sont : apprendre à diriger et motiver les subordonnés, obtenir de la coopération latérale, apprendre comment marchent les affaires, résister seul, construire et/ou utiliser des structures ou systèmes de contrôle, apprendre à être dur, persévérer sous des conditions défavorables, apprendre les stratégies et techniques de négociation, trouver des alternatives aux formulations et résolutions des problèmes, et manager les anciens pairs ou superviseurs.

Les initiatives des entreprises pour le développement du leadership et de la mobilité ascendante des femmes comprennent plusieurs moyens déjà cités : programmes 'travail et famille', programmes destinés à changer la culture et l'environnement des organisations, programmes de responsabilités, mentoring, collectif de groupe de femmes, groupe de femmes consultantes, formation contre le harcèlement sexuel, formation de conscience des questions de "sexe", alternance, formation externe et travail à domicile dans certains cas. Ces programmes sont utilisés seuls ou combinés et sont désignés spécialement ou pas pour les femmes.

La mobilité ascendante implique être sélectionné pour exécuter des positions qui supposent de grandes responsabilités et demandent des résultats visibles.

Il existe plusieurs moyens par lesquels les entreprises appréhendent le développement du leadership et la mobilité ascendante pour les femmes. Certaines entreprises pensent qu'assurer aux femmes un égal accès à la formation et autres programmes de développent de l'organisation suffit. D'autres ont désigné des programmes spécifiques pour les femmes, et d'autres encore ont désigné des programmes qui abordent les besoins des femmes (et autres minorités), mais qui restent disponibles pour tous les employés dont la performance permet de participer.

Les entreprises qui établissent des programmes de leadership et de mobilité ascendante pour les femmes et qui font des efforts particuliers pour la représentation des femmes, le font parce qu'elles réalisent que bien que le nombre des femmes en management soit de plus en plus élevé, ces dernières ne connaissent pas une mobilité ascendante comparable à leur représentation dans les autres niveaux.

Les entreprises sont souvent peu enthousiastes sur le fait de limiter la participation à leur programmes de leadership et de développement à un seul groupe d'employés, de peur d'être accusées de traitement sélectif.

2.3.4 Programmes de Mentoring

Le mot mentor désigne généralement un conseiller ou un guide en qui on a confiance. Le mentoring appliqué à la gestion, a néanmoins, une définition un peu plus compliquée. La relation classique mentor- protégé en gestion, est une relation hiérarchique dans l'âge et l'expérience. Généralement, la responsabilité d'un mentor est de fournir à sa protégée de la reconnaissance, de l'attention et le conseil dont elle a besoin pour optimiser son évolution personnelle et professionnelle.

Un mentor peut servir de sponsor, il propose et soutient la candidature de sa protégée pour une promotion. Un mentor peut également agir en coach, il forme sa protégée et l'aide à accomplir ses objectifs de carrière et à acquérir les compétences nécessaires. Parfois, il peut remplir le rôle de protecteur, intervenant ou fournissant des conseils pour aider sa protégée à éviter des situations difficiles.

Les compagnies établissent des programmes de mentoring généralement pour accroître la performance des employés, améliorer la rétention et promouvoir le changement organisationnel. Quelques programmes de mentoring formels, demandent l'examen périodique et objectif des performances des protégées, aussi bien que la résolution de soucis personnels ou relatifs au travail. Alors que certains programmes nécessitent que les mentors et protégées se rencontrent un certain nombre de fois pendant l'année ; d'autres fournissent des directives assez amples pour permettre aux relations - mentor/protégée - de se développer naturellement. Pour qu'un programme fonctionne effectivement, le mentor doit communiquer ses disponibilités pour que la protégée se sente à l'aise, en contactant directement son mentor. Et enfin, pour développer une relation de confiance, il est important que le mentor écoute et prenne le temps de suivre et comprendre les soucis de sa protégée.

Quelques fois les mentors commettent l'erreur de compter énormément sur des approches orientées solutions, et ne se rencontrent avec leurs protégées qu'en cas de crise. Aider sa protégée à dessiner les grandes lignes de ses besoins et objectifs de carrière pour l'année à venir est souvent un bon moyen de commencer la relation mentor-protégée.

Une étude de 1986 par la firme Korn/Ferry International a révélé que les compagnies leaders considèrent qu'il n'y a que la formation qui a un impact significatif meilleur que le mentoring, sur leurs succès. Pour les jeunes hommes ambitieux grimpant dans l'échelle de l'organisation, trouver un mentor est une chose facile. Le fait d'être à l'origine d'une relation de mentoring avec un supérieur masculin, peut être difficile pour les femmes, par crainte que les collègues interprètent mal cette relation. Pour ces raisons là, quelques compagnies préfèrent établir des programmes de mentoring formels pour s'assurer que les femmes reçoivent les mêmes opportunités d'avancement que les hommes.

2.3.5 Programmes de management de la diversité [4]

Par contraste avec l'Affirmative Action (AA) et les directives d'égalité d'opportunité et d'emploi (Equal Employment Opportunity EEO), qui se concentrent uniquement sur les questions de sexe (gender) et de race, le management de la diversité embrasse les différents besoins, aspirations de carrière et styles de vie, d'une force de travail en mutation. De fait, il gagne en reconnaissance en tant qu'unique stratégie qui ne disfranchise aucun groupe d'employés. L'objectif ultime du management de la diversité est de récolter autant voire plus de productivité d'une force de travail hétérogène plutôt qu'homogène.

Les programmes de management de la diversité sont souvent formels. Ils sont désignés pour aider les managers décideurs à prendre conscience des différences des individus.

La philosophie générale de ces programmes est la même, qu'ils soient développés par la compagnie or par un groupe externe de consulting. Les organisations d'aujourd'hui et de demain doivent modifier leurs systèmes, structures, culture et pratiques managériales dans le but de permettre à tous les employés de réaliser leur plein potentiel.

La plupart des leaders et professionnels de RH sont conscients des changements de la composition de la force de travail : le pourcentage des hommes blancs décroît pendant que celui des femmes, minorités et immigrés augmente. En même temps, le bassin de main d'œuvre rétrécit, aussi les travailleurs compétents deviennent difficiles à trouver et à retenir. Les compagnies qui se mettent à l'approche de management et appréciation de la diversité au lieu d'uniquement tolérer les différences, acquièrent un avantage compétitif en affaires.

Quelques entreprises ne se préoccupent pas d'examiner la diversité parce qu'elles ont des groupes d'employés homogènes, cependant, la plupart des professionnels de RH admettent que cette question affecte tous les lieux de travail. Les compagnies qui adoptent des programmes formels constatent que les employés qui se considèrent eux-mêmes comme « conscients » apprennent qu'ils ont des stéréotypes et des préjugés.

Les programmes deviennent par conséquent, un aspect crucial pour que l'entreprise reste compétitive dans un environnement où elle traite avec des groupes divers de clients, concurrents, aussi bien que de salariés.

2.3.6 Groupes corporatifs de femmes

Les groupes corporatifs de femmes (Corporate Women Group) fournissent une opportunité précieuse pour le management et une ressource importante pour le développement de carrière. Les recherches de Catalyst sur les groupes corporatifs de femmes montrent qu'il n'y a pas de groupe typique. Ils varient en terme d'adhérents, de structure et de raison d'origine. Cependant, la plupart partagent les mêmes objectifs basiques : encourager le développement des carrières professionnelles des femmes, et s'attaquer aux problèmes des employés femmes, à l'intérieur du contexte des objectifs managériaux. Tous les groupes se concentrent sur le développement de carrières et de compétences, la promotion des réseaux et l'amélioration de la communication entre les femmes et l'encadrement. Quelques-uns élargissent les possibilités en examinant également les questions de politiques de l'organisation, comme la mobilité de carrières, la gestion de la diversité et de garde d'enfants. Les groupes poursuivent leurs objectifs au travers d'une variété de canaux, comme les discours d'engagement ; les workshop, les task force (détachement spécial), et les publications de rapports.

La plupart des groupes se sont formés pour répondre à des besoins de femmes, alors que d'autres ont été fondés pour servir tous les employés. Et bien que la perception commune tende à prouver le contraire, plusieurs groupes contiennent des membres masculins.

4. Fait référence à l'hétérogénéité en terme de sexe, race et différence ethnique, par la suite ce terme a fait référence à un large ensemble de différence, incluant l'age, l'handicap, les orientations sexuelles. Plus tard la diversité a requis des définitions allant du multiculturalisme à l'appréciation de tout ce qui constitue des background différents.

Quelques groupes limitent leur adhésion aux seules femmes salariées ou managers, mais d'autres essayent de représenter tous les niveaux de l'organisation. La plupart des groupes contiennent entre 100 et 150 participants actifs, cependant les membres actifs peuvent varier de 12 à 1200 employés. Généralement, les groupes sont menés par des bénévoles en rotation dans les comités de direction, ou par des agents élus, assistés occasionnellement par des coordinateurs payés. Les groupes ont généralement des dépositions écrites d'objectifs, des chartes ou des arrêtés qui exposent les objectifs et les procédures.

Un groupe corporatif de femmes peut être initié par des employés femmes, par l'encadrement ou par une association des deux, pour remédier à des problèmes spécifiques ou pour s'attaquer à des problèmes de carrières des femmes.

La façon dont un groupe est formé peut affecter sa relation avec l'encadrement de l'organisation, et est généralement formé comme une des trois catégories :

Groupes officiels (official groups) qui ont un encadrement représentatif désigné, qui contrôlent les financements de l'entreprise, ratifient les programmes et les publications et qui peuvent former les buts et objectifs du groupe ;

Groupes indépendants (independent groups) qui opèrent de façon autonome par choix ou préférence de la compagnie ils ne reçoivent pas de financement ou de reconnaissance officielle, mais l'encadrement est généralement conscient et tolérant vis-à-vis de ces groupes ;

Groupes informels (informal groups) reçoivent un financement de l'organisation et utilisent les équipements de la compagnie et ses canaux de communications. Les activités du groupe sont remplies sur le temps professionnel et personnel des individus.

Dans les années 80, quand plusieurs groupes corporatifs de femmes ont été formés, quelques compagnies avaient été gênées face à leur existence, les considérant comme des groupes d'intérêt spécial. Maintenant, plus conscient de l'importance d'attirer et de développer les employés féminins, l'encadrement accepte et supporte de plus en plus ces groupes de femmes, comme un moyen effectif de réaliser des objectifs managériaux. Les groupes servent comme une source d'information sur les besoins, problèmes et objectifs des employés femmes, sur des questions de carrière, famille et sur des problèmes liés à la politique. Ils offrent également un forum, à travers lequel les employés peuvent discuter des problèmes et acquérir un sens de la communauté dans l'entreprise. En offrant aux femmes des opportunités de développement du leadership et des compétences managériales, les groupes corporatifs de femmes peuvent aider l'encadrement à identifier les femmes qui ont un réel potentiel de leadership pour la promotion dans des postes de management supérieur. En même temps, la participation des femmes aux activités du groupe, les amène souvent à s'impliquer plus dans l'entreprise et à améliorer la rétention.

L'existence du groupe peut aussi être un avantage pour le recrutement des femmes et faciliter leur adaptation dans l'entreprise.

Conclusion

Plusieurs chercheurs anglo-saxons, affirment que malgré tous les progrès réalisés principalement ces quinze dernières années, les femmes n'ont pas encore la place qu'elles méritent vraiment dans les entreprises (Fagenson, 1993 ; Morrison White and Van velsor, 1987).

La nécessité de stratégies de promotion des femmes dans tous les niveaux hiérarchiques a été établie (Fagenson, 1993). Peu de programmes et d'initiatives ont mobilisé le débat et la réflexion dans le monde de la recherche. Les objectifs de ces programmes selon Fagenson et Lewis (1995), sont divers, mais semblent converger vers trois blocs d'intérêts :

Premièrement, ces programmes cherchent à permettre aux femmes de développer les compétences nécessaires pour le leadership. Cet objectif est "augmenter les compétences". Ensuite, ils cherchent à réduire les préjugés et stéréotypes négatifs qui servent souvent de

barrières à l'avancement des femmes. "Réduction des préjugés négatifs" est le terme utilisé pour faire référence à cet objectif. Et enfin, leur objectif final est d'avoir un grand ratio de femmes dans les niveaux hiérarchiques élevés. Cet objectif peut être appelé "avancement des femmes dans les niveaux hiérarchiques élevés".

Fagenson et Lewis, dans un article en 1995, ont essayé d'analyser l'efficacité de trois types de programmes : programmes de formation réservés aux femmes, programmes de formation pour les hommes et les femmes et programmes de mentoring.

Les recherches ont montré que les programmes de formation réservés uniquement aux femmes servent à exclure les femmes et à les isoler des positions de management dominées par les hommes (Bolto and Humpreys, 1978). L'exclusion des hommes de ces programmes affaiblit la probabilité de l'intégration du "genre" dans le management et le travail et renforce la ségrégation (Colwill and Vinnicombe, 1991).

En fait, est-ce que ces programmes augmentent vraiment le pourcentage des femmes dans les hauts niveaux de management ? Reavley (1989) a souligné que malgré la prévalence de ces programmes dans les années quatre-vingt aux États-Unis, une augmentation significative des proportions des femmes dans les postes de haut management n'est pas matérialisée. En effet, puisque l'avancement des femmes et leur promotion sont influencés par une variété de facteurs, personne ne peut attribuer directement le manque d'avancement des femmes aux programmes de formations mono-sexe. Les programmes de formation mono-sexe ont contribué significativement à l'objectif "augmentation des compétences". Cependant, la contribution de ces programmes aux objectifs de réduction des préjugés et avancement des femmes n'est pas substantielle (Reavley, 1989 ; Cowill & Vinnicombe, 1991). Ce genre de programme est en déclin aux États-Unis.

Au lieu d'envoyer les femmes à des formations réservées exclusivement pour elles pour acquérir des compétences managériales isolément des hommes, les programmes destinés aux femmes et aux hommes ont été utilisés pour intégrer les femmes dans les formations de leadership. Ce genre de programme augmenterait les aptitudes et compétences managériales et le leadership des participants (Tharenou et al, 1990). Il diminuerait également les préjugés et stéréotypes dominants (Fagenson, 1993). Le danger de ce genre de programme réside dans le fait qu'on s'attendrait à trouver un lien évident entre la présence des femmes dans les formations unisexe et leur avancement dans les niveaux hiérarchiques, chose qui n'est pas garantie (Vaughan E. and Lasky B., 1991).

Des chercheurs ont montré que les programmes de mentoring informels augmenteraient les compétences et aptitudes managériales des femmes (Catalyst, 1993) ainsi que l'avancement des femmes dans le top management (Morrison et al., 1987). Cependant, il n'y a pas eu vraiment de recherches empiriques sur l'étendue de l'instrumentalisation des programmes de mentoring formel dans l'augmentation des ratios des femmes dans les niveaux hiérarchiques élevés.

Les programmes de mentoring formels peuvent adoucir quelques problèmes relatifs aux relations entre les hommes et les femmes, qui sont plus difficiles que les relations entre hommes ou entre femmes. Et ceci en raison de la jalousie des compagnes et compagnons, ou des réactions négatives des collègues. Dans les programmes de mentoring formels, quand les femmes se voient assignées un mentor homme, il y a moins de soupçons qu'il y ait une relation de séduction entre les deux.

En conclusion, Fagenson et Lewis (1994), soulignent que les femmes ont maintenant accès aux outils qui leur permettent de gagner les compétences requises dans les positions supérieures de management. Le futur challenge des femmes est de dépasser les préjugés dressés contre elles. Les programmes de formation et de mentoring qui intègrent les femmes et les hommes peuvent aider plus efficacement les femmes dans cet effort et devraient être exploités pour réaliser les objectifs d'avancement des femmes dans les hauts niveaux hiérarchiques.

Bibliographie

Belghiti S et Rodhain F. (2000), "Salariées : potentiel humain négligé ?", XV[e] Journées nationales des IAE, Bayonne-Biarritz,

Bertin Mourot B. (1997), "La participation des femmes à l'exercice du pouvoir dans les grandes entreprises : 4 études de cas", Les Cahiers du Mage, n° 1, p. 37-50.

Bhatnagar D. et Swamy R. (1995), "Attitudes toward women as managers : Does interaction make a difference ?", Human Relations, vol. 48, n° 11, p. 1285-1307.

Bolton E. and Humphreys L. (1978), "A training model for women - an androgynous approach", Personnel Journal, vol. 56, n° 5.

Brennan O.C., Tomkiewicz J. et V. Schein (1989) "The relationship between sex roles stereotypes and requisite management characteristics revisited", Academy of Management Journal, vol. 32, n° 3, p. 662-669.

Burke R J. et Davidson M. (1994), "Women in Management : Current Research Issues", Paul Chapman Publishing.

Catalyst (1990), "Women incorporate Management Survey", Catalyst, New York.

Catalyst (1993), "Mentoring: A guide to Corporate Programs and Practices", Catalyst, New York.

Catalyst (1998), "Advancing Women in Business - The Catalyst Guide", Jossey-Bass Publishers, San Francisco.

Cowill N.L. and Vinnicombe S. (1999), "Women training needs", in Firth-Cozens J. and West M.A. (ed.), "Women at work", Open University Press, Buckingham, England.

Dreher G.F., Ash R. A. (1990), "A comparative study of mentoring among men and women in managerial positions", Journal og Applied Psychology, N° 75, pp 539-546.

Duchéneaut B. (1999), "Le management féminin : émergence, spécificités et perspectives", Gestion 2000, mai-juin, p. 97-115.

Fagensen E.A. (1989), "The mentor advantage : Perceived career/job experiences of protégés vs. non-protégés", Journal of Organizational Behaviour, n° 10, p. 309-320.

Fagenson E.A. (1990), "At the heart of women in management research", Journal of business Ethics, n °9, p. 1-8.

Fagenson E. A. (1993), "Diversity in management : introduction and the importance of women in management", in E. A. Fagenson (ed.), "Women in management : Trends , Issues and Challenges in Managerial Diversity", Sage Publications, Newbury Park, CA.

Fagenson E.A. et Lewis A.E. (1995), "Strategies for developing women managers : how well do they fulfil their objectives?", Journal of Management Development, vol. 14, n° 2, p. 39-54.

Freeman S. J.M. (1990), "Managing lives : Corporate Women and Social Change", University of Massachusetts, Amherst, MA.

Gattiker U.E. et Larwood L. (1990), "Predictors for career achievement in the corporate hierarchy", Human Relations, n° 43, p. 703-726.

Génisson C. (1999), "Égalité professionnelle hommes-femmes : davantage de mixité professionnelle pour plus d'égalité, Rapport remis au Premier Ministre, septembre 1999.

Heilman M.E., Block C., Martell R. et Simon M. (1989), "Has anything changed ? Current characteristics of men, women and managers", Journal of Applied Psychology, vol. 74, n° 6, p. 935-942.

Higgins C.A. and Duxbury L.E. (1992), "Work-family conflict : A comparison of dual-career and traditional-career men", Journal of Organizations Behavior, vol. 13, p.389-411.

Horner M. (1972), "Towards an Understanding of Achievement Related Conflicts in Women", Journal of Social, Issues 28, p. 157-176.

Hunt D.M. and Michael C. (1983), "Mentorship : A career training and development tool", Academy of Management Review, 8, pp.475-485.

INSEE (1998), enquête emploi de mars 1998.

Jaskolka G. Beyer J.M., H.M. Trice (1985), "Measuring and predicting managerial success", Journal of Vocational Behavior, n° 26, p. 189-205.

Kanter R.M. (1977), "Men and women of the corporation", Basic Books, New York.

Klauss R. (1981), "Formalized mentor relationships for management and development programs in federal government3, Public Administration Review, July-August 1981, pp.489-496.

Korn/Ferry International (1990), "Korn/Ferry International's executive profile : A decade of change in corporate leadership", New York, Korn/Ferry International and UCLA Graduate School of Management.

Laufer J. (1992), "L'entreprise et l'égalité des chances", La Documentation Française.

Laufer J. (2001), "L'accès des femmes au pouvoir : un enjeu pour l'entreprise", Les Echos, jeudi 8 mars, p. 60.

Laufer J. et Fouquet A. (1998), "Les femmes dans l'entreprise : le plafond de verre est toujours là", Revue Française de Gestion, n° 119, juin- juillet- août, pp.143-144.

Lépine I. et C. Simard (1991), "Prendre sa place, les femmes dans l'univers organisationnel", Éditions Agence d'Arc.

McClelland D.C. (1985), "Managerial motivation", Glenview, IL : Scott Foresman.

Morrison A. M, White R.P., Van Veslor E. and the Center for creative leadership (1992), "Breaking the glass ceiling: can women reach the america's largest corporations ?", Addison-Wesley Pu. Co.

Morrison A. M., White R. P. and Van Velsor E. (1987), "Breaking the glass ceiling", Addison-Wesley, Reading, MA.

Noe R.A. (1988), "Women and mentoring : A review and research agenda", Academy of Management Review, 13, p. 65-78.

Parker V.A. et Kram K.E. (1993), "Women mentoring men : Creating conditions for connection", Business Horizons, 36, 2, p. 42-51.

Pigeyre F. (1999), "Entre autonomie et contrôle : les trajectoires d'accès des femmes aux positions de pouvoir", actes du 10e congrès de l'AGRH, Lyon, p. 827-839.

Pigeyre F. (1999), "Vers une gestion des ressources humaines sexuée ?", Revue Française de Gestion, novembre-décembre, 1999, p. 47-55.

Powell G.N. et Butterfield D.A. (1994), "Investigating the 'glass ceiling' phenomenon : an empirical study", Academy of Management Journal, vol. 37, n° 1, p. 68-87.

Ragins B.R, Towsend B. et Mattis M. (1998), "Gender Gap in The ExecutiveSuite : CEO's and female Executive report on Breaking the Glass Ceiling", Academy of Management Executive, vol.12, n° 1, p. 28-42.

Ragins B.R. et Scandura T.A. (1994), "Gender differences in expected outcomes of mentoring relationships", Academy of Management Journal, 37, 4, p. 957-971.

Ragins B. R. et Sundstrom E. (1989), "Gender and power in organizations", Psychological Bulletin, n° 105, p. 51-88.

Reavley M. (1989), "Who needs training: women or organizations?", Journal of Management Development, vol. 8, n° 6, p. 55-60.

Riger S. et Galligan P. (1980), "Women in management : An exploration of competing paradigms", American Psychologist, 35, p. 902-910.

Roche G.R. (1979), "Much ado about mentors", Harvard Business Review, vol. 57, n° 1, p. 14-31.

Scandura A. (1992), "Mentorship and career mobility : An empirical investigation", Journal of Organizational Behavior, 13, p. 169-174.

Schein V.E. et Muller R. (1992), "Sex role stereotyping and requisite management characteristics : A cross cultural look", Journal of Organizational Behavior, n° 13, p. 439-447.

Schein V.E. (2001), "Think Manager - Think Male : a global perspective", Working paper at the EGOS Colloquium, Lyon, 5-7 July.

Shwartz F.N. (1987), "Don't write women off as leaders", Fortune, vol. 115, p. 185-188.

Schwartz F.N. (1988), "Corporate women: a critical business resources", Vital Speeches, vol. 54, p. 173-176.

Scott K. D. et Little B.L. (1991), "Affirmative Action : New interpretations and Realities", Human Resource Planning, vol. 14, n° 3, p. 177-183.

Shein V.E. (1973), "The relationship between sex roles stereotypes and requisite management characteristics among female managers", Journal of Applied Psychology, vol. 60, Nn° 2, p. 95-100.

Singh V. et Vinnicombe S. (2001), "Developing women's manger's careers : the role of management style", Working paper at the EGOS Colloquium, Lyon, 5-7 July.

South S.J., Markham Bonjean W.T. et Corder C.M. (1987), "Sex diffrences in support for organizational advancement", Work and Occupations, n° 14, p. 261-285.

Stroh, L. K. Brett, J. M. et Reilly, A. H. (1992), "All the Right Stuff : A Comparison of Female and Male Manage", Journal of Applied Psychology; Washington, vol. 77, n °3, p. 251-261.

Strumpf S.A. et London M. (1981), "Management promotions : Individual and organizational factors influencing the decision process, Academy of Management Review, n° 6, p. 539-549.

Terborg, J. R. (1977), "Women in management research",
Journal of Applied Psychology, Dec. 1977, Vol. 62, n° 6, p. 647.

Tharenou P. et Lyndon J.T. (1990), "The effects of a supervisory development : current issues and emerging trends", Journal of Business and Psychology, vol. 14, n° 3, p. 365-373.

Tharenou P., Latimer S. et Conroy D. (1994), "How do you make it to the top ? an examination of influences on women's and men's managerial advancement", Academy of Management Journal, vol. 37, n° 4, p. 899-931.

Tomlinson F., Brockbank A. and Traves J. (1997), "The 'Feminization' of management ? issues of 'Sameness' and ' Difference' in the Roles and Experiences of Female and Male Retail Managers", Gender, Work and Organization, vol. 4, n° 4, October, p.2 18-229.

US Department of labor (1991), A report on the glass ceiling initiative, Washington DC, D.C.

Vaughan E. et Lasky B. (1991), "How will women manage? A speculation of the effects of equal opportunities in management training", Journal of general Management, vol. 16, n° 4, p. 53-65.

Whitely W., Dougherty T.W., and Dreher G.F. (1991), "Relationship of Career Mentoring and Socioeconomic Origin to Managers' and Professionals' early career progress",
Academy of Management Journal, vol. 34, n° 2, p. 331-351.