



HAL
open science

Obstacles et opportunités pour l'évolution des femmes cadres dans la filiale d'une entreprise multinationale

Cansu Akpinar-Sposito, Alain Roger

► To cite this version:

Cansu Akpinar-Sposito, Alain Roger. Obstacles et opportunités pour l'évolution des femmes cadres dans la filiale d'une entreprise multinationale. 28e congrès de l'Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines (AGRH 2017), Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines, Oct 2017, Aix-en-Provence France. halshs-01629222

HAL Id: halshs-01629222

<https://shs.hal.science/halshs-01629222v1>

Submitted on 6 Nov 2017

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**XXVIII ÈME CONGRÈS AGRH - DU 11 AU 13 OCTOBRE 2017
AIX-EN-PROVENCE**

**OBSTACLES ET OPPORTUNITES POUR
L'EVOLUTION
DES FEMMES CADRES
DANS LA FILIALE D'UNE ENTREPRISE
MULTINATIONALE**

Dr.Cansu Akpinar-Sposito

Université Jean Moulin Lyon 3
6 cours Albert Thomas - BP 8242
69355 Lyon cedex 08
cansusposito@hotmail.fr

Alain Roger

Professeur - Université Jean Moulin Lyon 3
6 cours Albert Thomas - BP 8242
69355 Lyon cedex 08
alainroger.iae@wanadoo.fr

Résumé : Les femmes cadres sont souvent victimes d'un « plafond de verre » et rencontrent de nombreux obstacles pour parvenir aux plus hautes fonctions dans la plupart des entreprises. Dans une entreprise multinationale qui affiche une politique de diversité très développée, notre étude montre qu'au-delà des obstacles liés à la politique de l'organisation, des obstacles persistent au niveau individuel, mais aussi au niveau de la culture organisationnelle ou nationale. Sur la base des recherches effectuées sur le capital humain, nous faisons ressortir trois dimensions de l'évolution de carrière, les facteurs personnels, l'organisation familiale et le contexte organisationnel. L'étude est fondée sur des entretiens approfondis centrés sur l'analyse de la carrière et les réactions de quatorze femmes cadres de cette entreprise en précisant les facteurs qui leur ont permis de progresser, mais aussi les obstacles qu'elles ont rencontrés.

Mots clés : Carrière des femmes, plafond de verre, plateau de carrière, diversité, réseaux

Introduction

La plupart des recherches sur le plafonnement de carrière font ressortir les obstacles auxquels sont confrontées les femmes cadres pour accéder à des fonctions de direction. Pour éviter ce « plafond de verre », elles proposent en général de mettre en place des mesures pour favoriser leur accession aux plus hauts postes de responsabilité. Des mesures incitatives au niveau de la loi poussent aussi les entreprises à mettre en place des politiques visant à une égalité entre les hommes et les femmes. Malgré tout, on observe que peu de femmes parviennent aux plus hautes fonctions dans la plupart des entreprises.

Qu'en est-il lorsque l'entreprise a une politique très développée dans ce sens et qu'elle leur offre de nombreuses opportunités ? Au-delà des obstacles liés à la politique de l'organisation, il semble que des obstacles persistent au niveau individuel, mais aussi au niveau de la culture organisationnelle ou nationale. C'est le cas dans l'entreprise multinationale dans laquelle notre étude a été menée et que nous appellerons MNA. Nous avons cherché à comprendre comment les mesures mises en place ont été perçues, comment elles ont permis de développer les opportunités de carrières et quels obstacles persistent malgré tout à différents niveaux, individuel, organisationnel ou culturel.

Après avoir présenté différentes approches utilisées par les chercheurs pour analyser ce phénomène, nous présenterons le contexte de notre étude fondée sur l'analyse approfondie de l'évolution de carrière de quatorze femmes cadres de cette entreprise en précisant le contexte qui leur a permis de progresser, mais aussi les obstacles qu'elles ont rencontrés.

1. Le plafonnement de carrière dans la littérature

Les études sur le plafonnement (ou plateau) de carrière répondent aux préoccupations des managers qui constatent qu'il peut avoir des conséquences négatives sur le comportement et la performance au travail des personnes qui se trouvent dans cette situation considérée comme un échec (Tremblay, 1992 ; Cerdin et al., 2003). Les auteurs utilisent cependant différentes définitions pour caractériser ce phénomène. Selon Peretti (2001), un salarié se trouve dans une situation de plateau de carrière lorsque dans son entreprise, ses perspectives de promotion sont limitées. Cerdin et al. (2003) évoquent un sentiment de fin de vie professionnelle. Certains évoquent un blocage de l'évolution hiérarchique verticale (Veiga, 1981 ; Near, 1984 ; Tremblay, 1992), d'autres considèrent qu'au-delà de cette mesure objective, le plafonnement correspond à un sentiment de ne plus pouvoir progresser en termes de responsabilités ou de salaire (Ferenca et al. 1977 ; Hutchens, 1988 ; Feldman et Weitz, 1988b ; Roger et Tremblay, 2004 ; Lemire et Rouillard, 2005). Hall (1985) et Slocum et al. (1985) considèrent même que l'absence de mobilité horizontale peut être considérée comme une forme de plafonnement. Tremblay et Roger (1998) insistent sur la nécessité de distinguer le plafonnement objectif du plafonnement subjectif en évoquant les travaux d'Ettington (1992) qui montrent que, même si elles sont objectivement plafonnées, les personnes qui espèrent encore pouvoir progresser supportent mieux leur situation de plafonnement objectif que celles qui ont peu d'espoir de progresser.

La notion de « plafond de verre » est apparue en 1986 dans un article du Wall Street Journal où elle était définie comme un ensemble de barrières invisibles bloquant les possibilités de promotion des femmes dans les fonctions de management et limitant leur mobilité verticale

au-delà de l'encadrement moyen¹ (Hymowitz et Schellhardt, 1986). Aux Etats-Unis, une commission spéciale (*Glass Ceiling Commission*) composée de 21 membres et présidée par le ministre du travail (*Secretary of Labor*) a alors été mise en place pour identifier les blocages et élargir les possibilités de carrière des femmes et des minorités. Il s'agissait de supprimer des barrières invisibles et artificielles empêchant des personnes qualifiées de progresser dans leur organisation et de réaliser pleinement leur potentiel². Powell et Butterfield (2003) précisent que, si le plafond de verre peut exister à différents niveaux, le terme est habituellement utilisé pour évoquer une barrière à l'accès aux plus hautes fonctions de management.

Morrison et Von Glinow (1990) précisent que ces barrières s'appliquent aux femmes en tant que groupe, simplement parce qu'elles sont femmes et non parce qu'elles n'ont pas les capacités d'occuper des emplois de niveau plus élevé. Pour Belghiti et Kartochian (2008), les hommes ont aussi à franchir des obstacles, mais les femmes ont deux fois plus d'obstacles à franchir que les hommes au même niveau de responsabilité.

Deux principales approches ont été utilisées pour étudier le plafond de verre : la théorie du capital humain et l'approche Genre Organisation Système (GOS). Selon la théorie du capital humain, l'investissement dans l'éducation et l'expérience professionnelle acquise peut expliquer le plafond de verre. Becker (1971) suggère que les salariés font des choix rationnels en ce qui concerne leur investissement dans leur éducation et leur carrière. Polachek (1979) considère que la ségrégation entre les genres sur le marché du travail peut résulter d'une auto-sélection. Il considère que le choix d'une profession est lié à un calcul rationnel coût-utilité et que les femmes choisissent des emplois compatibles avec leurs responsabilités familiales, ce qui peut influencer leur mobilité de carrière ultérieure. Laufer (2005) remarque que le pouvoir masculin se manifeste à travers « des représentations, des symboles, des images, des idéologies qui légitiment les différences, les inégalités, les places et les qualités censées le mieux convenir aux femmes et aux hommes ». Mincer et Polacheck (1974) considèrent que les femmes qui prévoient une interruption de carrière liée à leur maternité vont investir moins en éducation et formation, et donc qu'elles vont accumuler moins de capital humain que les hommes, ce qui limiterait leur accès aux postes les plus élevés. Cette explication est toutefois démentie aujourd'hui quand on constate que les femmes atteignent des niveaux d'éducation similaires, voire supérieurs à ceux des hommes.

Pour Powell et Butterfield (1994), c'est plutôt la discrimination entre les genres qui influence l'évaluation du capital humain d'une personne, et qui fait qu'on accorde moins de crédit à l'éducation et à l'expérience des femmes qu'à celles des hommes. Stroh et al. (1992) en concluent que si les femmes accumulent moins de capital humain que les hommes, cela limitera leur développement de carrière, et notamment leur accès aux plus hautes fonctions. Bourdieu (1984) considère que ce capital humain peut être développé et enrichi par un capital culturel en prenant en compte la dimension du groupe au niveau de la socialisation, de la transmission des savoir-faire ou de la reconnaissance de la qualification et des diplômes.

L'approche Genre Organisation Système (GOS) insiste sur l'importance d'une perspective globale. Omar et Davidson (2001) la considèrent comme le cadre théorique le plus adapté pour étudier la place des femmes dans le management. Fagenson (1993) explique qu'elle permet de comprendre comment les opportunités d'accès aux fonctions de direction pour les femmes sont la conséquence de l'interaction entre un ensemble d'éléments à différents

¹ "a set of invisible barriers blocking women's promotion opportunities in management and impeding the upward mobility of women beyond the middle levels"

² "invisible, artificial barriers that prevent qualified individuals from advancing within their organization and reaching full potential" (The Glass Ceiling Commission, 2003)

niveaux, et non pas d'un événement isolé. Les inégalités de genre au travail ne dépendent pas seulement des différences d'expériences entre les hommes et les femmes, mais aussi des caractéristiques de l'organisation et du système plus global qui peuvent conduire à la discrimination dont sont victimes les femmes. La littérature insiste par exemple sur le rôle que peut avoir un mentor sur l'avancement de carrière des femmes (Weiss, 1981 ; Burke, 1984 ; Dreher et Ash, 1990). Nelson and Quick (1985) montrent que le soutien d'un mentor permet de réduire le stress des femmes qu'ils conseillent et Riley and Wrench (1985) trouvent que les femmes suivies par un mentor connaissent un plus grand succès et une meilleure satisfaction dans leur emploi que celles qui n'ont pas de mentor.

Dans notre étude, nous chercherons à identifier les différents facteurs qui peuvent favoriser ou limiter l'évolution de carrière de femmes cadres dans une entreprise où les conditions semblent très favorables : La présidente de MNA est une femme qui a pu franchir le plafond de verre. Elle défend la place des femmes dans son entreprise, et même au-delà auprès de ses partenaires : « *Si la parité est clairement dans l'ADN de l'entreprise, nous menons aussi des actions auprès de nos partenaires afin de faire émerger une prise de conscience collective* »³. Malgré ces efforts, certains obstacles subsistent et nous chercherons à en comprendre la nature sur la base d'une étude qualitative fondée sur des entretiens approfondis.

2. Le cadre de l'étude : la filiale française d'une entreprise multinationale

MNA est une entreprise multinationale présente dans le monde entier avec diverses activités de production, de recherche et de services. Elle possède 5 branches et 36 filiales dans plus de 140 pays.

Son Président affirme sa volonté de donner à chacun ses chances d'évolution⁴. Depuis longtemps l'entreprise affiche une politique proactive pour promouvoir le rôle des femmes et son comité de direction comprend 3 femmes parmi les 8 personnes qui le composent. Elle a créé en 1999 un réseau de femmes (*Women's Network*) dans la société mère américaine, mais aussi dans chacune des filiales dans les autres pays du monde : 7 hubs ; 160 événements en 2011 ; plus de 1 000 membres actifs. Dans chaque pays, le réseau organise des manifestations sous la forme d'ateliers ou de conférences, fournit de l'information et propose un coaching pour accompagner les femmes qui le souhaitent. Celles qui y participent peuvent développer leurs compétences de leadership, se familiariser avec les pratiques en échangeant des expériences, s'ouvrir à de nouveaux contacts et trouver de nouvelles opportunités de carrière.

La stratégie RH de MNA insiste sur la responsabilité sociale et elle est considérée comme un moyen d'atteindre les objectifs globaux de développement de l'entreprise. La politique de diversité insiste sur la place des femmes et dans la filiale française une politique proactive de féminisation a été entreprise pour aller dans le sens des orientations du groupe. Dans cette filiale que nous allons étudier, la PDG, une femme, s'intéresse beaucoup à l'évolution de carrière des femmes. Les politiques mises en place ont pour but de développer le potentiel existant et de favoriser le recrutement de femmes, y compris si nécessaire en imposant des quotas pour le recrutement et les promotions.

Des entretiens semi-directifs ont été menés auprès de 14 femmes cadres parmi lesquelles deux responsables de la fonction RH. Elles ont presque toutes des responsabilités importantes (Responsable, Directrice, Manager). La plupart d'entre elles font partie du réseau *Women's*

³ Déclaration dans une revue spécialisée de GRH

⁴ "It's very important for us to have an inclusive culture where everyone feels comfortable that they can get any job when they come through the door and people can prosper in this company."

Network créé pour favoriser le management de la diversité dans l'entreprise et plusieurs sont fortement impliquées dans ce rôle : elles ont participé plusieurs fois à des événements organisés par ce réseau et certaines y ont pris des responsabilités de leadership ou de mentoring. Elles ont presque toutes fait des études au niveau Master ou diplôme d'ingénieur. Leur âge varie de 30 à 55 ans avec une moyenne de 41,3 ans, et leur ancienneté varie de 4 à 23 ans avec une moyenne de 15 ans (cf. tableau 1)

Tableau 1 : Profil des femmes cadres interrogées.

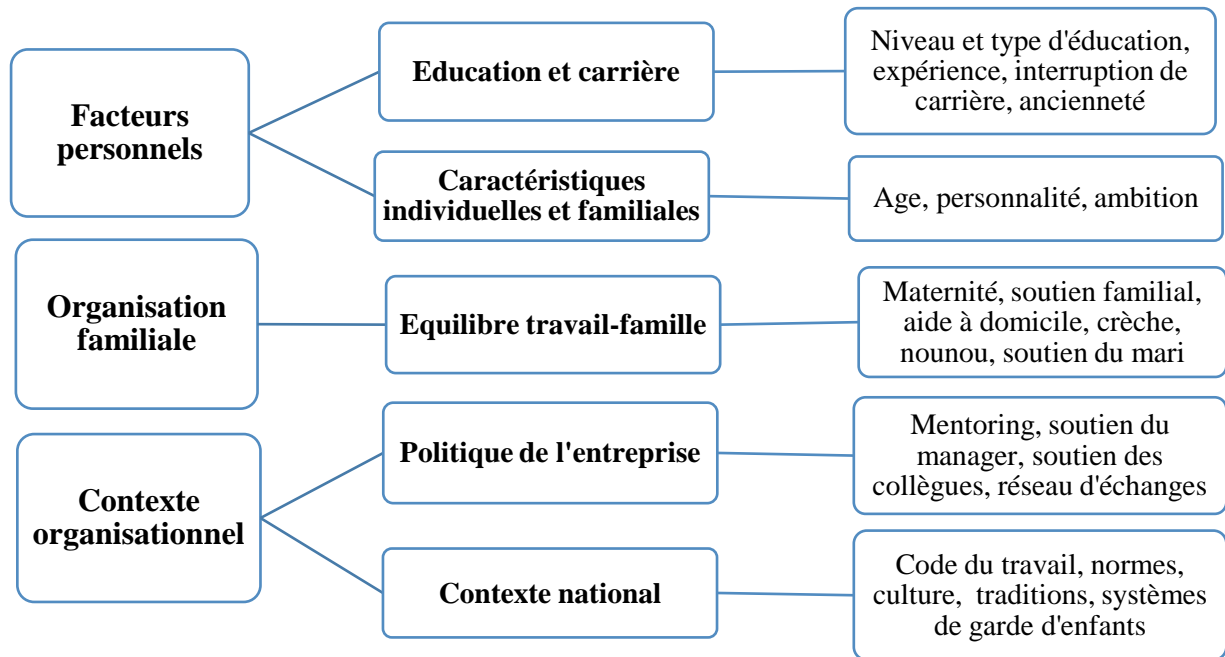
N°	Age	Statut marital	Nb. enfants	Ancien - neté (années)	Niveau d'études	Fonction	Garde d'enfant
1	31	Mariée	-	7	Ingénieur +Master TI	Ingénieur TI	-
2	32	Mariée	1	8	Master RH	Responsable RH	Nounou
3	42	Mariée	1	16	Bac+5	Dir. service Recouvrement	Nounou
4	30	En couple	-	4	Informa-tique	Responsable High Tech.	-
5	55	Mariée	2	23	Bac+	Resp. Admin. des ventes	Nounou
6	35	Célibataire	-	12	MBA	Marketing Manager	-
7	34	Célibataire	-	11	Master HR	Manager RH	-
8	50	Mariée	2	19	Bac +	Resp. Commerciale	Nounou
9	45	Mariée	2	17	Bac+5	Direction Commerciale	Nounou+crèche
10	43	Mariée	1	20	Bac+4	Consultante informatique	Crèche
11	42	Mariée	2	19	Bac+5	Responsable Commercial	Crèche
12	45	Mariée	3	15	Master	Manager Diversity	Nounou+crèche
13	49	Mariée	2	20	Bac+3	Contrôleur de gestion	Nounou
14	37	Mariée	3	16	Master	Team Leader Serv. clients	Nounou+crèche

Après une présentation de l'éducation reçue et de l'expérience professionnelle précisant les différents emplois occupés par les femmes de notre échantillon, notre guide d'entretien reprenait les principaux thèmes ressortant de l'analyse de littérature. Les questions portaient sur leur parcours et leurs perspectives de carrière, la conciliation de la vie professionnelle et de la vie personnelle, et ce qu'elles attendaient de leur entreprise. Tous les entretiens ont été enregistrés et retranscrits intégralement. L'accent était mis sur les différents aspects du capital humain, les conditions du développement de carrière et les obstacles rencontrés. Une analyse thématique a ensuite permis de dégager les grands thèmes et sous-thèmes qui ressortaient de leur discours.

3. Les principaux facteurs du développement de carrière

Après avoir fait une analyse contenu de tous nos entretiens, nous avons identifié trois grandes catégories de facteurs de l'analyse comme déterminant l'évolution de carrière des femmes cadres dans cette entreprise et pouvant constituer des obstacles conduisant parfois à une sorte de plafond de verre dans la mesure où elles limitent leur évolution par rapport aux hommes pour un accès aux fonctions les plus élevées de la direction : des facteurs personnels, des facteurs liés à l'organisation familiale et des facteurs liés au contexte organisationnel (figure 1). Nous faisons alors ressortir les limites de la politique de l'entreprise qui ne prend pas nécessairement en compte des facteurs personnels ou culturels qui peuvent avoir une influence importante sur l'évolution de carrière du personnel.

Figure 1: Trois catégories de facteurs liés au développement de carrière des femmes cadres.



3.1. Les facteurs personnels

Lorsqu'elles évoquent leur évolution professionnelle, les femmes cadres interviewées mentionnent souvent leur niveau d'éducation, leurs diplômes et les formations qu'elles ont suivies et elles insistent sur l'importance de l'expérience acquise sur le terrain et sur l'ancienneté qui leur a permis d'être reconnues dans leur entreprise. Par contre, les interruptions de carrières sont souvent vues comme un handicap, signe d'une sorte d'abandon provisoire et de manque d'implication dans son entreprise.

Au-delà de ces facteurs de base qui leur ont permis d'acquérir les compétences dont elles avaient besoin pour progresser, elles évoquent aussi des caractéristiques individuelles ou familiales qui peuvent favoriser cette évolution. L'ambition est un trait de personnalité témoignant d'une volonté de progresser et de faire les efforts nécessaires pour parvenir à ses fins.

« La femme. Si elle pousse, elle peut avancer où elle veut. Pour moi, c'est une question de volonté. On a trop dit aux femmes que cela serait difficile ». « On doit toujours prouver qu'on est bon. Vous ne pouvez progresser, sans le prouver. On demande plus aux femmes. Mais ce

n'est pas grave. Il faut déjà qu'une femme, à tous niveaux ose dire ce qu'elle pense. Beaucoup de femmes partent déjà en se disant que cela n'est pas possible ».

L'âge peut être un obstacle pour l'accès à certaines fonctions dans la mesure où il est parfois vu comme un indicateur de la maturité requise à des postes de responsabilité. MNA France recrute généralement des jeunes de 25 à 30 ans avec une perspective de carrière dans l'entreprise qui se constitue ainsi un capital humain important.

La prise en compte de l'âge pour les femmes est très liée à la façon dont elles voient leur vie familiale et en particulier leur maternité, même si certaines pensent que ces facteurs ne sont pas pris en compte :

« Chez MNA, on ne pose jamais de questions sur la famille. Il n'y a aucune question sur l'âge, les origines, le mariage, tout ce qui est attaché au personnel. Seul l'opérationnel nous intéresse. C'est pour cela que je dis que chez MNA, il n'y a pas tant de problèmes que cela. Une femme qui a 5 enfants, et qui ne le dit pas, le patron ne le saura pas. »

L'âge n'est pas pris en compte en tant que tel, mais en lien avec la maternité des femmes car il leur est difficile de redémarrer leur carrière si elles prennent un congé parental. Les inquiétudes concernant l'âge pour les femmes sont liées en grande partie à l'éventualité d'une interruption de carrière après un accouchement. Cette responsable qui doit recruter un(e) manager se pose des questions, même si elle reconnaît que les femmes ont beaucoup d'atouts :

« Je suis en train de recruter sur Bordeaux. Qu'est-ce que je fais ? Si je prends une femme qui a 30 ou 33 ans, je prends un gros risque. Pourtant, je suis la première à revendiquer le choix des femmes de travailler, et d'avoir des enfants en même temps. Mais je veux dire par là, que c'est un handicap. Donc les femmes partent avec ce handicap, mais ensuite elles ont tellement d'atouts pour y arriver, et faire mieux que les hommes ».

Parfois, le choix est de donner la priorité à la carrière, quitte à faire des concessions en retardant la maternité :

« Je disais à mon manager, que je n'avais pas d'enfant, et qu'avec mon compagnon on veut tous les deux avoir une bonne carrière. Donc je lui ai dit que durant ces quatre prochaines années je me consacrerai à ma carrière. Je suis prête à faire des concessions. C'est un choix de vie »

Lorsqu'elles travaillent dans un secteur masculin (BTP, Informatique...etc.), les femmes peuvent avoir plus de chances d'accéder à un niveau supérieur. Elles se demandent cependant dans quelle mesure elles doivent adapter leur personnalité pour évoluer en se comportant « comme des hommes » :

« Mes managers m'ont souvent dit : « sois plus assertive ». Cela ne signifie pas pour autant être plus autoritaire. Ils veulent que je sois plus directive ... Sur des postes à haute responsabilité, faut-il donc changer de caractère, ou de comportement ? Faut-il donc devenir une femme directive, assertive, autoritaire qui peut faire très peur aux hommes et aux femmes qui travaillent pour elle ? ...Je me suis posée beaucoup de questions quand j'étais jeune. Dois-je m'habiller comme un homme ? Ou, conserver ma personnalité et choisir de m'épanouir avec ma personnalité, tailleur ou jupe, maquillée ou non ? Cela m'a pris quand même un an ou deux pour réaliser que je pouvais rester moi-même, et donc travailler plus sur l'aspect travail. Je dois travailler plus, pour prouver que je vauds autant que mes collègues masculins ».

Il faut cependant qu'elles évitent d'apparaître comme trop carriéristes :

« En France, le mot « carriériste » est assez négatif. Il faut le percevoir aussi. En France, on a l'image de quelqu'un qui va écraser les autres pour y arriver. Ce n'est pas du tout mon style ... Je ne me vois pas au poste auquel je suis dans cinq ans. Car c'est sûr que je vais m'ennuyer. Je pourrais rester au même niveau de poste, et changer complètement de modalités. Faire plus de la logistique par exemple. C'est changer, et intellectuellement être sollicitée ».

3.2. L'organisation familiale

L'équilibre travail-famille est souvent un problème plus difficile à résoudre pour les femmes que pour les hommes du fait de leur maternité et de la responsabilité qui leur incombe souvent de s'occuper de leurs jeunes enfants. Différentes solutions sont alors proposées : certaines femmes peuvent compter sur le soutien de leur famille, une crèche ou une nounou à qui elles peuvent confier leurs enfants. De plus en plus les maris apportent un soutien en prenant en charge les enfants, notamment lorsque la femme cadre est prise par des responsabilités professionnelles imposant des déplacements, mais il y a des limites que nos femmes cadres ne sont pas prêtes à franchir :

« Selon moi, il faut faire très attention pour garder un bon équilibre. Mais sinon, je ne pense pas qu'il y ait un frein pour les femmes. C'est seulement la période « enfants en bas âge » qui est la plus délicate, car il n'y a pas forcément de solution. On sera obligée de sacrifier soit la vie professionnelle ou la vie privée ».

Certaines femmes ont réussi à trouver un bon équilibre grâce au soutien du mari ou d'une nourrice :

« J'ai trois enfants en bas âge : 6 ans, 4 ans et 1 an. La logistique est relativement simple la semaine. Mon mari s'en occupe le matin, et moi le soir. Pour la journée, j'ai une assez bonne école, et une assez bonne nourrice, pour absolument ne pas penser à eux. Cela est très bien, car je peux être bien sur mon lieu de travail ».

« Quand je voyage, c'est mon mari qui prend le relai. Mon mari a monté sa société, avec un peu plus d'une dizaine de personnes. Ils ont une filiale aux Etats-Unis. Il part donc sur quinze jours. La philosophie qu'on s'était fixée était que les enfants ne changent pas. Nous, on gravite autour, mais eux doivent avoir toujours le même rythme. C'est pourquoi on ne fait pas venir les grands-parents à outrance ».

« Aujourd'hui, en France, avant de lâcher un travail, la femme réfléchit en fonction de la situation du mari. C'est ensuite une décision familiale ... Ce qui est rassurant est de voir que les pères s'occupent plus de leurs enfants, par exemple, à l'école. Il y a de vrais papas poules... Aujourd'hui, les hommes n'hésitent plus à dire que ce sont des papas poules. Mais c'est ce qui fait aussi qu'ils comprennent qu'une femme ait envie de travailler ... Il s'agit d'un changement sociétal, culturel, et profond ».

Il y a pourtant des limites, et une expatriation par exemple pourrait remettre trop en cause l'organisation familiale pour pouvoir être acceptée :

« Il faut vraiment concilier vie professionnelle, vie personnelle, et vie sociale. Ce sont trois piliers indispensables pour être bien dans sa peau. Moi je suis assez sportive aussi, donc c'est important pour moi. Donc si demain, on me demande un poste beaucoup mieux, mais pour lequel je dois aller aux Etats-Unis, ce sera non. Je passerai ma vie personnelle avant tout, non pas que je ne veux pas travailler, mais cela ne passera pas devant le bonheur d'être en famille. Mais je pense qu'un homme peut aussi réagir comme cela. »

Les entreprises sont généralement bien conscientes des difficultés que peuvent rencontrer les femmes qui travaillent, et en particulier les femmes cadres qui ont des responsabilités importantes. Elles peuvent alors mettre en place des dispositifs pour faciliter cet équilibre travail-famille.

3.3. Le contexte organisationnel

Nous avons vu que MNA est une entreprise qui fait très attention au niveau diversité et égalité entre les femmes et les hommes au travail. La politique de cette entreprise insiste sur le soutien qui peut être apporté aux femmes pour leur permettre de progresser. Ce soutien peut être apporté par un mentor, par les managers, les collègues ou un réseau d'échanges comme le *Women's Network* mis en place dans le but de favoriser le développement des femmes et de créer des relations entre des femmes qui sont à différents niveaux de responsabilité pour leur permettre de partager leurs expériences.

Ce réseau « a pour but d'évoluer, de faire grandir les femmes au sein de l'entreprise. C'est une initiative qui ne fait pas partie des ressources humaines. Mais c'est vrai qu'on a toujours besoin des RH. On y partage tout ce qui est attendant aux femmes, et ainsi tout ce qui peut les promouvoir, les aider à s'élever. On redonne confiance et on désire que cela permette à certaines femmes de se dire « pourquoi pas moi ? » tout simplement. On veut les amener à se demander « pourquoi ne pas prendre ma carrière en main, et la diriger comme j'en ai envie ? ». On veut ouvrir les yeux aux femmes, et leur donner la possibilité d'évoluer au sein de l'entreprise ».

« Cela permet de rencontrer des gens professionnels, mais sans raison professionnelle... Rencontrer des gens à d'autres postes, avec des responsabilités, voire très hautes, dans d'autres domaines, ça, cela m'intéresse, de voir comment elles gèrent, leurs formations... Pour moi, le Women's Network c'est cela. C'est rencontrer des gens pour discuter pro, sans avoir de raisons professionnelles, et en dehors du business de tous les jours. C'est élargir une vision professionnelle, sur d'autres domaines, de tâches, de niveau de management, et comment on fait face ».

« Quand vous dites que vous faites partie du Women's Network, vous avez 3 ou 4 personnes avec qui vous pouvez discuter. C'est un sujet de conversation avec des gens qui en font partie. C'est très intéressant »

Plusieurs personnes, parmi celles que nous avons interrogées, ont insisté aussi sur le rôle d'un mentor pour aider les femmes dans leur carrière et leur donner confiance dans leurs possibilités d'évolution.

« Il y a vraiment la partie mentoring pour expliquer comment avancer dans sa propre carrière. C'est un des objectifs en effet. Car si l'on ne connaît pas d'exemples, on peut être réticent. L'objectif est alors de collaborer, échanger des idées, et comprendre comment cela se passe dans le business »

Le soutien des managers reste également fondamental, comme le souligne cette femme cadre qui considère que ce qui lui permet d'avancer dans sa carrière, c'est qu'elle est « *dans une entreprise internationale, qui a une vision globale, avec de bons managers qui détectent les personnes motivées et capables* ».

Le soutien du manager peut se traduire par un comportement traduisant la reconnaissance du niveau et de la compétence de sa collaboratrice.

« Un fournisseur allemand venait. En réunion, sur comment développer le marché allemand, lors de la pause-café, il me demandait d'aller chercher le café. Le patron s'est levé, et est allé

le chercher. Cela a remis en place tout le monde, pour montrer que je n'étais pas là pour cela. C'était très sympathique. Je m'en souviendrai toujours. »

Ces mesures traduisent une culture d'entreprise ouverte et responsable, prônant la diversité, mais des différences importantes peuvent exister selon les unités. Une responsable de MNA constate par exemple que les femmes ont plus de mal à évoluer chez MNA Energie ou MNA Capital que dans d'autres unités :

« J'ai changé quatre fois de business chez MNA... Je ne vais pas vous dire le nom, mais lorsque l'on se retrouve dans des structures franco-françaises rachetées par MNA. C'est plus difficile d'évoluer ».

« Chez MNA Energies, c'est un business orienté très technique, ingénieur. Il y a une forte population d'hommes, avec moins de femmes. Ceci étant, je pense qu'ils sont tout de même très ouverts aux propositions des femmes. Mais de façon générale, les femmes ont aussi du mal à se promouvoir toutes seules. Donc à compétences égales, elles se donnent moins de visibilité. L'homologue masculin aura donc la priorité ».

« MNA capital a été formé il y a quinze ans. Ce sont des business qui ont été acquis par MNA il y a à peu près vingt ans. On y a donc gardé tout de même une culture franco-française. Dans les business, c'est très prononcé. Les femmes qui sont majoritaires dans ces business-là, vont tout de même occuper le rôle d'assistante ou des niveaux assez inférieurs. Les postes de managers seront réservés aux hommes ».

Des différences sont mentionnées aussi selon les pays. La politique de diversité initiée aux Etats-Unis ne s'appliquera pas de la même façon dans les différentes filiales selon leur culture, leurs traditions et les normes des pays dans lesquels elles sont implantées. La France a un système d'éducation dominé par des « grandes écoles » élitistes qui sont une des sources importantes de recrutement de leurs futurs cadres de direction par les entreprises qui y voient un gage de qualité. Les quotas de femmes imposés par la loi française dans les conseils d'administration n'existent pas dans d'autres pays. Alors qu'ils peuvent apparaître comme une contrainte, ils sont plutôt vus comme une opportunité dans la mesure où ils vont dans le sens de la politique de diversité promue par MNA pour avoir un équilibre entre les femmes et les hommes, mais toutes les femmes ne sont pas favorables à ces quotas :

« Je suis contre les quotas. Je trouve que c'est extrêmement dégradant. C'était l'objet d'une grande discussion avec l'affirmative action aux Etats-Unis. Il faut cela pour démarrer, mais ensuite, toutes les femmes qui arrivent seront là pour les quotas. Une femme peut être bonne, mais seul le quota la justifiera aux yeux des autres. Je pense que c'est au contraire, ouvrir le flan à des critiques sous-jacentes. »

« Il y a ce qui est importé des Etats-Unis sur l'égalité, et la partie réglementaire, qui n'est pas la plus sympathique, mais qui oblige les gens à s'y plier. Cela est bien. Et ensuite, il y a un plus en France, notamment par rapport à l'Allemagne. Les femmes françaises, pour beaucoup d'entre elles, ont compris qu'elles pouvaient poursuivre une carrière professionnelle, en même temps que leur vie familiale. Si on veut travailler et avoir un enfant, on n'est pas une mauvaise mère ».

4. Discussion

Les femmes cadres ont appris lors de leurs études qu'elles devraient probablement changer de fonction et d'entreprise plusieurs fois dans leur vie professionnelle si elles veulent accéder à des postes avec des responsabilités importantes de direction. La plupart de celles que nous avons interrogées chez MNA, notamment celles qui sortent d'une Grande Ecole, ont cette expérience polyvalente qui leur a permis de progresser, mais l'éducation et la variété des expériences ne suffisent pas pour franchir le plafond de verre. Belghiti (2004) insiste sur l'importance de facteurs de *personnalité*, et notamment de l'estime de soi. Nous avons vu que l'ambition, l'assertivité, la confiance en soi étaient vues par nos répondantes comme l'une des principales qualités qui pouvaient faciliter le développement de carrière.

La *situation familiale*, est un autre facteur essentiel pour permettre ce développement, notamment pour ce qui concerne la garde des enfants. Designly (2000) et Marry et Gadéa (2000) voient dans le statut familial et le nombre d'enfants un facteur récurrent dans ce type de recherches. Bien que les résultats soient parfois contradictoires sur les conséquences de ces facteurs sur l'avancement des femmes, Burgess et Tharenou (2002) considèrent qu'ils représentent des éléments clés pour la carrière des femmes. Notre étude fait ressortir que le soutien de la famille et la situation du mari peuvent être des conditions indispensables pour accepter des postes de responsabilité qui imposent des contraintes d'horaires ou de déplacement.

Nous avons vu que *l'âge* pouvait être un facteur de plafonnement de carrière. Cette variable a fait l'objet de nombreuses études comme celles de Veiga (1981), Near (1984), Slocum et al. (1985) ou Tremblay et Roger (1998). Cerdin et al. (2003) remarquent que les attentes varient selon les types d'emploi et le niveau de responsabilité : certains emplois requièrent une expérience relativement longue et une maturité qui suppose une certaine ancienneté. Notre étude fait aussi ressortir l'importance de l'âge en lien avec les maternités, sur l'évolution de la carrière des femmes cadres. L'âge et le niveau d'éducation sont fréquemment associés au niveau hiérarchique et au salaire. La plupart des femmes que nous avons rencontrées ont eu leurs enfants, soit avant 30 ans, soit après 35 ans. La période 30-35 ans apparaît comme une période critique, en particulier pour les femmes qui n'ont pas de soutien familial, de mari disponible ou d'aide à domicile.

Certains auteurs (Kirchmeyer, 1999; Metz et Tharenou, 2001) doutent de l'efficacité des réseaux pour faciliter l'avancement des femmes, alors qu'ils seraient très utiles pour les hommes. Notre étude fait pourtant ressortir *l'importance des réseaux*, et en particulier le réseau Women's Network qui permet d'éviter l'isolement des femmes, leur apporte un soutien psychologique et une aide importante pour leur développement de carrière. Pour être efficaces ces réseaux doivent être centrés sur l'organisation. Ils leur permettent d'échanger sur leur expérience professionnelle et privée et sur les moyens d'arriver à une meilleure harmonisation travail-famille. Des réseaux très homogènes pourraient cependant être un handicap pour leurs membres s'ils conduisent à regrouper les femmes à la périphérie de l'entreprise.

Enfin, nous avons vu que la situation pouvait être très différente dans les unités d'une même organisation, mais aussi d'une organisation à l'autre, en particulier si elles sont situées dans des contextes culturels et institutionnels très différents. Dany et Livian (2002) insistent sur le fait que les carrières sont profondément ancrées dans le contexte culturel d'un pays. Les

carrières ne sont pas gérées librement par les acteurs, elles sont modelées en grande partie par la structure sociale, les standards et les règles de l'environnement dans lequel elles sont insérées.

Conclusion

Nous avons vu sur l'exemple de MNA France que le recrutement et la promotion des femmes pouvait correspondre à une politique de développement de son capital humain. La politique de diversité mise en œuvre contribue à élargir le vivier de cadres, y compris de cadres de direction, en permettant aux femmes de briser le traditionnel plafond de verre. Elle ouvre ainsi la porte à de nouveaux talents qui participent à la réussite de l'entreprise. Cette démarche suppose de remettre en question certains préjugés sur la place des femmes dans l'entreprise et plus généralement dans la société. Malgré les moyens importants mis en œuvre, des obstacles subsistent dans certaines unités ou dans certains pays où les traditions sont très ancrées. Ces observations montrent bien l'intérêt de l'approche Genre Organisation Système (GOS) car il est difficile de se limiter à des causes liées, soit aux personnes, soit à la politique de l'organisation, soit au système plus large dans laquelle elle s'insère.

Un facteur de réussite important réside dans la conviction du président ou de la présidente qui considère cette démarche comme une priorité stratégique et qui veille à ce que cette priorité se traduise en objectifs opérationnels et en processus déclinés à tous les niveaux de l'organisation (Valcour, 2012). Landrieux-Kartochian (2005) insiste sur le besoin de diagnostiquer les causes du plafond de verre qui sont spécifiques à chaque organisation avant de prendre les mesures les plus adaptées pour aider les femmes à le franchir.

L'équilibre entre vie professionnelle et vie familiale est au cœur des discussions. Les femmes évoquent souvent le besoin de soutien pour la garde de leurs enfants, qu'il vienne de la famille, du mari, d'une nourrice ou de l'organisation qui par exemple va créer des crèches d'entreprise. Certaines proposent aussi le télétravail. Valcour and Hunter (2005) remarquent cependant que cette mesure, qui permet plus de flexibilité et d'indépendance, peut conduire les personnes qui en bénéficient à travailler plus longtemps en incluant des périodes de travail en soirée ou le week-end. Elle conduit alors à augmenter le stress, en particulier pour les mères de jeunes enfants.

Dans l'entreprise MNA France que nous avons étudiée, la culture organisationnelle favorisant la diversité était très favorable pour permettre l'avancement de carrière des femmes, et les moyens nécessaires ont été mis en place en termes de mentoring ou de constitution d'un réseau interne, mais il fallait progressivement changer les mentalités. Kanter (1977) mentionne l'importance d'un vrai leader (« *leading figure* ») à la tête de l'entreprise pour donner une impulsion et entraîner l'implication de la hiérarchie. Chez MNA, l'impulsion venait au départ de la maison mère aux Etats-Unis, mais elle a été fortement relayée par la

présidente française pour qui « *Créer une 'conscience' de la diversité suppose une politique volontariste au sein des entreprises et un fort engagement du management* »⁵. Le réseau interne *Women's Network* qu'elle a encouragé dans la filiale française est un élément essentiel.

Le caractère qualitatif de notre étude fondée sur un échantillon limité de femmes cadres nous oblige à relativiser nos résultats, mais les propos recueillis illustrent bien les principales questions soulevées dans la littérature sur l'évolution des femmes cadres et le plafond de verre auquel elles sont souvent confrontées. Un prolongement utile serait de recueillir le point de vue des hommes cadres qui travaillent avec ces femmes comme le suggère Kirchmeyer (1999). Considèrent-ils que les femmes s'isolent pour comploter dans des réseaux comme *Women's Network* ? Les voient-ils comme des concurrentes qui viennent prendre leur place ou comme des collègues ayant la même crédibilité que leurs collègues masculins ?

Dans cette entreprise où toutes les conditions semblaient réunies pour que la politique de diversité soit réussie, de grands progrès ont été faits, mais des inégalités persistent dans certaines unités. Qu'en est-il dans des entreprises nationales qui n'ont pas la pression d'une multinationale américaine pour mettre en place une politique de diversité ? Enfin, il est probable que le contexte français présente des particularités et il serait intéressant de réaliser des études similaires dans d'autres pays de cultures très différentes. Il semble malgré tout que de grands progrès ont été réalisés ces dernières décennies pour donner aux femmes la place qu'elles méritent dans leurs organisations.

⁵ Déclaration-dans une revue spécialisée de GRH

Références

- Becker G. (1971), *The Economics of Discrimination*, 2nd ed., University of Chicago Press.
- Belghiti-Mahut S., Landrieux-Kartochian S. (2008), Le plafond de verre encore et toujours, dans Cornet, A. et Laufer, J. et Belghiti-Mahut, S. (éd). *GRH et genre : les défis de l'égalité hommes-femmes*. Paris : Vuibert, 105-122.
- Belghiti-Mahut S. (2004), Les déterminants de l'avancement hiérarchique des femmes cadres [1] *Revue française de gestion*, 2004/4 (n° 151), 145-160
- Bourdieu P. (1984), Espace social et genèse des "classes". *Actes De La Recherche En Sciences Sociales*, 52(1), 3-14
- Burgess Z., Tharenou P. (2002), 'Women Board Directors: Characteristics of the Few', *Journal of Business Ethics*, Vol. 21, 39-49.
- Burke R. J. (1984), Mentors in organizations. *Group and Organization Studies* 9(3): 353-72.
- Cerdin J.L., Marbot E., Peretti J.M. (2003), Vers une définition du sentiment de fin de vie professionnelle, *RGRH* n° 47, p 14-28
- Dany F., Livian Y.F. (2002), *La nouvelle gestion des cadres*, Paris, Vuibert (2ème Edition)
- Designly F. (2000), *Libres ensembles*, Paris, Nathan; rééd. Pocket
- Dreher G. F., Ash R. A. (1990), A comparative study of mentoring among men and women in managerial, professional, and technical positions. *Journal of Applied Psychology* 75(5): 539-46.
- Ettington D.R.(1992), Coping with Career Plateauing : "face the facts" vs. "hope springs eternal", presented at Careers Division, *National Academy of Management Meetings*, Las Vegas, NV.
- Fagenson E.A. (1993), *Women in Management: Trends, Issues and Challenges in Managerial Diversity*, Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Feldman D., Weitz B. (1988), Career Plateaus in the Salesforce : Understanding and Removing Blockages to Employee Growth, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol VIII, p 23-32

- Ference T.P., Stoner J.A., Warren E.K. (1977), Managing the career plateau; *Academy of Management Review*, october, 602-612
- Hall D.T. (1985), Project Work as an Antidote to Career Plateauing in a Declining Engineering organization, *Human Resource management*, Volume 24, Issue 3, Autumn (Fall) 1985, 271–292
- Hutchens R.M. (1988), Do Job Opportunities Decline with Age? *Industrial and Labor Relations Organization, Human Resource Management*, vol. 24, n° 3, p 271-292
- Hymowitz C., Schellhardt T. (1986), The corporate woman: A special report. *The Wall Street Journal*, Section 4, 1D–24D.
- Kanter R. M. (1977), *Men and women and the corporation*, New York, Basic Books.
- Kirchmeyer C. (1999), Women's vs men's managerial careers: is this a case of comparing apples and oranges?, *Annual Meeting of the academy of Management*, Chicago.
- Landrieux-Kartochian S. (2005), le « plafond de verre » : quelles sont les barrières à la carrière des femmes cadres en France ? dans *Entreprise Ethique*, quelle éthique pour l'égalité professionnelle femmes-hommes, No.23, p.42-47,
- Laufer J. (2005), « La construction du plafond de verre. Le cas des femmes cadres à potentiel », *Travail et Emploi*, no 102, avril-juin, pp. 31-44.
- Lemire L., Rouillard C. (2005), Le plafonnement de carrière, étude dans une municipalité au Québec, *Relations industrielles*, vol 58, n° 2, p 287-313
- Marry C. et Gadéa C. (2000), "Les pères qui gagnent. Descendance et réussite professionnelle chez les ingénieurs », *Travail, Genre et Sociétés*, N°3, p. 109-135.
- Metz I., Tharenou P. (2001), Women's career advancement, *Group and Organization Management*, vol. 26, n° 3,2001, p. 312-342.
- Mincer J., Polachek S. (1974), Family Investments in Human Capital, *Journal of Political Economy* 82:S76-108.
- Morrison A. M., Von Glinow M. A. (1990), Women and minorities in management, *American Psychologist*, 45, 200-208.
- Near J.P. (1984), A Discriminant Analysis of Plateaued versus non plateaued managers, *Journal of Vocational Behavior*, vol. 26 issue 2, p 177-188
- Nelson D., Quick J. C. (1985), Professional women: Are distress and disease inevitable? *Academy of Management Review* 10: 206-18.
- Omar A., Davidson M. J. (2001), Women in Management: A Comparative Cross-Cultural Overview, *Cross Cultural Management*, 8(3/4), 35–97.
- Peretti J.M. (2001), *Ressources humaines*. 6ème édition. Vuibert.
- Polachek S. W. (1979), "Occupational Segregation Among Women: Theory, Evidence, and a Prognosis." Pp. 137-57 in *Women in the Labor Market*, edited by C. B. Lloyd, E. S. Andrews, C. L. Gilroy. New York: Columbia University Press
- Powell D.A, Butterfield G.N. (1994), Investigating The 'Glass Ceiling' Phenomenon: An Empirical Study Of Actual Promotions To Top Management, *Academy of Management Journal*; Vol:37, No:1
- Powell G. N., Butterfield D. A. (2003), Gender, gender identity, and aspirations to top management, *Women in Management Review*, Vol. 18 Iss: 1/2, pp.88 - 96

- Riley S., Wrench D. (1985), Mentoring among women lawyers. *Journal of Applied Social Psychology* 15(4): 374-86.
- Roger A., Tremblay M., (1998), Plafonnement objectif et subjectif de carrière, satisfaction et stress au travail. *Série Scientifique CIRANO*. 98s-24. Montréal
- Roger A, Tremblay M. (2004), Le plafonnement de carrière dans la gestion des carrières in S. Guerrero, J-L. Cerdin et A. Roger (coord.), *La gestion des carrières – enjeux et perspectives*, Paris, coll. AGRH, Vuibert, 423 pages
- Slocum J.W., Cron W.L., Hansen R.W., Rawlings S. (1985), Business Strategy and the Management of Plateaued Employees, *Academy of Management Journal*, vol 28, n° 1, p 133-154
- Stroh L.K., Brett J.M., Reilly A.H. (1992), All the right stuff: a comparison of female and male managers' career progression. *Journal of Applied Psychology* , 77,3, 251–60.
- Tremblay M., Roger A. (1998), The Moderating Effect of Job Characteristics on Managers', Reactions to Career Plateau, *Série Scientifique CIRANO*, ISSN 1198-8177
- Valcour M. (2012), Unblocking Women's Paths to the Boardroom, *Harvard Business Review*, October 31
- Valcour M., Hunter E. (2005), The work–family interface: Differentiating balance and fit, *Family and Consumer Sciences Research Journal*, 33(2).
- Veiga J. F. (1981), Plateaued versus Non-Plateaued Managers Career Patterns, Attitudes and Path Potential, *Academy of Management Journal*, 1981, vol. 24, no. 3, 566-578
- Weiss, C. S. (1981), The development of professional role commitment among graduate students. *Human Relations* 34(1): 13-31.