

LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES À L'ÉPREUVE DE LA FÉMINISATION : QUELLES INNOVATIONS?

*LANDRIEUX-KARTOCHIAN SOPHIE**

Résumé. Notre recherche porte sur la stratégie des entreprises en France à l'égard de la place croissante des femmes dans la population cadre afin de déceler d'éventuelles évolutions dans leur gestion des ressources humaines. Nous nous interrogeons sur les politiques innovantes qui peuvent favoriser la carrière des femmes cadres et leur permettre de briser le plafond de verre.

Methodologie: Cette communication est basée sur une recherche exploratoire de type qualitatif auprès d'entreprises implantées en France choisies pour leurs politiques actives à destination des femmes cadres.

Premiers résultats: Nous décrivons ces politiques, ainsi que les raisons invoquées par les entreprises pour justifier leur démarche. Enfin, nous dressons une première évaluation.

INTRODUCTION

« Plafond de verre », cette expression imagée traduit la faible proportion de femmes à des postes de responsabilité dans les organisations et les obstacles qu'elles rencontrent pour y accéder. Elle demeurerait méconnue, en France, des praticiens de la gestion des ressources humaines –contrairement à leurs confrères américains (Belghiti, 2002, a). Pourtant le contexte français est propice à engager une réflexion sur la parité économique. La loi sur la parité en politique adoptée le 6 juin 2000 a suscité de vifs débats et divisé l'opinion publique. Plus récemment la loi Génisson du 9 mai 2001 sur l'égalité professionnelle renforce les dispositions de la loi Roudy de

* Allocataire monitrice, CERGOR, Université de Paris I, 83 boulevard Suchet –75016 Paris
Tél. : 01 45 20 37 85 — e.mail: sophie.landrieux@univ-paris1.fr

1983 et les obligations des entreprises en cette matière. Cette actualité juridique est le reflet de l'évolution de notre société vers un nouveau modèle social, une société de «biactivité» (Méda, 2001) dans lequel les femmes sont toujours plus nombreuses à exercer une activité professionnelle de façon continue tout au long de leur vie (Wirth, 2001) et à accéder au statut de cadre (Laufer et Fouquet, in Bouffartigues, 2001). Pour autant, des inégalités sur le marché du travail persistent (Fortino, 2002 ; Génisson, 1999 ; Maruani, 1998). Ainsi, rares sont les femmes qui occupent des postes de direction et de responsabilité (Cotta, 2000 ; Laufer et Fouquet, 1997 ; Gaspard, 1996). On observe aussi l'apparition de la notion de diversité dans le corpus théorique et parallèlement au sein de l'entreprise la création d'une nouvelle fonction, celle de chargé de diversité. Edelman et al. (2001) évoquent à ce titre la «managérialisation de la loi» par les entreprises américaines. La question qui se pose au gestionnaire des ressources humaines, comme au chercheur, est de savoir si la diversité, appréhendée en France comme la féminisation croissante de la main d'œuvre et plus particulièrement de la population cadre, est porteuse de renouveau dans le management des ressources humaines. Neveu et Peyrat-Guillard (in Neveu et Thévenet, 2002, p. 128) parlent «du défi que représente pour la gestion le travail des femmes». Convient-il de penser une «gestion des ressources humaines sexuée» (Pigeyre, 1999) et de développer des modèles théoriques et des politiques en fonction du genre? La GRH doit-elle innover pour faire face «à l'épreuve de la féminisation», selon l'expression de Laufer et Fouquet (in Bouffartigues, 2001) ?

Notre recherche vise à appréhender la stratégie que les entreprises peuvent adopter en France à l'égard de la place croissante des femmes dans la population cadre. Nous avons mené une étude exploratoire de type qualitatif auprès d'entreprises implantées en France¹ qui sont connues du grand public pour mener des politiques en faveur de l'intégration des femmes dans le management, afin de connaître les pratiques innovantes dans ce nouveau contexte. Nous cherchons à savoir comment et pourquoi la gestion des ressources humaines de certaines entreprises a évolué pour prendre en compte ce changement social que constitue la féminisation de la fonction cadre. Quelles sont les démarches innovantes? Comment les entreprises légitiment-elles ces nouvelles pratiques?

Après une revue de littérature centrée sur la description statistique et théorique du plafond de verre, ainsi que la présentation des politiques de gestion des ressources humaines dite sexuée, nous expliciterons le cadre de l'étude et mettrons à jour les premiers résultats. En conclusion, nous aborderons les principales limites et proposerons des perspectives de recherche.

1. Nous adressons nos plus vifs remerciements aux entreprises qui nous ont apporté leur aide.

I. – L'INTÉGRATION DU GENRE EN GRH, LE CAS DU PLAFOND DE VERRE

Une nouvelle figure sociale, la femme cadre*« Etre femme et cadre² » aujourd'hui en France*

La progression des femmes parmi les cadres est spectaculaire et s'appuie largement sur leur réussite scolaire (Bouffartigues et Gadéa, 2000, p. 45). Ainsi, les femmes représentent 35 % des cadres administratifs et commerciaux d'entreprise et 30.6 % des cadres de la fonction publique, alors qu'elles forment 44.6 % de la population active, selon l'enquête emploi 2000 de l'INSEE. Cependant, cette « progression féminine dans la hiérarchie socioprofessionnelle » s'apparenterait davantage à « un combat de tous les instants, susceptible de connaître des revers et des régressions » à en croire Bouffartigues et Gadéa (2000, p. 49). En effet, l'insertion des femmes parmi les cadres demeure marquée par « le sceau de la différence et de l'inégalité » sur le plan des carrières, des rémunérations et de l'accès aux fonctions de pouvoir et de décision (Laufer et Fouquet, in Bouffartigues, 2001, p. 250).

Les femmes cadres demeurent concentrées dans certaines *fonctions* comme la documentation, la publicité, les relations publiques ou encore la GRH, qui font partie des fonctions que Aubert (1982, p. 138) qualifie de « fonctions de liaisons » où les femmes pourraient valoriser des qualités traditionnellement féminines. A côté de cette spécialisation, on trouve principalement des différences hommes/femmes en terme *d'accès aux fonctions de dirigeants ou aux postes de responsabilité*. Seuls 6 % des postes de dirigeants et 22.6 % des postes de second rang parmi les 2071 plus grandes entreprises sont occupés par des femmes (Laufer et Fouquet, 1997). On observe des variations en fonction du secteur d'activité (ainsi l'hôtellerie et la restauration, le luxe seraient des secteurs plus ouverts, voir Laufer et Fouquet, 1997) ou encore de la taille des entreprises (les femmes représentent 30.6 % des cadres et dirigeants des entreprises de moins de 10 salariés, mais 25.3 % des entreprises de plus de 5000 salariés, Insee, 2001, p. 54). Malgré la féminisation de la population cadre, elle-même vecteur de changement pour ce groupe social, le plafond de verre demeurerait une réalité pour les femmes cadres aujourd'hui.

La perception du plafond de verre

Rappelons que, selon la définition officielle du plafond de verre, celui-ci constitue « les barrières invisibles artificielles, créées par des préjugés comportementaux et organisationnels, qui empêchent les femmes d'accéder aux plus hautes responsabilités... Le terme plafond de verre illustre bien le constat que, lorsqu'il n'existe aucune raison objective pour que les femmes ne s'élèvent pas, comme le font les hommes, jusqu'aux plus hautes fonctions, c'est une discrimination inhérente aux structures et aux disposi-

2. Ce sous-titre est emprunté à l'ouvrage de Françoise Belle, Paris, L'Harmattan, 1991.

tifs organisationnels des entreprises – ainsi qu'à la société- qui intervient» (BIT 1997, p. 3). Des études de Catalyst permettent de recenser les principales barrières perçues par les femmes à leur avancement qui sont la manifestation du plafond de verre (*cf.* tableau 1). L'expérience des femmes semble assez similaire aux Etats-Unis et en Europe. Si on considère le plafond de verre sous l'angle de l'égalité des chances perçue selon que l'on soit un homme ou une femme d'accéder à des postes de direction ou de responsabilité toutes choses égales par ailleurs, un baromètre européen³ (p. 35) montre que selon 55.7 % des européens et 60.9 % des européennes, «la situation professionnelle des femmes est plutôt moins bonne en ce qui concerne la possibilité d'accéder à des postes de décision». Par ailleurs, cette inégalité des chances perçue quant à l'accès aux postes de direction varie peu. Une étude de Catalyst, «Women in Leadership: A European Business Imperative», montre que seuls 11 % des femmes et 18 % des hommes estiment que les possibilités d'avancement pour les femmes se sont améliorées au cours des cinq dernières années. Ces quelques chiffres montrent bien que l'égalité des chances pour les femmes ne semble pas réalisée et qu'elles rencontreraient encore de nombreuses difficultés pour accéder à des postes de pouvoir (Landrieux-Kartochian, 2003; Belghiti, 2002, a; Duchéneaut, 1999).

Tableau 1

LES PRINCIPALES BARRIÈRES À L'AVANCEMENT DES FEMMES

Les principales barrières à l'avancement organisationnel des femmes, selon les femmes ¹		
	<i>Europe</i>	<i>Etats-Unis</i>
Stéréotypes et préjugés sur le rôle et les capacités des femmes	66 %*	61 %
Manque de modèles de femmes à haute responsabilité ou ayant visiblement réussi	64 %	65 %
Manque d'expérience opérationnelle ou de management	63 %	51 %
Responsabilités familiales ou personnelles	62 %	69 %
Manque de parrainage	61 %	70 %
* ces pourcentages renvoient aux répondants d'accord ou tout à fait d'accord.		

3. «Européennes, Européens: à chance égales? », Eurobaromètre 44.3 – Résultats d'une enquête d'opinion. Commission Européenne, DG V (1996), p. 61.
4. Ce tableau a été réalisé à partir de deux études de Catalyst: l'étude (2002) de Catalyst: «Women in leadership: a European Business Imperative» pour les chiffres européens, étude menée dans 20 pays composée d'un questionnaire (500 femmes et 132 hommes occupant des postes de direction dans de grandes entreprises), ainsi que d'entretiens (29 femmes et 5 hommes à ces postes) et l'étude (2001) : «Women in Financial Services: the Word on the Street». Rappelons que Catalyst est une organisation non lucrative américaine qui réalise des études sur les femmes dans le monde du travail.

L'intégration du genre à la gestion des ressources humaines

Quelle légitimité à l'intégration du genre dans les politiques RH ?

La vision universaliste de la gestion des ressources humaines qui prévaut aujourd'hui pourrait ne pas être neutre en terme de sexe (Pigeyre, in Bouffartigues, 2001, p. 278 et 279). Les systèmes de gestion de carrière, selon Laufer et Fouquet (in Bouffartigues, 2001, p. 258), peuvent être à l'origine de la «production de différence» entre hommes et femmes. Frédérique Pigeyre appelait en 1999 «une gestion des ressources humaines sexuée» de façon à promouvoir des pratiques susceptibles de favoriser la carrière des femmes cadres. Ces politiques volontaristes, ou actions positives, sont légales en France depuis la loi de 1983 et visent à «corriger des situations d'inégalité des chances» et à «créer des conditions plus favorables à la carrière des femmes» (Laufer et Fouquet, *ibid.*, p. 263). Ainsi, la volonté d'intégrer le genre en gestion des ressources humaines trouve une première source de légitimité dans le droit français, mais aussi communautaire. La Commission européenne prône d'ailleurs le «mainstreaming», qui est une approche globale autour du genre dans toutes les politiques envisagées.

La prise en considération du genre ne fait pas seulement référence aux politiques d'égalité des chances, souvent basées sur des actions positives. Elle s'insère dans une démarche plus globale de gestion de la diversité qui concerne tous les salariés et appelle une évolution de la culture de l'entreprise (Wirth, 2001, p. 122). Or, la diversité, notamment en terme de genre, pourrait constituer un avantage concurrentiel (Landrieux-Kartochian, 2002 ; Thomas et Ely, 1996). Or, les entreprises peuvent jouer un rôle essentiel pour réaliser une véritable égalité des chances entre hommes et femmes. Nous allons détailler ces pratiques, véritable «kaléidoscope» (Belghiti, 2002, b), en distinguant les politiques centrées sur le travail de celles qui visent l'articulation de la vie familiale et professionnelle.

Les politiques centrées sur le travail des femmes et leur avancement managérial

Nous allons tout d'abord évoquer la typologie proposée et utilisée par Chiu et Ng (2001; 1999) ; quatre blocs de pratiques sont distingués. Il s'agit tout d'abord de **la formalisation des ressources humaines** qui regroupe l'établissement de descriptifs de postes écrits, ainsi que l'encouragement du parrainage formel et informel. Le deuxième bloc de pratiques concerne les politiques de **lutte contre la discrimination sexuelle**, à savoir la mise en place de comités en charge de l'égalité professionnelle et des problèmes de harcèlement sexuel, mais aussi des politiques de parité salariale. Le troisième bloc vise **les possibilités de formation et de développement** au travers des contrats de développement, de conseil de carrière pour les femmes et enfin de programmes de formation réservés aux femmes. Enfin le quatrième bloc de pratiques s'attache aux **mesures de discrimination positive**, comme l'instauration d'un système de quota minimal de femmes pour les postes de management et son suivi.

L'étude d'Olgiatei et Shapiro (2002) mérite aussi d'être évoquée. Il ne s'agit pas d'une typologie, mais d'un recensement de pratiques très diverses en faveur de l'égalité

professionnelle (donc pour certaines contre le plafond de verre) observées en Europe au travers de 21 études de cas, dont 7 en France. Trois points principaux, concernant les politiques centrées sur le travail, sont rapportés. Il s'agit tout d'abord du **recrutement et de la sélection** qui, pour favoriser l'égalité professionnelle, doivent réviser les profils de postes, les méthodes de sélection (transparence des procédures, parité au sein des comités de sélection...) et adapter leur campagne de recrutement (élargissement du vivier, révision des annonces pour éviter tout biais...). Par ailleurs, à ce stade, des entreprises adoptent parfois des mesures de discrimination positive en faveur des femmes ayant les compétences requises. **Le développement professionnel** constitue le deuxième pan de pratiques. On y retrouve des politiques, comme le parrainage, la possibilité de formations individualisée ou encore l'évolution de la définition des rôles et profils de leaders... La création **d'un environnement égalitaire** est le dernier axe mentionné et comprend, par exemple, l'organisation d'événements internes et externes sur la question de l'égalité, la formation du management aux questions de discrimination, la rédaction de codes de bonne conduite ou encore l'évaluation des managers sur l'atteinte des objectifs d'égalité... Rappelons que les groupes corporatifs de femmes ou réseaux sont aussi susceptibles de favoriser l'avancement des femmes et qu'ils sont parfois créés à l'initiative des entreprises (Belghiti, 2002b).

Les politiques sont donc de nature très variées. Il n'existe pas encore de typologie unanimement acceptée et Chiu et Ng (2001) déplorent le manque de travaux empiriques et théoriques sur la question. Les politiques de conciliation de la vie familiale et de la vie professionnelle forment le contrepoint des programmes que nous venons de décrire. En effet, la conciliation est une condition nécessaire pour favoriser l'avancement des femmes. Or, les entreprises peuvent favoriser cette conciliation, même s'il faut noter Françoise estime que «ce serait plutôt sur les causes de l'inégalité professionnelle entre les hommes et les femmes qui trouvent également leur origine dans la famille qu'il faudrait lutter» (Belle, 1991, p. 185).

Les politiques centrées sur l'articulation de la vie professionnelle et de la vie familiale

La conciliation de la vie professionnelle et de la vie familiale repose largement sur les femmes et pèse sur leurs orientations de carrière. La carrière des femmes semble inscrite «dans **une logique d'anticipation**» d'un nouveau rôle, celui de mère (Peyrat-Guillard et Merdji, 1998). Les jeunes diplômées observées s'auto-limiteraient dans leur choix de carrière; ce comportement pourrait constituer une des causes du plafond de verre, selon les auteurs: «le plafond de verre existe parce que pour elles, la partie va se jouer à trois: ambition de carrière/conjoint et-ou enfants/entreprise» (*Ibid.*). Les politiques centrées sur la conciliation semblent donc un préalable pour permettre aux femmes d'élargir leur choix professionnel et de lutter contre le plafond de verre. Il s'agirait d'une condition nécessaire à la réalisation de plus d'égalité professionnelle. En outre, l'équilibre travail-famille serait un véritable «enjeu organisationnel», selon Saint-Onge *et al.* (1993). Quelles politiques les entreprises peuvent-elles mettre en place pour favoriser cette

conciliation? Comme nous allons le voir, certaines sont très classiques, comme le temps partiel, et peuvent répondre à d'autres logiques que la conciliation, alors que d'autres sont résolument plus novatrices, comme l'accompagnement de la maternité.

Le premier axe de ces politiques concerne *l'organisation du travail* et notamment la recherche d'une plus grande flexibilité (Saint-Onge *et al.*, 1993; Chiu et Ng, 2001; Olgiati et Shapiro, 2002). On y retrouve donc des pratiques telles que la possibilité volontaire du temps partiel à tous les niveaux, le teleworking, le partage des postes encore une fois à tous les niveaux, la possibilité de congés avec retour au même poste ou encore la flexibilité des horaires. Le deuxième axe englobe *les avantages familiaux* (Saint-Onge *et al.*, 1993; Chiu et Ng, 2001; Olgiati et Shapiro, 2002) ; il s'agit d'un ensemble d'aides financières ou non pour la garde des enfants ou les soins aux dépendants à autonomie réduite (financement, crèches d'entreprise, services d'information et de référence, aides d'urgence...). Il peut exister des conseils ouverts aux femmes et parfois aux hommes sur la conciliation de la famille et du travail ou encore des services domestiques à accès rapide. Enfin, le dernier point vise *la gestion des carrières* (Saint-Onge *et al.*, 1993) grâce à des cheminements de carrière adaptés aux exigences familiales (on parle de Mommy ou Daddy tracks) ou l'aide à la mobilité géographique pour assurer l'intégration sociale et professionnelle de toute la famille et une réflexion sur les décisions de mutation dans le cadre des couples à double carrière (Challiol, 2002). Olgiati et Shapiro (2002) évoquent aussi l'accompagnement des femmes (ou des parents) de retour d'un congé maternité ou parental, avec notamment des formations dispensées avant la reprise. Il peut s'agir parfois d'une reprise progressive.

Les femmes d'aujourd'hui ne semblent plus choisir entre avoir des enfants et leur carrière. Par conséquent, les politiques de conciliation deviennent de plus en plus nécessaires, et ce même pour les hommes, car notre société devient «une société de biactivité» (Méda, 2001). Les entreprises vont devoir s'engager pour permettre le réagencement des temps sociaux et «une véritable articulation du temps de travail et des autres activités» (Méda, 2001, p. 172). Pour autant, si ces politiques semblent nécessaires pour permettre de lever un des obstacles à la carrière des femmes, elles demeurent marquées par *une forte ambiguïté*. En effet, les politiques en faveur de la famille reconnaissent implicitement que ce sont les femmes qui supportent la majorité des responsabilités. A la suite de Hegewisch et Mayne (in Brewster et Hegewisch, 1994), il faut souligner le risque lié aux politiques en faveur de la famille. Si celles-ci peuvent aider les femmes à concilier vie familiale et vie professionnelle et à ce titre lever un des obstacles au travail des femmes, elles entérinent trop souvent la division sexuelle des tâches et le double travail des femmes. Selon Méda (2001, p. 182), une véritable égalité professionnelle nécessiterait que les hommes évoluent dans la construction de leur identité et accordent une place plus large à la famille en s'impliquant davantage dans les charges quotidiennes...

II. – MÉTHODOLOGIE ET PREMIERS RÉSULTATS DE LA RECHERCHE

Notre revue de littérature nous a permis de présenter les caractéristiques de la féminisation de la fonction cadres, encore marquée par le plafond de verre. Nous avons axé cette présentation sur les politiques que les organisations peuvent adopter afin de remédier à cette situation, tant par des politiques centrées sur le travail que sur la conciliation de la vie professionnelle et familiale. En effet, les entreprises pourraient lutter contre le plafond de verre (Méda, 2001; Laufer et Fouquet, in Bouffartigues, 2001). Nous allons à présent découvrir la façon dont certaines entreprises implantées en France essayent de favoriser la carrière des femmes cadres par une gestion des ressources humaines innovantes.

Instrumentation de la recherche

Notre étude, réalisée en novembre et décembre 2002, s'appuie sur un échantillon de six grandes entreprises implantées en France (*cf.* tableau 2). La plupart font partie de groupes multinationaux. Nous avons identifié ces entreprises par leur communication active, dans la presse économique, sur leurs pratiques innovantes de gestion des ressources humaines en faveur des femmes, et plus particulièrement à l'égard des femmes cadres. Cette méthode d'échantillonnage ad hoc se justifie par le fait que nous cherchions à découvrir des pratiques nouvelles en France visant l'avancement des femmes cadres. Notre objectif n'était donc pas de déterminer la fréquence d'utilisation de ces pratiques, mais de découvrir comment la question du genre était intégrée à la réflexion d'entreprises françaises et quelles étaient alors les politiques privilégiées. Nous voulions aussi déterminer ce qui les pousse vers de telles pratiques.

Une *méthodologie qualitative* a été adoptée, car notre recherche est à ce stade exploratoire et notre échantillon de taille restreinte. Nous nous basons sur des matériaux différents en fonction des possibilités offertes, qu'il s'agisse d'entretiens semi-directifs avec des représentants de la fonction ressources humaines, ou (dans un cas) d'une présentation des politiques de l'entreprise lors d'un colloque sur la diversité ou enfin sur une analyse documentaire des supports écrits de communication sur le thème des femmes. Tous les documents ont fait l'objet d'une analyse thématique. Dans le cadre des entretiens semi-directifs, un guide d'entretien a été utilisé, dont les principales rubriques concernaient la gestion de la diversité (objectifs, mesures...), la gestion des carrières (son adaptation ou non aux femmes, les attentes des cadres...) et enfin l'égalité professionnelle en France (difficultés perçues et mesures envisageables).

Tableau 2
CARACTÉRISTIQUES DE L'ÉCHANTILLON ET DES DONNÉES

	Secteur	Nationalité	Salariés ¹	Données étudiées
Entreprise 1	Industrie : Santé	Américaine Groupe multinational	2199	Entretien avec la responsable de la gestion des carrières Europe
Entreprise 2	Industrie : hygiène, entretien	Américaine Groupe multinational	2130	Entretien avec la chargée de diversité
Deloitte & Touche	Conseil, expertise comptable	Origine anglaise Groupe multinational	4100	-Entretien téléphonique avec la DRH Europe -Entretien publié du DRH France ²
Schlumberger	Industrie : Services pétroliers et industriels	Origine France Groupe multinational	3300 (monde)	-Présentation de la chargée de diversité et du DRH à un colloque sur la diversité ³
Accenture	Conseil	Américaine	3500	Support de communication "Great Place to Work for Women" ⁴
France Telecom	Télécommunications	Française	123000	Support de communication « Les femmes à France Telecom » ⁵

Premiers résultats

Comment les entreprises justifient-elles leurs politiques en faveur des femmes cadres ?

Dans la mesure où ces politiques constituent une démarche novatrice en France, il est intéressant de se demander ce qui a pu inciter les entreprises à les mettre en place. Chaque entreprise identifie en général plusieurs raisons pour justifier son dispositif.

Le constat du plafond de verre

Le phénomène de raréfaction des femmes aux postes de responsabilités est nettement perçu par les entreprises. Ainsi, dans l'entreprise 1, la responsable de la gestion des carrières estime que la grande question des systèmes de gestion des carrières pour les femmes réside dans le problème suivant : « plus on monte dans la hiérarchie, plus on s'aperçoit qu'on a des difficultés à promouvoir les femmes ». Même constat dans l'entreprise 2, où la chargée de diversité explique que la maison-mère européenne s'est orientée sur la gender diversity car « nos dirigeants se sont aperçus que effectivement le taux de femmes qu'on avait à haut niveau était insuffisant ». Chez Schlumberger, l'in-

5. Nombre de salariés pour la France.

6. *Intégrer le «work-life balance» dans une nouvelle conception des ressources humaines*, Interview de Eric Piétrac, DRH France de deloitte&Touche France, publié dans Management et Conjoncture Sociale, automne 2002, n° 616, p.s 111-113.

7. Colloque Equallité, tenu à Paris le 28 novembre 2002.

8. Disponible sur le site accenture.com (3 p.).

9. Obtenue auprès de la Direction des Ressources Humaines (8 p.).

terrogation est encore plus large, puisque l'entreprise, très diverse culturellement, se rend compte dans les années 90 de la faible diversité en terme de sexe de sa main d'œuvre et décide de plans d'action spécifiques. Dans les autres entreprises, l'accent est aussi mis sur les difficultés propres aux femmes pour faire carrière. Chez France Telecom, par exemple, le poids de la culture masculine est perçu comme un possible obstacle; le modèle masculin «leur donne parfois le sentiment d'être inadaptée au monde de l'entreprise, mais plus souvent les met en difficulté dans leur projets de carrières». Les femmes seraient donc tenues de se conformer que «modèle masculin dominant ... pour percer le plafond de verre».

– ***Les justifications apportées aux politiques***

Ces justifications sont nombreuses et s'appuient sur des raisons diverses, mais comme le dit la chargée de diversité de Schlumberger, il est important d'« identifier le pourquoi de la diversité, c'est-à-dire l'intérêt stratégique », car dans le cadre des entreprises privées, «il faut une raison d'affaire». Nous allons donc nous attacher à décrire ces raisons d'affaire; celles-ci englobent la question de la fidélisation des salariées, la valorisation de la diversité et enfin l'émergence d'un nouveau contexte tant législatif que sociologique.

– Le constat de la féminisation de la main d'œuvre et la rétention des talents.

• L'évolution de la composition de la population active

Les entreprises prennent conscience de la féminisation croissante de la main d'œuvre qui est perçue comme une évolution nécessaire (Thévenet, 2001). «Avec le départ en retraite des baby-boomers, il va falloir que les femmes travaillent sinon économiquement on ne va pas s'en sortir» (Deloitte et Touche, DRH Europe).

• La rétention des talents

De nombreuses recherches insistent sur ce point et parlent même d'« exode des femmes managers » (Rosen *et al.*, 1989) qui en profitent parfois pour créer leur propre entreprise (Mallon et al., 2001). En effet, les entreprises constatent qu'il est parfois plus difficile de retenir les femmes (McCracken, 2000); ainsi Deloitte et Touche (DRH Europe) reconnaît avoir eu un « différentiel de turnover » hommes/femmes avant la mise en place de politiques spécifiques. Or, les entreprises cherchent à retenir les meilleurs éléments. «Il est aussi important qu'on ne perde pas les talents qu'on a commencé à créer» (Deloitte et Touche, DRH Europe). Les entreprises sont conscientes du risque de turnover. «Nous avons affaire à un salariat «haut de gamme» qui n'hésitera pas à nous quitter si nous ne répondons pas à ses aspirations» (Deloitte et Touche, DRH France). «On se rend compte qu'en ne faisant rien pour les femmes, on risque de perdre des talents femmes» (entreprise 1). Le contexte actuel de pénuries d'emplois ou de compétences pourrait expliquer l'évolution des politiques de personnel vers l'aide à la maîtrise pour les salariés du hors travail (Thévenet, 2001).

– La valorisation de la diversité

- En terme d'image

La première explication qui n'est pas à négliger est que la diversité est aujourd'hui politiquement correcte et s'inscrit dans la vogue de l'entreprise éthique et socialement responsable (Méda, 2001; Schwartz, 1992). « Il y a un aspect un petit peu plus politique, c'est être un bon citoyen et ça fait bien d'avoir des politiques vis-à-vis des femmes » (entreprise 1).

- La complémentarité supposée entre hommes et femmes

La diversité est aussi vue au travers des qualités qui seraient propres aux femmes et dont l'entreprise aurait tort de se priver. « Je pense que les femmes ont des compétences qu'on a besoin d'avoir dans une entreprise, une approche qui est différente et que c'est la complémentarité qui nous permet de bien fonctionner » (entreprise 1). Dans l'entreprise 2, le discours est le même: « une entreprise qui n'est pas diverse ne peut pas ... être compétitive parce que si ce ne sont que des hommes ou que des femmes qui gèrent soit une direction, soit un projet, soit une fonction, on manque 50 % des opinions ». Chez Schlumberger, l'apport de la diversité culturelle est reconnu et le management a souhaité favoriser la diversité en terme de genre pour profiter des mêmes effets bénéfiques que dans le cas de la diversité en terme de nationalités. Cet argument s'inscrit dans un des paradigmes de la diversité, décrits par Thomas et Ely (1996), celui de la valorisation des différences.

- Les femmes, germes de changement

Enfin, l'introduction de femmes dans une entreprise serait aussi un ferment de changement de la culture d'entreprise (Belle, 2000, in Chanlat). Schlumberger insiste sur le fait que les femmes permettent de faire évoluer la culture de l'entreprise et que « les entreprises doivent intégrer les femmes pour ne pas être statiques ».

– L'émergence d'un nouveau contexte

- L'évolution législative en matière d'égalité professionnelle

Si les premières lois en faveur de l'égalité professionnelle ne sont pas récentes, la loi sur la parité en politique pourrait avoir catalysé l'évolution des entreprises; « le mouvement d'opinion actuel dans la société française, en lien avec les lois sur la parité, interroge en permanence via la presse les entreprises sur leurs actions en faveur des femmes », dit-on à France Telecom. Ainsi les entreprises percevraient une pression, augmentée par la récente loi Génisson qui « fait obligation aux entreprises de présenter annuellement à ses partenaires sociaux un bilan sur l'égalité professionnelle et d'entreprendre une négociation sur ce thème » (France Telecom).

- L'évolution sociologique, une demande d'équilibre travail/famille

Les jeunes diplômés seraient aujourd'hui attentifs à la qualité de vie dans une entreprise au moment de leur choix (Derr et Tessier, 2001) ; il ne s'agirait pas de « leur premier critère, mais ça vient quand même dans les cinq premiers » (entreprise 1). Ainsi les revendications des femmes seraient en accord avec l'évolution de la société. France Telecom perçoit aussi cette évolution chez les jeunes « qui demandent un nouvel équi-

libre de vie». Par conséquent, l'entreprise devrait offrir un projet de vie conforme aux attentes des jeunes si elle souhaite les attirer et les retenir, ce que confirme le DRH France de Deloitte et Touche («La pression qui pèse sur les entreprises pour répondre aux besoins de développement de ses employés vient de l'extérieur, de la société toute entière»). Thévenet (2001) note que «ce problème d'équilibre entre travail et hors travail est l'objectif majeur des jeunes sur le point d'être diplômés et d'entrer dans la vie active». Il nuance cette demande en insistant sur le caractère réducteur du conflit travail/famille et invite à repenser plus largement les relations entre travail et hors travail.

Présentation synthétique des dispositifs

Les entreprises que nous avons étudiées évoquent un ensemble de raisons variées pour justifier leur dispositif. Quelles politiques pratiquent-elles? Plutôt que de décrire entreprise par entreprise les dispositifs mis en place en France, dans un souci de clarté d'exposition, nous proposons deux tableaux synthétiques pour visualiser la fréquence d'utilisation des politiques. Une croix indique que l'entreprise dit pratiquer une politique, mais ne présume pas du champ plus ou moins large d'application de celle-ci. Il va de soit que d'une entreprise à l'autre les modalités d'utilisation diffèrent énormément. Le premier tableau concerne les politiques visant l'intégration des femmes managers, tandis que le second récapitule les initiatives en matière de conciliation de la vie professionnelle et de la vie familiale, conciliation qui ne peut pas être vue comme une condition suffisante à l'avancement des femmes, mais qui concourt à créer un contexte favorable. Notons que certaines de ces politiques sont parfois étendues aux hommes.

Les politiques en terme d'évolution de la gestion des carrières sont très variables selon les entreprises et dépendent de leur gestion des carrières préalable. Ainsi, la chargée de diversité de Schlumberger insiste sur l'individualisation de la gestion des carrières afin de tenir compte des comportements de carrière de chacun. Chez France Telecom, l'âge de détection des hauts potentiels est porté à 40 ans pour les femmes et l'obligation de mobilité géographique a fait place à celle de changement d'environnement notable. Cette redéfinition des règles de gestion des hauts potentiels (les futurs cadres dirigeants) est importante quand on sait que les femmes ne représentent en moyenne dans les entreprises françaises que 10 % de cette catégorie et que la disponibilité pour une mobilité géographique internationale fait souvent partie des critères incontournables (Falcoz, in Bouffartiges, 2001, p. 230).

Tableau 3
POLITIQUES CENTRÉES SUR L'INTÉGRATION DES FEMMES MANAGERS¹⁰

Entreprises Politiques	E. 1	E. 2	D&T	Schlumberger	Accenture	FT
Programme de parrainage	✓	✓			✓	✓
Réseau de femmes	✓	✓			✓	✓
Coaching pour femmes					✓	✓
Evolution de la gestion des carrières			✓	✓		✓
Formations sur la diversité		✓			✓	
Responsabilisation des managers ¹¹	✓	✓		✓		
Objectifs de recrutement		✓		✓		
Objectifs de promotion des femmes		✓		✓		
Communication tournée vers les femmes ¹²	✓					✓

10. Il s'agit des politiques déjà mises en place et sur lesquelles il y a une communication. Certaines entreprises ont pu depuis élargir leurs programmes ou encore abandonner certaines mesures. Les modalités de mise en œuvre sont bien sûr spécifiques à chaque entreprise.

11. La responsabilisation des managers fait référence à l'intégration d'un objectif d'égalité professionnelle dans leurs procédures d'évaluation.

12. Notamment dans les supports de communication pour le recrutement.

Tableau 4POLITIQUES CENTRÉES SUR LA CONCILIATION DE LA VIE FAMILIALE ET PROFESSIONNELLE¹³

Entreprises Politiques	E. 1	E. 2	D&T	Schlumberger ¹⁴	Accenture	FT
Gestion de la double carrière		✓	✓	✓		
Flexibilité des horaires	✓					
Possibilité de temps partiel	✓	✓	✓			✓
Télétravail	✓	✓				✓
Partage des postes	✓					
Accompagnement de la maternité					✓	
Services de proximité ¹⁵			✓		✓	
Congés pour convenance personnelle			✓			
Services / aides liés à la garde d'enfants			✓		✓	✓

Première évaluation de ces politiques innovantes

Nous allons tenter de dresser un premier bilan de ces politiques innovantes en France, en fonction de l'impact qui a été observé par certaines entreprises et des conditions de mise en place qui ont été identifiées. Ce premier bilan est délicat à dresser dans la mesure où les dispositifs sont, en règle générale, récents.

13. Même remarque que pour les politiques centrées sur l'intégration des femmes managers. Il s'agit des politiques citées explicitement, néanmoins certaines d'entre elles peuvent être pratiquées sans avoir été mentionnées.

14. L'entreprise a mis en place **des plans d'action Work Life Balance**, mais dont le détail n'avait pas été précisé.

15. Par exemple, la conciergerie de D&T offre des services de pressing, cordonnerie, un espace bien-être, des prestations de dépannage (vente de chemises, bouquets...).

Impact perçu des politiques par les entreprises

Quelles sont les retombées pour les entreprises de ces politiques innovantes? Leur notoriété augmente-t-elle? Attirent-elles plus de candidats et de candidates? La fidélisation est-elle améliorée? Nous allons étudier ces impacts, tout en soulignant que la relation entre politique et résultat n'est pas toujours aisée à établir.

- L'impact au niveau du recrutement et de la fidélisation des salariés

Selon le DRH France de Deloitte&Touche, un doublement des CV a été observé, ainsi qu'une notoriété croissante dans les classements des étudiants. Chez France Telecom, on souligne que «l'évolution des recrutements ces dernières années tend progressivement à mieux équilibrer la représentation des femmes dans l'entreprise». Ainsi, on pourrait percevoir un impact quant au recrutement.

S'agissant de la fidélisation des salariés, le turnover semble pouvoir être réduit par la prise en considération des aspirations des salariés à l'équilibre travail/famille. En effet, le DRH France de Deloitte et Touche a constaté «un turnover interne divisé par deux depuis un an». La DRH Europe de la même entreprise explique que «nous n'avons plus de différentiel de turnover entre les hommes et les femmes» car «on a toujours fait en sorte que les femmes puissent mener de front leurs obligations personnelles et leur activité professionnelle».

- Des pratiques reconnues et médiatisées

Ces pratiques en faveur des femmes valent souvent à ces entreprises les honneurs de la presse et notamment des classements des magazines. Deloitte et Touche a été classé 20^e en France par *L'Expansion* dans son classement des «entreprises où il fait bon travailler». Deloitte et Touche fait également partie des 100 premières entreprises aux Etats-Unis dans lesquelles il fait bon vivre selon le magazine «*Working Mother*», de même que l'entreprise 2. Des organismes réputés décernent eux des prix. *Accenture* a remporté le prix décerné par Catalyst, une association américaine en faveur de la promotion des femmes dans le monde du travail, en 2003. Ainsi, la mise en place de programmes est souvent reconnue publiquement, ce qui a un impact favorable en terme d'image et de notoriété. L'importance attachée aujourd'hui à la responsabilité sociétale des entreprises constitue pour elles une incitation à favoriser l'égalité professionnelle et à faire connaître leurs démarches. Les campagnes éthiques, les fonds d'investissement éthiques, les agences de notation sociale ou encore la création de labels¹⁶ pourraient jouer aussi ce rôle (Méda, 2001, pages 176 et suivantes; Le Quéau, 2000).

- Une évaluation qui demeure difficile

Quand on interroge des responsables RH sur l'impact de certaines politiques, on se heurte souvent à la question de la relation entre une politique et son résultat. «Je pense qu'il y a des femmes qui ont eu accès à des postes de cadres dirigeants grâce à ce genre

16. Une étude du Credoc (mars 2000, n° 142) montre en effet que le consommateur français est sensible à la parité hommes/femmes au travail et qu'un label garant de l'égalité professionnelle serait un critère d'achat.

d'actions», mais «ce sont des choses qu'on ne mesure pas», confie la responsable de la gestion des carrières Europe de l'entreprise 1. Elle reconnaît qu'à l'avenir, ils devraient changer et «avoir des objectifs qui soient mesurables et de mesurer les effets de nos actions». Dans l'entreprise 2, la chargée de diversité estime qu'elle n'a «pas beaucoup de data», même si elle évalue le «taux de femmes à un haut niveau de près de 35 % ». Par conséquent, il faut rester prudent quant à l'efficacité des programmes et approfondir la question de leur évaluation. Thévenet (2001) met en garde contre la généralisation des programmes dits « *family friendly* », que nous avons appelés politiques centrées sur la conciliation, car il pense que la satisfaction au travail et hors travail des salariés pourraient être augmentée par des opportunités plus larges de développement personnel.

Conditions identifiées de mise en place des politiques

Il ressort de notre étude que deux facteurs semblent primordiaux pour la mise en place et le bon déroulement des programmes; il s'agit de l'implication et du soutien de la hiérarchie dans les programmes d'une part, mais aussi d'une culture d'entreprise favorable à la diversité.

- Le soutien de la hiérarchie

Dans la plupart des entreprises, le rôle de la hiérarchie pour initier et accompagner les plans d'action est souligné. Chez Accenture, leur plaquette sur le dispositif « ***Great Place to Work for Women*** » insiste sur «l'implication de la direction dans un projet d'une telle ampleur» et «le soutien actif du Président monde ... et du président France». Chez France Telecom, l'attitude est la même; «l'incitation du président» est soulignée (alors Michel Bon). La chargée de diversité de l'entreprise 2 explique qu'elle «travaille en assez bonne collaboration avec (son) président qui est très très supportif». Douglas M. McCracken (2000) confirme l'importance de l'implication de la hiérarchie et explique qu'il s'était personnellement engagé sur le sujet (CEO de Deloitte et Touche).

Le caractère stratégique de ces actions est reconnu de facto par l'implication de la hiérarchie. Le DRH France de Deloitte et Touche resitue ainsi le programme d'équilibre vie privée-vie professionnelle dans le cadre de leur stratégie «qui a consisté à remettre la gestion des ressources humaines au cœur de notre stratégie» et estime donc que «la question de l'équilibre vie privée-vie professionnelle va bien au-delà de quelques 'dispositifs gadgets', mais prend tout son sens, de façon durable et stratégique». Dans l'entreprise 1, la diversité fait partie des grands process préformatés de gestion des ressources humaines qui sont communiqués au patron mondial, donc «ça fait partie des process tout à fait stratégiques comme la stratégie à cinq ans», souligne la responsable de la gestion des carrières Europe. Cette préoccupation se retrouve chez Schlumberger où la question des femmes a été adoptée comme «une question stratégique pour l'avenir» par le management. Ainsi, l'implication de la hiérarchie serait garante de l'importance accordée au programme et lui conférerait un caractère stratégique, ce qui confirme les résultats de Ader *et al.* (2000).

- Etre une entreprise dont la culture favorise la diversité

Le fait d'être une entreprises qui favorise la diversité est souvent cité comme étant un facteur qui facilite les démarches en faveur des femmes. « Je pense que l'approche vis-à-vis des femmes dépend beaucoup de la culture de l'entreprise. Je pense que 1 a une culture extrêmement ouverte donc quand on parle des femmes je dirais qu'on a la même approche, on a la même réflexion qu'avec les étrangers » (entreprise 1). Cette perspective est confirmée par la chargée de diversité de l'entreprise 2 qui insiste sur le caractère multinational de sa société. Schlumberger est aussi une entreprise qui traite de « la question de la diversité des nationalités » depuis les années 70, d'après leur chargée de diversité qui explique que la sensibilité à diversité était « forte dès le départ » et que cela « aide à accepter d'autres formes de diversité, comme hommes/femmes ». Remarquons à ce stade que toutes les entreprises de notre échantillon (à l'exception de France Telecom) sont de nationalité américaine ou exercent une large partie de leurs activités aux Etats-Unis. Le critère de la nationalité (sans doute relié à la pression juridique effective aux Etats-Unis) pourrait expliquer la valorisation de la diversité et l'attention portée à l'intégration des femmes dans l'entreprise.

La culture d'entreprise serait un facteur essentiel de réussite des politiques, mais les politiques, elles-mêmes, devraient chercher à s'intégrer à la culture de l'entreprise pour augmenter leur chance de succès. Ainsi, la chargée de diversité de Schlumberger estime qu'il faut faire « des objectifs très liés à la culture de l'entreprise pour espérer avoir du succès ». En outre, l'introduction de ces politiques est susceptible de faire évoluer la culture. Chez France Telecom, on affirme qu' « il s'agit ainsi d'introduire dans l'entreprise d'autres valeurs et d'autres comportements, de l'ordre de ce qui est identifié comme valeurs féminines ». « On a aussi beaucoup travaillé sur les comportements », dit-on chez Deloitte et Touche. Cet aspect est essentiel, car la culture de l'entreprise façonne pour partie la construction de son identité par la femme cadre (Belle, 1991).

PERSPECTIVES DE RECHERCHE

Limites de notre recherche et perspectives

Notre recherche est de nature exploratoire, car peu d'études ont été menées en France. Soulignons ses principales limites. *L'hétérogénéité des données* constitue une première limite importante. En effet, les analyses s'appuient soit sur des entretiens semi-directifs, soit sur des supports de communication fournis par les entreprises, soit pour un cas sur une présentation à un colloque. Les possibilités de comparaison sont donc limitées. (Cette limite s'explique notamment par la plus ou moins grande disposition des entreprises à participer à notre étude). Une autre limite tient à la constitution de notre échantillon. En effet, certaines entreprises très innovantes dans leurs politiques en faveur des femmes n'ont pas pu être intégrées à notre recherche.

Notre recherche demande à être approfondie quant à **la question de l'évaluation**. En effet, pour juger d'un programme, les discours ne suffisent pas. L'évaluation demande une réflexion sur les **critères** pertinents à adopter. Il convient de s'appuyer sur des chiffres ou des indicateurs précis (évolution de la part des femmes dans le recrutement, évolution du taux de turnover, promotion de femmes à des postes clefs...). Par conséquent, notre étude doit être complétée pour procéder à une véritable évaluation des dispositifs quant aux objectifs affichés. **Une perspective temporelle** paraît nécessaire pour approfondir les cas et juger de la mise en œuvre des politiques affichées: seront-elles poursuivies et élargies ou au contraire abandonnées? Ont-elles été efficaces? Il faut noter que ces dispositifs dans leur grande majorité sont récents et qu'il faut les évaluer sous un angle longitudinal afin de constater leur éventuel impact sur la carrière des femmes. Il faudra s'assurer que ces pratiques sont suivies d'effets et ne constituent pas des «pratiques écrans» permettant «à l'organisation de se donner bonne conscience» (Aubert, 1982, p. 320). Laufer (in Gaspard, 1996, p. 86) souligne qu'en plus des actions positives entreprises, la préoccupation de l'égalité professionnelle doit imprégner toute l'organisation pour véritablement la transformer, c'est la logique prônée par la Commission Européenne de «mainstreaming». Enfin, **l'impact auprès des salariés** de ces dispositifs mériterait d'être étudié: sont-ils satisfaits ou non? Ont-ils de nouvelles attentes? Les hommes et les femmes réagissent-ils de la même façon? D'éventuels **effets pervers** pourraient être associés à ces politiques, comme le risque de stigmatisation (Heilman *et al.* 1997, Heilman et Alcott, 2001) ou des effets différents selon la situation personnelle des salariés (Hayashi, 2001). Autant de questions à se poser pour évaluer globalement ces politiques innovantes.

CONCLUSION

Cette étude a permis d'illustrer les fondements et les stratégies de gestion des ressources humaines que certaines (grandes) entreprises adoptent en France pour favoriser l'intégration des femmes dans le management. Ces entreprises ont perçu «l'intérêt managérial» (Belghiti et Rodhain, 2001) de cet enjeu. La question qui se pose est de savoir si ces pratiques vont demeurer isolées ou au contraire se multiplier à l'avenir. De nombreux facteurs laissent penser qu'elles vont se répandre; l'évolution et la pression de la société pour un équilibre entre vie familiale et vie professionnelle en est un. Le prolongement du congé de paternité l'illustre, de même que le rapide passage dans les mœurs de la «RTT» et ce même parmi la population cadre, trop souvent réduite au mythe de la disponibilité totale (Delteil et Méda, 2003). D'autres facteurs joueront un rôle essentiel, comme les syndicats lors des futures négociations sur l'égalité professionnelle ou le développement de la recherche sur la diversité. Cependant, le lancement de programmes doit être mûrement réfléchi et les entreprises doivent reconsidérer le fait que «le développement personnel dans le travail peut être une source de satisfaction dans le

travail et en dehors» (Thévenet, 2001) ; ce qui n'est pas incompatible avec les dispositifs en faveur des femmes centrés sur le travail... Le développement personnel, à l'image de la carrière, pourrait se concevoir comme le «point de rencontre entre les besoins individuels et organisationnels» (Guérin et Wills, 1993). L'essentiel est que les femmes cadres aient le sentiment que le plafond de verre est en train de craquer (au besoin par la création de dispositifs ad hoc), car la perception du plafonnement de carrière, notamment subjective, est reliée négativement à la satisfaction et aux attitudes au travail (Tremblay, 1992).

BIBLIOGRAPHIE

- Adler N.J., Brody L.W. et Osland J.S. (2000), "The women's global leadership forum: enhancing one company's global leadership capability", *Human Resource Management*, vol. 39, n° 2 et 3, pp. 209-225.
- Aubert N. (1982), *Le pouvoir usurpé? Femmes et hommes dans l'entreprise*, Paris, Robert Laffont.
- Belghiti S. (2002a), Etude exploratoire sur le Plafond de Verre: la perception du rôle de l'organisation dans la production de cette situation est limitée, XVIe journées des IAE.
- Belghiti S. (2002b), « Les femmes cadres et le plafond de verre: kaléidoscope des programmes de développement de la mobilité verticale des femmes »...XIII^e congrès annuel de l'AGRH, Gestion des Ressources Humaines et Stratégie, vol. 3, pp. 19-35.
- Belghiti S. et Rodhain F. (2001), «Les femmes constituent-elles un potentiel pour les entreprises? », *Revue des Sciences de Gestion*, n° 190-191, pp. 107-121.
- Belle F. (1991), *Etre femme et cadre*, Paris, L'Harmattan.
- BIT (1997), «La promotion des femmes aux postes de direction», OIT, Programme des activités sectorielles.
- Bouffartigues P. (Dir.), (2001), *Cadres, la grande rupture*, Paris, La Découverte.
- Bouffartigues P., Gadéa C. (2000), *Sociologie des cadres*, Paris La Découverte.
- Brewster C., Hegewisch A., (1994), "Policy and Practice", in *European Human Resource Management*, Routledge.
- Challiol H. (2002), « L'influence du conjoint dans les décisions de mutation géographique des individus en couple à double carrière: quels impacts pour une gestion de la mobilité qui facilite la mise en œuvre des stratégies organisationnelles », XIII^e congrès annuel de l'AGRH, Gestion des Ressources Humaines et Stratégie, vol. 3, pp. 51-65.
- Chanlat J.-F. (2000), *L'individu dans l'organisation, les dimensions oubliées*, Eska.
- Chiu W. C.K., Ng C.W. (2001), "The differential effects of work-and family-oriented women-friendly HRM on OC and OCB: the case for single female employees in Hong Kong", *International Journal of Human Resource Management*, vol.12, n° 8, pp. 1347-1364.

- Chiu W. C.K. (1999), "Women-friendly HRM and organizational commitment: a study among women and men of organizations in Hong Kong", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol.72, pp. 485-502.
- Cotta M. (2000), «Femmes dans les lieux de décision», Rapport du CES, *Les éditions des Journaux Officiels*
- Delteil V., Méda D. (2003), «Les cadres face à la réduction du temps de travail», *Revue Française de Gestion*, pp. 41-64.
- Derr C.B., Tessier N. (2001), «L'équilibre: une orientation de carrière en hausse», *Management et Conjoncture Sociale*, vol. Juillet, n° 608, pp. 79-80.
- Duchêneaut B. (1999), «Le management féminin: émergence, spécificités et perspectives», *Gestion 2000*, vol. mai-juin, pp. 97-115.
- Edelman L.B., Riggs Fuller S., Mara-Drita I. (2001), "Diversity rhetoric and the managerialization of law", *American Journal of Sociology*, vol.106, n° 6, pp. 1589-1641.
- Fortino S. (2002), *La mixité au travail, La Dispute, Le genre du monde*, Paris.
- Gaspard F. (Dir.) (1996), *Les femmes dans la prise de décision en France et en Europe*, Paris, L'Harmattan.
- Génisson C. (1999), *Femmes-Hommes, quelle égalité professionnelle?*, Paris, La Documentation Française.
- Guérin G., Wills T. (1993), «La carrière, point de rencontre des besoins individuels et organisationnels», *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, vol. 5/6, pp. 13-30.
- Hayashi A.M. (2001), "Mommy-track backlash", *Harvard Business Review*, vol.79, n° 3, pp. 33-42.
- Heilman M.E., Block C.J., Stathatos P. (1997), "The affirmative action stigma of incompetence: effects of performance information ambiguity", *Academy of Management Journal*, vol.40, n° 3, pp. 603-25.
- Heilman M.E., Alcott V.B. (2001), "What I think you think of me: women's reactions to being viewed as beneficiaries of preferential selection", *Journal of Applied Psychology*, vol. 86, n° 4, pp. 571-582.
- Landrieux-Kartochian S. (2003), «Au-delà du plafond de verre? L'introduction de la dimension genre dans les politiques de gestion des ressources humaines», *Les Cahiers du CERGOR*, n° 03/01.
- Landrieux-Kartochian S. (2002), «Gérer la diversité des ressources humaines, un enjeu stratégique: l'intégration des femmes dans le management», XIII^e congrès annuel de l'AGRH, Gestion des Ressources Humaines et Stratégie, vol. 2, pp. 305-316.
- Laufer J., Fouquet A. (1997), «Effet de plafonnement de carrière des femmes cadres et accès des femmes à la décision dans la sphère économique», Groupe HEC, Centre d'Etudes de l'Emploi, Service des Droits des Femmes.
- (Huppert) Laufer J. (1982), *La féminité neutralisée? Femmes cadres dans l'entreprise*, Paris, Flammarion.

- Le Quéau P. (2000), «Le consommateur sensible à la parité des droits hommes-femmes au travail», *Consommation et modes de vie*, CREDOC, vol. mars, n° 142.
- Mallon M., Cohen L. (2001), "Time for a change? Women's accounts of the move from organizational careers to self-employment", *British Journal of Management*, vol. 12, pp. 217-230.
- McCracken D.M. (2000), "Winning the talent war for women", *Harvard Business Review*, vol. nov-déc.
- Maruani M. (Dir.), (1998), *Les nouvelles frontières de l'inégalité: hommes et femmes sur le marché du travail*, Paris, La Découverte Recherches, MAGE.
- Méda D. (2001), *Le temps des femmes, pour un nouveau partage des rôles*, Paris, Flammarion.
- Neveu J.-P., Thévenet M. (Dir.), (2002), *L'implication au travail*, Paris, Vuibert.
- Olgati E., Shapiro G. (Dir.), (2002), «Promoting gender equality in the workplace», Rapport pour la Fondation de Dublin.
- Pigeyre F. (1999), « Vers une gestion des ressources humaines sexuée? », *Revue Française de Gestion*, vol. nov-déc, pp. 47-55.
- Peyrat-Guillard D., Merdji M. (1998), «Etre cadre au féminin: une carrière inscrite dans une logique d'anticipation», *Gestion 2000*, vol. 5, septembre-octobre.
- Rosen B., Miguel M., Peirce E. (1989), "Stemming the exodus of women managers", *Human Resource Management*, vol. 28, n° 4, pp. 475-91.
- Saint-Onge S., Guérin G., Trottier R., Simard M., Haines V. (1993), «L'équilibre travail-famille: un enjeu organisationnel», Quatrième Congrès Annuel de l'AGRH, pp. 175-183.
- Schwartz F. (1992), "Women as a business imperative", *Harvard Business Review*, vol. march-avril, pp. 105-113.
- Thévenet M. (2001), « Vie professionnelle, vie privée et développement personnel », *Revue Française de Gestion*, n° 134, pp. 106-119.
- Thomas D.A., Ely R.J. (1996), "Making differences matter: a new paradigm for managing diversity", *Harvard Business Review*, vol. sep-oct, pp. 79-90.
- Tremblay M. (1992), «Plafonnement de carrière et attitudes au travail des cadres», *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, vol. 2, pp. 36-42.
- Wirth L. (2001), *Breaking through the glass ceiling: women in management*, Genève ILO.