

La construction du plafond de verre : le cas des femmes cadres à potentiel

Jacqueline Laufer (*)

Les facteurs qui ont pesé favorablement sur l'augmentation de la part des femmes dans les professions qualifiées et parmi les cadres et les managers ne semblent pas être les mêmes que ceux qui déterminent l'accès aux sphères supérieures du pouvoir organisationnel. Les femmes continuent d'être de plus en plus rares à mesure que l'on s'élève dans la hiérarchie. Il ne suffit plus alors de reconnaître seulement des critères objectifs de mérite comme le diplôme. Les organisations sont aussi des lieux où se développent des relations de pouvoir et des processus informels, souvent inégalitaires, qui déterminent l'accès aux postes de pouvoir. Un certain nombre de règles qui sont données comme neutres sont en fait des règles masculines, historiquement calquées sur des modèles masculins. Face à ces modèles codés au masculin, l'article analyse les stratégies et les comportements divers que les femmes adoptent en matière de carrière, pour venir à bout des obstacles visibles et invisibles qui constituent ce « plafond de verre », qui les sépare du sommet des hiérarchies professionnelles et organisationnelles.

L'investissement massif des jeunes femmes dans l'enseignement supérieur, s'il a conduit à une évolution de la place des femmes au sein de la catégorie des cadres et des professions supérieures, n'a pas fait disparaître les inégalités entre hommes et femmes, dans l'accès aux niveaux supérieurs des hiérarchies professionnelles et organisationnelles. Ce constat s'applique à tous les pays, à des degrés divers, et à toutes les organisations. Partout, on constate que les femmes sont de plus en plus rares, au fur et à mesure que l'on s'élève dans la hiérarchie, et qu'elles demeurent minoritaires dans les postes de décision et de responsabilité de haut niveau.

En France en particulier, la rareté des femmes en position élevée dans les entreprises (LAUFER, FOUQUET, 1997), dans la fonction publique (LE PORS, MILEWSKI, 2003), dans les universités (DELAVALT, BOUKHOBZA, HERMANN, 2002), au CNRS (Mission pour la place des femmes au CNRS, *Les femmes dans l'histoire du CNRS*, 2004) et dans les lieux de décision (CONSEIL ÉCONOMIQUE ET SOCIAL, 2000) est désormais soulignée. Ainsi, les femmes ne sont que 7 % parmi les cadres dirigeants des entreprises, alors qu'elles constituent 31 % des cadres administratifs et commerciaux, et elles n'occupent que 12 % des emplois supérieurs de la fonction publique, alors qu'elles sont 54 % des cadres et professions supérieures de la fonction publique d'État. Dans les universités françaises, pour l'ensemble des disci-

plines, on ne compte que 18 % de femmes parmi les professeurs, contre 37 % parmi les maîtres de conférence.

S'il apparaît que les femmes ont désormais obtenu l'accès à tous les aspects formels de l'égalité, l'accès en droit à toutes les formations et à tous les postes, l'histoire de leur accès à l'égalité de pouvoir est donc encore loin d'être terminée. Dans le monde anglo-saxon, cette prise de conscience s'est d'abord effectuée dans la sphère économique, ainsi qu'en témoignent les très nombreuses recherches sur la situation des femmes dans le management. En France, c'est surtout à travers le débat, puis la loi sur la parité dans la sphère politique qu'elle s'est opérée (GASPARD, 1997). Parallèlement, les prises de position des organisations internationales et communautaires ont fait progresser le débat sur cette question (1). Enfin, plusieurs recherches (LAUFER, FOUQUET, 2001 ; MARRY, 2004) sur les femmes cadres et membres des professions supérieures ont permis de mieux cerner les facteurs qui sont au cœur de ce qu'il est convenu d'appeler le « plafond de verre », et que l'on peut décrire comme l'ensemble des obstacles visibles et invisibles qui séparent les femmes du sommet des hiérarchies professionnelles et organisationnelles.

Rendre compte du plafond de verre suppose de faire coïncider deux ensembles de phénomènes apparemment contradictoires : les progrès des

(*) Professeur au Groupe HEC, lauferj@hec.fr. Cet article s'appuie sur les résultats d'une recherche qui a bénéficié du soutien de la Dares que nous remercions.

(1) Réseau européen, *Femmes dans la prise de décision*, Commission Européenne, DGV, V/7139/93-EN, Bruxelles, 1995.

femmes dans les professions qualifiées et le constat de leur implication de plus en plus continue dans des carrières professionnelles et organisationnelles ; le maintien des inégalités face à la carrière et face à l'accès à des positions de pouvoir formel dont témoigne, entre autres, la position minoritaire des femmes dans les hiérarchies organisationnelles. Il apparaît en effet que les facteurs qui ont pesé favorablement sur l'augmentation de la part des femmes dans les professions qualifiées et parmi les cadres et les managers ne sont pas les mêmes que ceux qui déterminent l'accès aux sphères supérieures du pouvoir organisationnel. En particulier, il ne s'agit plus là de récompenser seulement des critères objectifs de mérite tels que ceux qui peuvent être acquis par le diplôme et qui ont justifié de l'augmentation du recrutement des femmes (POWELL, 2000).

Plusieurs perspectives théoriques peuvent être mobilisées pour rendre compte de cette situation. G. POWELL (2000) oppose les systèmes explicatifs centrés sur « la personne » et ceux centrés sur la « situation ». E. A. FAGENSON (1993) propose de considérer que la situation des femmes dans les organisations est affectée conjointement par les différences de sexe (le genre), l'organisation et le système social et institutionnel. C. MARRY (2001) oppose des approches centrées sur la « demande » à celles centrées sur « l'offre ». Dans la présente recherche, l'accent est mis sur l'interaction entre deux niveaux d'analyse : d'une part, les processus organisationnels et d'autre part, les stratégies des femmes elles-mêmes.

En même temps qu'elles constituent des lieux de reconnaissance méritocratique où des femmes de mieux en mieux formées accèdent en nombre croissant à des professions qualifiées, les organisations sont aussi ces lieux où se structurent les relations de pouvoir et les processus informels, souvent inégalitaires, qui déterminent l'accès aux postes de pouvoir. Elles apparaissent ici comme des lieux stratégiques où observer à la fois les progrès, mais aussi les limites de l'accès des femmes au pouvoir formel. Parallèlement, on doit considérer comment s'élaborent les attitudes et les comportements des femmes – et, en l'occurrence, des femmes cadres à potentiel – en réponse à ces environnements organisationnels, ainsi que la diversité de ces réponses, compte tenu en particulier des arbitrages que les femmes sont conduites à faire, dans le cadre de la division sexuée du travail au sein de la famille.

Il s'agit aussi d'évaluer les incidences de la présence croissante des femmes aux niveaux élevés

d'organisations traditionnellement masculines, et de la capacité des femmes à faire évoluer ou non les normes en vigueur au sommet des organisations (2).

L'objectif de cet article est de traiter de ces questions, en s'appuyant sur les résultats d'une recherche portant sur quatre entreprises et sur un échantillon de femmes (et d'hommes) cadres à potentiel et, en particulier, sur ces femmes qui sont au bord du plafond de verre ou qui l'ont en partie franchi. Le présent article porte essentiellement sur la situation des femmes (*cf.* encadré 1).

Dans une première partie, nous présenterons les processus organisationnels susceptibles d'éclairer la construction du « plafond de verre », en distinguant le rôle des politiques de gestion de carrière et celui des cultures et normes organisationnelles, puis nous examinerons la question des stratégies des femmes face à la carrière. Dans une deuxième partie, après avoir décrit les politiques de gestion des cadres à potentiel dans les entreprises étudiées, nous caractériserons les comportements des femmes cadres à potentiel, par une tension entre une logique « d'assimilation » et une logique de « différenciation » ; cette tension pouvant constituer l'un des facteurs explicatifs du plafond de verre.

La construction du plafond de verre

La féminisation de l'encadrement et des professions témoigne d'un incontestable progrès de l'égalité hommes/femmes, à partir de la place acquise dans la sphère éducative et de la capacité des femmes à participer en nombre croissant au développement de fonctions d'expertise, les diplômées du supérieur s'insérant sur le marché du travail dans des conditions proches de celles des hommes. Il y a cependant des limites à « l'effet diplôme ». Plusieurs recherches sur les femmes diplômées soulignent l'existence de différences notables entre la situation des femmes et celles des hommes sur le plan des salaires, des parcours professionnels et des carrières (LAUFER, FOUQUET, 2001 ; EPIPHANE, 2002 ; BELGHITI, 2004 ; MARRY, 2004 ; LAUFER, POCHIC, 2004).

Les politiques de gestion de carrière

Ces constats conduisent à la question d'un impact différencié des politiques de gestion de carrière sur les cadres masculins et féminins. Au-delà de leur fonction concrète de règles de gestion, affichées

(2) N. LE FEUVRE (1999) distingue trois logiques pour évaluer l'incidence de la féminisation dans des professions traditionnellement masculines : une logique de reproduction – la féminisation étant trop minoritaire pour être support de changements, les femmes adoptant alors des comportements calés sur les normes masculines ; une logique de « féminitude » – introduisant au sommet des professions (et des organisations) des valeurs féminines (empathie, altruisme, sensibilité) et aussi de nouvelles normes, par exemple en matière de temps de travail – et enfin, une logique de transformation des relations de genre qui conduit à redéfinir ce qui est de l'ordre du masculin et du féminin, la reproduction de la hiérarchisation entre les genres ne disparaissant pas pour autant, mais s'articulant aux stratégies des femmes en situation d'autonomie et dotées de ressources.

Encadré 1

La construction du plafond de verre**Présentation de la recherche**

Trois des entreprises étudiées (X, C, Z) peuvent être caractérisées par une culture traditionnellement technique et masculine et le poids des métiers d'ingénieurs ; la quatrième (B) appartient au secteur des produits de grande consommation et témoigne d'une féminisation plus importante de ses équipes de direction.

- X est une entreprise française de production et de distribution. Les femmes représentent 25 % des effectifs dans les métiers tertiaires et commerciaux, mais sont minoritaires dans les métiers techniques. Elles représentent 40 % des cadres recrutés, mais seulement 15 % des cadres à potentiel.

- C est une entreprise multinationale, où les ingénieurs constituent une part importante des cadres, mais où les femmes ne constituent que 12 % de cette catégorie.

- Z est une entreprise française du secteur de la production et de la distribution, qui emploie environ 40 % de femmes. Celles-ci représentent 25 % des cadres supérieurs, mais seulement 15 % des directeurs exécutifs.

- B est une entreprise mondiale d'origine européenne, qui appartient au secteur des produits de grande consommation. Parmi les cadres, il y a 51 % de femmes et celles-ci constituent 31 % des membres des comités de direction des différentes *business units*.

Les personnes interviewées sont des cadres à potentiel femmes et hommes, des DRH et/ou des spécialistes de gestion des carrières et, plus rarement, les supérieurs hiérarchiques des cadres interviewés. Les entretiens ont porté sur les éléments suivants : les politiques de gestion des cadres à potentiel et la perception des cadres concernés par ces politiques, les profils et comportements caractéristiques des femmes et/ou des hommes cadres à potentiel, leurs parcours professionnels, les anticipations de carrière et les obstacles particuliers que les femmes peuvent rencontrer, les stratégies qui sont les leurs à la fois sur le plan professionnel et personnel.

L'échantillon comprend une soixantaine de cadres à potentiel et une dizaine de responsables de ressources humaines et de gestion des carrières. Parmi les cadres à potentiel et/ou à haut potentiel, il y a quinze hommes et cinquante-quatre femmes. La quasi-totalité était mariée ou vivait en couple et avait des enfants.

sinon mises en œuvre, ces politiques peuvent être appréhendées dans leur dimension symbolique et culturelle. Elles impliquent, en particulier un ensemble de représentations quant aux postes et aux filières les plus prestigieuses dans une organisation donnée, l'inclusion ou non dans ces postes et ces filières déterminant *in fine* le destin professionnel des cadres (LAUFER, FOUQUET, 2001).

Pendant longtemps, les femmes cadres ont effectué des « carrières au féminin » dans des postes plus routiniers, à caractère administratif ou social, postes périphériques à la décision et au pouvoir, censés convenir aux « contraintes » et « aspirations » des femmes, les hommes se devant d'occuper des postes plus mobiles, plus décisionnels et plus opérationnels et impliquant l'accès à un véritable pouvoir de direction (LAUFER, 1982).

Pour une part, les systèmes de gestion des carrières des entreprises demeurent « producteurs de différence », dans la mesure où les femmes sont plus souvent dans des postes périphériques à la décision et dans des filières spécialisées : ressources humaines, communication, relations publiques, dont le statut peut être valorisé tout en gardant un statut ambigu au regard de responsabilités de management plus opérationnels et hiérarchiques, qui sont plus souvent occupés par des hommes (LAUFER, FOUQUET, 2001 ; LAUFER, 2003).

L'accès croissant des femmes à des filières de formation supérieure et aux diplômes justifie, désormais, l'intégration à part entière des jeunes

diplômées dans les politiques de recrutement et de gestion de carrières des entreprises visant un objectif de diversification des compétences et des potentiels. La mixité des formations modifie aussi les attentes et les attitudes des femmes diplômées, qui aspirent davantage à accéder à des postes de responsabilité. Dans ce contexte, les politiques de gestion de carrières se veulent plus mixtes dans leurs principes, et plus susceptibles d'égaliser les chances des femmes et des hommes, en fondant les décisions de rémunération et de promotion sur des bases plus objectives. Pour autant, l'affirmation d'un principe de mixité dans la gestion des carrières ne suffit pas à supprimer le poids de normes organisationnelles « masculines », qui conduisent à la rareté des femmes aux niveaux élevés des organisations.

Le rôle des cultures et normes organisationnelles

Si les recherches sur les organisations et sur les phénomènes liés à l'exercice du pouvoir ont longtemps ignoré la question du genre, plusieurs d'entre elles témoignent désormais d'une reconnaissance de l'importance des relations de genre dans la structuration des organisations et dans leur dynamique (CALAS, SMIRCICH, 1992 ; MILLS, TANCREDE, 1992). Ainsi, comme le soulignent J. ACKER et D. R. VAN HOUTEN (1990), si on ne peut nier l'importance des modèles de socialisation et la question des rôles familiaux dans l'explication des structures de sexe dans les organisations, le poids qui leur est donné conduit souvent à négliger l'importance d'autres

processus qui sont, eux, localisés *dans* les organisations, et qui (à travers les processus de recrutement et de carrière notamment) assignent aux femmes des rôles et des statuts organisationnels exigeant soumission et dépendance. Ainsi, « les rapports de genre sont constitutifs de la structure et des pratiques des organisations... » (WAJCMAN, 2003).

Le pouvoir organisationnel est masculin

Si les femmes ont pu avoir accès aux rangs inférieurs des positions organisationnelles, elles ont été longtemps exclues et considérées comme illégitimes dans les sphères du pouvoir organisé. On ne peut donc séparer une lecture des phénomènes liés à l'exercice du pouvoir dans les organisations de la dimension sexuée du pouvoir (LAUFER, 1982). Le pouvoir masculin se manifeste dans la structuration et dans la hiérarchisation du travail, des postes, des carrières, selon une logique du masculin et du féminin, dans la définition de structures d'opportunité ou de pratiques de fixation des salaires et d'évaluation des postes également sexuées. Il se manifeste aussi 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 (LAUFER, 2001 ; WAJCMAN, 2003).

L'organisation n'est pas neutre

Un certain nombre de règles, que les organisations donnent comme « neutres » sont, en fait, des règles « masculines » qui, historiquement, se sont calquées sur des modèles masculins – par exemple, un modèle masculin d'investissement professionnel – et qui, par conséquent, jouent au détriment des femmes et contribuent à entretenir la rareté des femmes au sommet des organisations. Ces règles « neutres » et « impersonnelles », comme celles qui définissent les conditions de recrutement, de promotion ou de nomination à un poste (réussite à un concours, mérite, âge, ancienneté dans la fonction publique ou encore les normes d'âge pour l'accès au groupe des cadres à haut potentiel dans le secteur privé) n'ont pas la même portée pour les hommes ou pour les femmes, et peuvent se révéler, de fait, discriminatoires à l'égard de ces femmes qui ne sont pas « conformes » au modèle (LAUFER, 2001 ; LAUFER, FOUQUET, 2001 ; PIGEYRE-VALETTE, 2004).

De surcroît, les organisations sont le lieu de fonctionnements informels, qui fonctionnent le plus souvent au bénéfice des hommes et des parcours masculins. Dans cette perspective, on doit évoquer les réseaux, les mentors, les processus de cooptation et l'ensemble des stratégies « masculines » qui tendent, consciemment ou non, explicitement ou implicitement, à maintenir la nature masculine

des niveaux élevés des hiérarchies organisationnelles (3) (LAUFER, 2002).

L'époque récente de l'exclusion offensive des femmes des lieux de pouvoir et de décision est maintenant révolue et elle est d'ailleurs devenue « politiquement incorrecte », comme en témoignent les prises de position des entreprises sur la question de la place des femmes dans le management. Il faut donc désormais affiner l'analyse et mettre en évidence les nouvelles formes d'exclusion des femmes des lieux de pouvoir. Tâche difficile quand, par définition, ces processus sont devenus illégitimes, donc souvent informels et masqués ou éminemment mouvants, et se reconstruisant sous des formes à identifier dans le quotidien des situations organisationnelles (LAUFER, 2002).

Les « choix » et les stratégies des femmes

Traditionnellement, on a tenté d'expliquer la situation respective des hommes et des femmes dans les professions et dans les organisations par la situation « spécifique » des femmes (LAUFER, 2001 ; MARRY, 2001).

Des carrières au féminin ?

Les recherches sur les femmes dans le management ont longtemps cherché à rendre compte des différences hommes-femmes dans l'organisation par leur socialisation, encourageant chez elles le développement de traits de personnalité, de compétences, de comportements n'apparaissant pas en accord avec les exigences des postes de management. La recherche anglo-saxonne s'est ainsi intéressée à la question des différences de sexe en matière de *leadership*, de rapport au pouvoir, de réponse au stress ou d'implication dans le travail et dans l'organisation (CALAS, SMIRCICH, 1996). Les femmes sont perçues alors comme donnant une priorité à leur rôle familial et un rôle secondaire à leur emploi salarié, comme ayant un plus faible investissement dans le travail, un intérêt moindre dans le développement de leur carrière et une « peur du succès » (HENNIG, JARDIM, 1977). Si les femmes rencontrent des difficultés dans leur accès à des positions élevées dans la sphère du management, ce serait parce qu'elles témoignent de différences de comportements et de qualités par rapport aux hommes (WAJCMAN, 2003).

Pourtant, plusieurs recherches ont mis en évidence les facteurs qui expliquent l'accès de certaines femmes à des postes de responsabilités : ces femmes ont dépassé les attentes de l'entreprise en termes de performance, développé un style de management adapté à un environnement masculin, recherché des postes « visibles » comportant des challenges et des défis et constituant des opportunités d'accès direct aux décideurs, ont bénéficié d'un mentor influant

(3) A propos du rôle des réseaux, voir l'analyse de S. LANDRIEUX-KARTOCHIAN (2003).

(RAGGINS, TOWNSEND, MATTIS, 1998). De même, parmi les facteurs de réussite des femmes cadres supérieurs, deux au moins parmi les six facteurs suivants ont pu être identifiés : l'aide d'un cadre supérieur, un ensemble de réussites prouvées, une grande ambition et capacité à sacrifier sa vie personnelle, une aptitude à manager les subordonnés, la capacité à prendre des risques, une capacité d'exigence et de détermination (MORRISON, 1992).

L'ensemble de ces recherches témoigne donc de la diversité des comportements et stratégies des femmes en matière de carrière et de la pluralité des modèles possibles (LAUFER, 1982 ; LAUFER, FOUQUET, 2001).

Les « choix familiaux » des femmes

Pour les hommes comme pour les femmes, on ne peut séparer type d'engagement professionnel et type d'engagement familial. Tandis que F. DE SINGLY a pu montrer qu'une certaine « infortune » des femmes pouvait résulter de leur mariage (DE SINGLY, 1987, 1997 ; MARRY, GADEA, 2000) ont défendu la théorie de « l'escalier inversé » : plus les hommes ont d'enfants, plus ils accèdent à un statut élevé dans une entreprise, ce qui n'est pas le cas des femmes. Si le coût du mariage a diminué pour les femmes les mieux dotées en titres scolaires (DE SINGLY, 1997), et si la majorité des femmes cadres parviennent désormais à conjuguer « carrière » et « famille », les femmes demeurent plus que les hommes pénalisées par leur investissement dans la vie familiale, et plus souvent en situation d'avoir à effectuer des compromis (temps de travail, mobilité) liés à la carrière de leurs conjoints. Ainsi, la mobilisation temporelle associée au fait de « faire carrière » constitue une difficulté plus grande pour les femmes (COUPIÉ, EPIPHANE, FOURNIER, 1997). Une stratégie est de choisir des emplois où « l'on peut compter son temps ». Une autre solution peut être le « choix » du temps partiel, mais celui-ci est envisagé par beaucoup de femmes cadres comme un « piège », compte tenu de la charge de travail ou de la difficulté de renégocier leur mission sans lui « faire perdre de son intérêt ». En règle générale, la pratique du temps partiel comporte un coût important en terme d'image, d'espoir de carrière et même de mobilité professionnelle et sera volontiers associé avec une évaluation négative de l'implication professionnelle ou de l'engagement dans la

carrière (LAUFER, 1998 ; FUCHS-EPSTEIN *et al.*, 1999 ; BONNET-POLÈSE, 2002) (4).

On doit ainsi souligner le caractère paradoxal de la situation des femmes et des femmes cadres en particulier, qui sont d'une part censées être porteuses de changements (en matière d'organisation du temps de travail, de modèle de carrière) mais qui, d'autre part, si elles s'inscrivent effectivement dans ces nouvelles pratiques, risquent d'en payer le prix en terme d'espoir de carrière, en raison de leur manque de « disponibilité ». De fait, les femmes cadres qui souhaitent faire une carrière ascensionnelle, doivent souvent savoir se rendre disponibles « comme un homme » (PIGEYRE, 2001 ; LAUFER, FOUQUET, 2001 ; LAUFER, 2003).

Ainsi, au regard d'analyses qui tendraient à privilégier un ensemble d'attitudes « spécifiques » (socialisation, rapport à la famille, rapport au pouvoir), et surtout une vision statique du comportement des femmes, il faut désormais donner leur place à des analyses en termes de stratégies et en termes de négociation, notamment pour ces femmes qui sont les plus dotées en capital scolaire et social (COMMAILLE, 1993). Dans ce contexte, les négociations conjugales revêtent désormais une importance décisive. Dans certains cas, ces négociations peuvent se faire au détriment de la carrière des femmes, mais cela peut être l'inverse (NICOLE-DRANCOURT, 1989). De même, on peut mesurer l'influence du conjoint dans les décisions de mutation des individus en couple à double carrière (CHALLIOL, 2003).

La situation des femmes cadres à potentiel

La détection des cadres à potentiel est devenue une priorité pour les entreprises qui doivent fidéliser des ressources rares et cibler un ensemble de dirigeants, qui seront en situation d'assurer le développement de l'entreprise.

Les politiques de gestion des cadres à potentiel

Les cadres à « potentiel » sont des cadres ayant déjà atteint un certain niveau de responsabilités ou susceptibles de l'atteindre (5). Ce qualificatif est généralement attribué par la confrontation d'un critère

(4) Des résultats convergents sont produits par WAJCMAN (1998) qui note à partir d'une enquête sur 324 cadres dans cinq entreprises américaines que les femmes en position élevée dans les hiérarchies ne prennent pas avantage des politiques « *women friendly* » et d'égalité dans la mesure où cela nuirait à leur image d'implication. Ainsi, les politiques d'égalité ne modifieraient pas toujours le modèle et les normes masculines de management.

(5) Franck BOURNOIS dans l'introduction de l'ouvrage qu'il a coordonné avec Sylvie ROUSSILLON définit le champ du « haut potentiel managérial » comme visant les cadres qui à terme sont destinés à faire partie du comité de direction élargi, qui auront une responsabilité dans le développement de la stratégie de l'entreprise, avec un haut degré d'autonomie, une capacité de décision, un mode de désignation et de rémunération spécifique. Dans une PME-PMI, il s'agirait de ceux qui pourraient participer au comité de direction. L'accent est en général mis sur les managers à haut potentiel, par opposition aux « *experts* » qui appartiennent à des filières de spécialistes (BOURNOIS, ROUSSILLON, 1998).

d'âge et d'un critère de niveau de poste : ce sont des cadres qui ont atteint un niveau minimal de responsabilité avant l'âge de 35 ans, et pour qui il est possible d'anticiper un parcours professionnel visant à l'obtention d'un poste de directeur d'un service, d'une unité, d'une filiale (DANY, LIVIAN, 2002) (6).

Pour les entreprises, le potentiel est avant tout un potentiel à manager des personnes et des équipes, mais aussi une capacité à évoluer rapidement d'un poste à l'autre et ce, de manière ascensionnelle, et enfin la capacité à devenir dirigeant (FALCOZ, 2001). Les critères de nomination des cadres à haut potentiel les plus souvent cités sont : la performance actuelle et dans les postes précédents, le repérage par la hiérarchie de certains traits de personnalité recherchés, la disponibilité pour une mobilité hiérarchique et internationale, une forte motivation et des aspirations d'évolution clairement affichées par l'individu. Sur le plan des comportements, la détermination, l'ambition, l'adhésion à la culture de l'entreprise et à ses valeurs, l'esprit de conquête, le *leadership*, la vision, le charisme, l'exemplarité, la capacité d'influence sur équipe sont autant de traits cités à propos des critères valorisés chez les cadres à « haut potentiel » (FALCOZ, 2001). Dans ce contexte, la capacité des cadres à se faire connaître, à valoriser leurs réussites, à identifier les postes « porteurs » et à développer leurs réseaux d'influence est déterminante. Si le moment précis de l'attribution du label « à potentiel » est inconnu pour de nombreux intéressés, beaucoup d'indices sont censés accompagner leur parcours : accès à des formations prestigieuses, rythme intense de mobilité et de promotion, proposition de projets stimulants sont autant de signes, qui viennent confirmer le fait d'être cadre « à potentiel », et stimuler l'identification à l'entreprise par différents signes de reconnaissance symboliques et matériels (ROUSSILLON, 1998 ; FALCOZ, 2001).

Les enquêtes disponibles soulignent la très faible part des femmes parmi les cadres à potentiel. Ainsi, une recherche conduite sur 500 entreprises de plus de 2000 salariés indique que 90 % des cadres à potentiel sont masculins (BOURNOIS, ROUSSILLON, 1998).

Les quatre entreprises considérées dans cette recherche partagent une préoccupation de féminisation de la catégorie des cadres supérieurs et « à potentiel », qui s'est traduite dans trois d'entre elles par des initiatives variées et chez C, par la mise en œuvre d'une politique de diversité.

X a conduit plusieurs études sur les femmes cadres, effectué un diagnostic approfondi de la situa-

tion des cadres à potentiel – femmes et hommes – et identifié des axes d'action précis. C a mis en place une politique active de diversité hommes/femmes. Des objectifs chiffrés ont été formulés dans le domaine du recrutement de femmes ingénieurs et de la sélection des potentiels féminins. Chez Z, l'évolution de l'entreprise vers une culture commerciale orientée vers le marché, les clients et les services, justifie la volonté de diversifier les profils des cadres recrutés vers des formations autres qu'ingénieurs où les femmes sont plus nombreuses. B illustre la présence croissante des femmes dans ces « nouveaux métiers » et, en particulier, le marketing – elles constituent, ici, 75 % des directeurs de marketing, et la direction générale a rappelé aux responsables opérationnels l'importance d'un objectif de féminisation des cadres dirigeants.

Si la situation minoritaire des femmes cadres à potentiel reflète ces processus de la « construction de la rareté » qui caractérisent l'accès des femmes aux niveaux supérieurs des hiérarchies organisationnelles (LAUFER, FOUQUET, 2001), la volonté de féminisation des cadres à potentiel et celle d'établir, à ce niveau, une égalité des chances, à mérite égal, entre hommes et femmes, témoigne d'une tentative de « production de l'égalité ». Toutefois, la question demeure posée de savoir comment s'articulent ces tentatives de féminisation de la catégorie des cadres à potentiel avec les normes et modèles managériaux dominants dans ces entreprises, normes et modèles managériaux qui demeurent codés au masculin.

Dans ce contexte, on peut caractériser la situation des femmes cadres à potentiel par une tension entre deux orientations possibles : une volonté « d'assimilation » aux attitudes et comportements qui caractérisent les cadres de cette catégorie ; une volonté de « différenciation » de ces mêmes attitudes et comportements, dans la mesure où ils génèrent des situations de tension avec les aspirations et contraintes liées en particulier à la sphère familiale et qui sont ressenties par les femmes avec davantage d'acuité.

Les voies de l'assimilation : le profil, les parcours et les comportements des femmes cadres à potentiel

Devenir cadre à potentiel implique, en premier lieu, un certain niveau et un certain type de diplôme et de parcours professionnel. Ainsi, chez C, X et Z, le fait d'être ingénieur est un atout majeur. Si les ingénieurs sont considérés comme pouvant s'ouvrir

(6) Ainsi que le soulignent F. DANY et Y.F. LIVIAN, le développement de politiques de gestion des carrières exclusivement axées sur les cadres à potentiel et à haut potentiel peut susciter des interrogations sur la manière dont sont gérés les « autres cadres ». Le rôle de la hiérarchie devient ici primordial mais tous les responsables hiérarchiques ne sont pas intéressés par les carrières de leurs collaborateurs. Ils n'ont d'ailleurs pas forcément les moyens (les informations, les réseaux) de gérer leurs carrières. On peut mettre en cause aussi le fait que la gestion des hauts potentiels se focalise principalement sur le développement de futurs managers, alors que l'on pourrait étendre la notion de potentiel aux chefs de projet experts et professionnels confirmés. Dans ce contexte, on peut s'interroger sur l'incidence sur la promotion des femmes cadres de politiques de gestion des carrières privilégiant les cadres à potentiel alors que précisément les femmes sont minoritaires dans cette catégorie (DANY, LIVIAN, 2002). Sur la distinction entre manager et expert, voir aussi POUCHIC (2004)

à tous les métiers et en particulier au management, le fait d'être non ingénieur diminue les chances de s'intégrer au modèle dominant de cadre dirigeant. À l'inverse, chez B, en dehors des filières techniques et industrielles, le modèle dominant est un profil « gestion », « marketing », « commercial », « finances », apparemment plus ouvert aux femmes diplômées.

Le comportement par rapport à la carrière

Ce qui caractérise les femmes cadres « à potentiel » comme les hommes, c'est un certain type de comportement au regard de leur carrière, qui s'inscrit dans un rapport « positif » à l'entreprise (7), et dans le partage de ses valeurs.

Ainsi en va-t-il de la logique de performance dans les entreprises C et B, où la performance et la réactivité sont au cœur des exigences formulées à l'égard des cadres « à potentiel ». Chez B, on devient cadre « à potentiel » quand on est « performant », « rapide », « réactif », qu'on a démontré sa capacité à « brûler les étapes », à « prendre des risques » et à avoir « toujours le pied sur l'accélérateur ». Chez X, les cadres interviewé(e)s soulignent leur intérêt pour l'univers industriel « s'opposant à celui des biens de grande consommation », la multiplicité de métiers possibles, la possibilité, compte tenu de la présence de l'entreprise sur tout le territoire, de pouvoir concilier sa carrière avec celle de son conjoint. Chez C, la nature internationale de l'entreprise est mise en avant, ainsi que la mobilité géographique nécessaire dans les métiers opérationnels. Chez Z, l'intérêt pour les transformations en cours d'une entreprise à culture technique vers une culture commerciale orientée vers le marché, les clients, les services, l'innovation suscite une forte adhésion chez les cadres à potentiel impliqué(e)s de manière privilégiée dans ces évolutions.

Les cadres à potentiel témoignent aussi d'une forte détermination à propos de leur déroulement de carrière. Il s'agit de prendre sa carrière en main et de « provoquer » les mouvements de carrière les plus favorables.

L'aptitude à manager des équipes

La démonstration d'une compétence à manager des équipes de travail, les qualités de *leadership* et la capacité à développer la performance de ces équipes sont considérés comme essentielles par ces cadres. Très tôt dans leur parcours, ils connaissent l'expérience du management et la valorisent. Les ingénieur(e)s en particulier sont très conscient(e)s que leurs seules compétences techniques ne pourront suffire à leur progression hiérarchique.

Chez X, l'accent est mis sur une capacité à se confronter à des situations de management hiérarchique impliquant de nombreux métiers d'exécution et une présence syndicale forte, ou sur une capacité à contrôler des situations de management difficiles : « Dans ce poste, je devais encadrer une douzaine d'ingénieurs tous plus âgés que moi... On m'avait dit qu'il fallait des capacités de synthèse, de leadership ».

Chez Z, c'est aussi la capacité à exercer des compétences générales de management qui est valorisée : « Je voulais faire de l'opérationnel... du terrain..., j'encadrerais 90 personnes... mon objectif à terme ce serait d'être responsable d'une entité commerciale... je suis passionnée par le management... ».

La place des réseaux et des mentors

La place des « réseaux » apparaît essentielle dans cette logique d'assimilation au groupe des cadres à potentiel. Les réseaux sont ici constitués de ceux des responsables, pairs ou aînés que l'on a pu rencontrer au cours de son parcours professionnel et avec qui se sont nouées des relations de confiance et d'estime, à qui on pourra demander conseil à l'occasion de tel ou tel mouvement de poste. Ces réseaux peuvent être structurés : ainsi, les anciens d'une grande école d'ingénieurs que l'on contactera alors de manière privilégiée. Dans la mesure où les membres de ces réseaux occupent des postes importants, ces contacts sont en eux-mêmes susceptibles d'en déclencher d'autres avec d'autres responsables auprès desquels ils seront recommandés. Les femmes qui accèdent au groupe des cadres à potentiel bénéficient, comme les hommes, de l'appui des membres de « leur » réseau, la question demeurant posée de savoir si ces réseaux sont aussi denses et efficaces que ceux dont disposent les hommes dans des situations semblables.

Chez Z, les (rares) femmes diplômées d'une grande école d'ingénieur disent toutes avoir pu, à chaque étape, mobiliser ce réseau pour envisager les postes possibles et demander des conseils pour le choix de tel ou tel poste, le poids du réseau semblant ici plus « opérant » que les entretiens avec les responsables de la gestion des cadres. Cette capacité à mobiliser un réseau puissant augmente leur marge d'autonomie et leur capacité à « choisir » leur poste en fonction de leur intérêt à travailler avec tel ou tel pair ou supérieur, dont elles pensent qu'elles peuvent apprendre beaucoup. Au sein de ces réseaux, émergent des « mentors » qui jouent un rôle plus particulier.

Chez C, L. a toujours pu téléphoner pour avoir l'avis de R., qui l'a recrutée il y a dix ans : « Il est

(7) C. FALCOZ note à partir de son enquête sur les cadres à « haut potentiel » cette dimension d'adhésion et d'attachement à l'entreprise qui est demandée au cadre à « haut potentiel » et qui fait partie des comportements valorisés (FALCOZ, 2001).

fier de m'avoir recrutée, lui même a beaucoup bougé et il occupe un poste important, donc c'est vraiment un soutien déterminant ». Au cours de ces parcours transversaux et très mobiles qu'effectuent les femmes cadres « à potentiel » chez C, les mentors interviennent notamment pour valider le « risque » que pourrait représenter, pour l'entreprise, le choix de telle ou telle femme pour un poste « visible » et représentant pour elle « un saut de compétences » non négligeable. Ce soutien implique qu'elle puisse se retourner vers lui pour avoir appui et conseil, en particulier lors du moment difficile de la prise de poste.

Tandis que plusieurs recherches soulignent que l'une des causes du « plafond de verre » serait le manque de réseaux et de mentors qui caractériserait davantage les femmes (CATALYST, 2002), la présente recherche conduit à souligner que pour les femmes, comme pour les hommes, la capacité à mobiliser des réseaux et des mentors est en effet associée au succès dans la carrière, ces réseaux et ces mentors étant ici essentiellement masculins.

La mobilité professionnelle

Les politiques de mobilité traduisent les attentes des entreprises vis-à-vis des cadres « à potentiel » et elles correspondent à la motivation propre de ces cadres. La mobilité est décrite comme maximisant les opportunités d'évolution de carrière, compte tenu des sens multiples que peut revêtir ce terme : mobilité rapide d'un poste à l'autre, exigeant une capacité à se re-mobiliser très rapidement sur des enjeux différents, mobilité fonctionnelle, impliquant par exemple une capacité à passer du marketing aux ressources humaines, mobilité géographique dans l'hexagone, modèle dominant pour certains postes d'encadrement classique chez Z et chez X, mobilité internationale, selon le modèle exigeant qui domine chez C et qui devient un enjeu majeur chez B, compte tenu de l'internationalisation croissante de l'entreprise.

Chez X, l'intégration d'une exigence de mobilité au sein de l'hexagone caractérise aussi bien les cadres à potentiel hommes que femmes. Ainsi, six des femmes interviewées ont eu des parcours mobiles et très mobiles, leurs époux ayant changé d'emploi en réponse à leur propre décision de mobilité, tandis que cinq des femmes disent n'être pas ou peu mobiles, hors région parisienne.

Chez C, la mobilité géographique et internationale étant au cœur du développement de carrière des cadres à potentiel, les femmes qui sont dans cette catégorie sont célibataires, ou alors considèrent leur carrière comme la carrière « dominante » au sein du couple.

Chez B, les cadres à potentiel doivent être « internationalisables » et de manière réciproque, les cadres « internationalisables » deviennent plus

facilement des cadres considérés « à potentiel ». Les responsables de l'entreprise chargés de la gestion des carrières sont conscients de la nécessité d'aménager des solutions individualisées pour les cadres « à potentiel » hommes ou femmes. Ainsi, C. a pu compléter son expérience d'une direction marketing par l'exercice d'une fonction commerciale dans un pays européen dans la mesure où, parallèlement, l'entreprise a facilité la recherche d'emploi de son mari.

La disponibilité

Les femmes cadres à potentiel considèrent que leur carrière peut être déterminée par les « choix » qu'elles opèrent, en particulier sur le plan de la disponibilité. Elles se différencient nettement de celles (amies d'école, collègues) qui, tout en faisant carrière, auraient fait le « choix de la famille ». Elles soulignent que celles-ci ont des aspirations différentes des leurs et comme ayant « un boulot et pas une carrière ». Ainsi, ce sont « les femmes elles-mêmes qui se mettent des barrières ». Plusieurs d'entre elles ont renoncé à prendre des responsabilités... elles restent dans des postes « d'expert », elles se sont « autocensurées » et elles n'ont pas « d'ambition ». Ainsi, ces femmes sont décrites comme n'étant pas prêtes à « faire les sacrifices » que nécessite l'accès à certains postes ou à certains niveaux hiérarchiques. Les femmes « à potentiel » opposent donc la vie qu'elles mènent – « il y en a certains qui doivent me traiter de folle » – avec la vie de celles qui « veulent être chez elles à cinq heures ». Selon elles, le problème est alors de savoir si « chacun ne doit pas prendre sa vie en main ». Chez B, l'une d'entre elles souligne, par exemple, que « le choix d'être dans une entreprise performante » est incompatible avec le fait « de partir à 18h30... Il ne faut pas oublier qu'on est dans une entreprise performante ».

Les « choix » des femmes doivent se traduire également dans la gestion des congés de maternité – « il faut limiter au maximum son absence... les congés de maternité perturbent beaucoup les structures... on est dans une structure bolide... ». Quant à l'organisation du temps quotidien, plusieurs femmes mettent l'accent sur le fait qu'elles arrivent à travailler « en prenant moins de temps que les hommes ». Ce qu'il faut alors, c'est de n'admettre « aucun relâchement : il faut aller à l'essentiel ». Quant au fait de savoir si l'on peut comprimer encore plus son temps dans la journée, pour prendre par exemple, une demi-journée ou une journée par semaine, cela apparaît souvent « impossible ». Les fins d'après-midi en particulier doivent être consacrées « à tout ce que les nombreuses réunions de la journée n'ont pas permis d'accomplir » : les entretiens avec les membres de l'équipe qui ont besoin de conseils, le traitement des mails, etc. Et pourtant, souligne une femme dirigeante chez B, « j'ai vraiment dépassé le comportement qui consiste, pour certains hommes,

à ne pas bien dormir s'ils ne sont pas restés jusqu'à neuf heures tous les soirs... ».

Ainsi, tant sur le plan des politiques qui leur sont appliquées que sur le plan des profils et des comportements, on peut considérer qu'il y a une forte proximité entre les cadres à potentiel hommes et femmes et ce dans les quatre entreprises considérées. Les femmes concernées s'inscrivent ici dans le comportement attendu des cadres à potentiel, un comportement fait d'implication, de disponibilité, d'adhésion aux modèles dominants de cadres dirigeants proposés par l'entreprise. Elles apparaissent de ce point de vue caractérisées par ce qu'on pourrait décrire comme une logique d'assimilation au modèle dominant proposé par l'entreprise pour ses cadres à potentiel.

Les difficultés spécifiques des femmes cadres à potentiel : les facteurs de différenciation

Même si les femmes interviewées évoluent à l'aise ou relativement à l'aise parmi les cadres à potentiel, l'analyse des entretiens conduit à formuler la question suivante : en dépit de leur intégration au groupe des cadres à potentiel, les femmes rencontrent-elles des obstacles spécifiques qui sont de nature à limiter leur capacité à poursuivre leur franchissement du plafond de verre ?

Concernant ces obstacles, deux types de facteurs peuvent être mis en évidence. D'une part, les modèles managériaux dominants qui continuent de se décliner davantage au masculin. D'autre part, les réactions des femmes concernées, face à certaines des exigences des postes de cadres potentiels et futurs dirigeants.

Le manager idéal est-il (encore) masculin ?

Dans les entreprises considérées ici, un certain nombre de normes forgent et perpétuent explicitement ou implicitement divers modèles du manager idéal, qui se déclinent plus facilement au masculin qu'au féminin.

Ainsi chez X, les profils ingénieurs ont plus de facilité à envisager l'ensemble des carrières possibles. À l'inverse, quand les femmes « à potentiel » (qui sont plus nombreuses dans ces situations) cumulent un diplôme non technique et une volonté de faire une carrière dans une fonction spécialisée, par exemple la fonction Ressources humaines, elles se heurtent à des obstacles dans la mesure où il leur manquerait une dimension de « management opérationnel », pour pouvoir prétendre à un développement de carrière semblable à celui des autres cadres à potentiel. De surcroît, chez X, un management « traditionnel », caractérisé par l'encadrement de nombreux exécutants, de « troupes » et par une forte présence syndicale où les hommes sont plus nombreux, contraste avec un management plus

« moderne » – management de cadres en fonction centrale, management de projets, management de structures d'appui au niveau régional, où les femmes sont en relativement plus grand nombre. Si le modèle « traditionnel » tend à ne plus être le seul creuset de l'apprentissage managérial, il occupe encore une place essentielle dans les pratiques et dans l'imaginaire de l'entreprise. Le management opérationnel pose ainsi davantage de questions à ces femmes qui évoluent dans des filières de carrière de spécialistes, ou qui sont plutôt du côté de ces formes de management « moderne ». Si, du côté des hommes, la question posée est désormais celle du « prestige » des postes de management « traditionnel », « directeur de département » ou « directeur régional », dans une entreprise en mutation, pour certaines femmes, c'est la capacité à s'identifier à ces postes et à ce type d'encadrement qui est en cause.

Chez C, les métiers d'ingénieurs sont considérés comme un creuset de talents managériaux. Ils se caractérisent par des exigences contraignantes sur le plan de la mobilité, tandis qu'ils sont considérés comme une excellente école de formation : l'environnement international, l'apprentissage de l'humilité devant d'autres cultures, le fait d'acquérir rapidement des responsabilités, l'opportunité de développer très tôt des qualités managériales constituent autant d'atouts pour ces métiers, qui sont au cœur du processus de sélection des potentiels pour l'ensemble de l'entreprise. Après leur recrutement, les jeunes ingénieurs font des missions dont la durée est d'environ un an et occupent ensuite des postes dans plusieurs pays et dans différents secteurs d'activité. De toute évidence, un tel modèle de « cadre à potentiel », défini avant tout comme un ingénieur très mobile et développant sa carrière selon un rythme rapide, ne peut s'adresser qu'à une minorité de femmes. La politique de diversité a précisément pour objectif de trouver des solutions, qui permettent de faire face aux questions que pose un tel modèle de développement de carrière aux femmes et aux couples à double carrière, mais les contraintes qui pèsent sur les cadres à potentiel demeurent intenses.

Chez B, l'objectif est désormais d'améliorer l'accès des femmes à des postes de management opérationnel, alors qu'elles ont davantage développé leurs compétences dans de nouvelles expertises : marketing, contrôle de gestion, ressources humaines.

Ainsi, dans ces entreprises, la question demeure posée à des degrés divers, de la capacité des femmes à s'intégrer aux divers modèles managériaux dominants, qui demeurent « codés » au masculin. Les profils et les compétences qui sont valorisés chez les cadres dirigeants de ces entreprises et qui sont au cœur de leur développement de carrière – aptitude à l'encadrement d'équipes de taille importante, capacité de mobilisation d'équipes techniques et

commerciales, compétences managériales généralistes, forte mobilité, expérience internationale – sont variés et évolutifs, mais la question demeure de savoir si les hommes et les femmes – même si celles-ci accèdent à la catégorie des hauts potentiels – sont *in fine* à égalité de chances pour l'acquisition de l'ensemble de ces compétences et par conséquent pour l'accès aux postes les plus élevés.

Face aux thèses qui soulignent le développement – incontestable – de nouvelles formes de « management par projet » et en « réseaux », où les femmes auraient plus de chance de s'imposer, on doit s'interroger sur le fait de savoir si les modèles « managériaux » classiques ne sont pas encore bien présents, dans les pratiques comme dans les imaginaires, dans la définition des profils idéaux des cadres dirigeants. Ainsi, les questions associées aux capacités de *leadership* des femmes semblent toujours se poser : les femmes sont-elles capables d'encadrer les troupes, d'impulser du dynamisme aux équipes commerciales, de gérer des entités de taille importante et de faire du chiffre, de diriger des usines, d'avoir de la vision, du charisme ?

Autant de questions qui sont presque en décalage avec les pratiques observées ici dans des entreprises qui, de fait, propulsent une minorité de femmes à ces niveaux. Mais la logique de la « prise de risque » demeure et peut freiner la percée des femmes parmi les dirigeants de niveau élevé et très élevé, car l'anticipation de la capacité des femmes à témoigner de ce type de qualités demeure difficile parmi des dirigeants à majorité masculine, comme d'ailleurs demeure difficile pour les femmes de s'attribuer ces qualités.

Le poids des normes organisationnelles : mobilité et normes d'âge

Certaines des caractéristiques des parcours des cadres à potentiel se révèlent plus « coûteuses » pour les femmes. Si celles-ci adhèrent à un schéma de carrière axé sur la mobilité fonctionnelle et/ou géographique et/ou internationale, plusieurs d'entre elles évoquent le problème du « zapping ». Il s'agit là de la tendance, encouragée par certaines entreprises, à accélérer le mouvement de la mobilité sur les postes, dans une perspective de développement de carrière mais aux dépens, selon elles, d'un investissement suffisant sur les postes et éventuellement d'un développement des compétences qui, sur un poste donné, peut prendre du temps.

De même, les critères d'âge, ingrédient essentiel du repérage des cadres à potentiel, ne pèsent pas de la même manière sur les femmes et sur les hommes. Chez Z, S. (38 ans, trois enfants) souligne que, même si son mari « prend son mercredi pour

s'occuper des enfants », elle aurait du mal à accélérer encore. C'est là que se joue désormais la différenciation avec ses collègues masculins. « Pour eux, c'est justement à cet âge que tout se joue ». Pour elle, c'est différent, car souligne-t-elle, « moi, je suis à la limite pour ce qui est du temps passé avec les enfants ».

Chez C, où les femmes sont très satisfaites de leur carrière, ayant à la fois le sentiment de leur réussite et celui d'une reconnaissance de leur mérite, elles soulignent néanmoins les conditions très exigeantes que leurs ont imposé ces parcours. La majorité d'entre elles a le sentiment d'avoir fait l'objet de décisions de promotion et de mobilité qu'elles qualifient de *stretching*, entendant par là que ces promotions ont souvent été associées à de grands « sauts », que ce soit sur le plan du métier à exercer ou sur le plan des compétences à développer. Si, à cette notion de *stretching*, est associé un sentiment de défi et de challenge qui constitue le piment d'une carrière, une certaine ambivalence se fait jour, quant au fait de savoir si certains postes n'ont pas conduit à « trop de tensions ». S'il est « normal » de changer très rapidement de poste, la courbe d'apprentissage sur un poste étant d'environ un an et demi – « dès qu'on devient confortable sur un poste il faut s'apprêter à en changer » –, la question est posée de savoir si ce rythme de mobilité, gage d'apprentissage et de développement rapide de compétences managériales, est toujours justifié.

Le poids de la rareté

L'appartenance au groupe des cadres « à potentiel » implique une forte capacité d'adaptabilité à des postes, qui représentent pour les cadres concernés des « défis », dans la mesure où chacun de ces postes implique une capacité à maîtriser très rapidement un nouvel environnement, de nouvelles problématiques et à encadrer de nouvelles équipes. À ces défis « habituels », s'ajoute, pour les femmes, le fait d'être « rares » dans ces postes, ce qui constitue en soi une cause de « stress ».

Si les entreprises acceptent la « prise de risque » associée à cette rareté, les femmes, quant à elles, en ressentent une fragilité plus grande, alors qu'elles se sentent parallèlement très soutenues par leur hiérarchie. Au moment de la prise de poste et souvent au-delà, tout se passe comme si chaque femme portait le poids de sa « situation unique », ce qui l'incite alors à s'interroger sur sa « probabilité d'échec » (8). Si, au même niveau, un dirigeant masculin n'est pas à l'abri de tels sentiments, les femmes concernées sont souvent, en l'état actuel des choses, les « premières du genre » dans ces postes, et leurs appréhensions dépassent celle des hommes dans des postes sembla-

(8) R.M. KANTER avait déjà souligné l'impact de la rareté des femmes aux postes élevés dans des organisations et notamment le « coût » de la « visibilité » associée à cette rareté et la pression sur la réussite et sur la performance qu'induit cette rareté (KANTER, 1977).

bles. De surcroît, elles soulignent que pour accéder à ces postes, elles n'ont pas eu le « parcours type » : celui, par exemple, qui mène « naturellement » les hommes, après un diplôme d'ingénieur et un parcours en production « réussi », à être directeur d'usine. Ceci n'est évidemment pas surprenant, car c'est en effet tout le mérite de la hiérarchie que d'avoir « forcé le destin », et pris le risque de miser sur les rares femmes de l'entreprise aptes à occuper ces postes, même si elles n'avaient pas exactement le même parcours professionnel que les cadres masculins.

Mais ces nominations peuvent avoir des effets paradoxaux car, si elles traduisent la confiance des dirigeants envers ces femmes, elles n'effacent pas chez elles, bien au contraire, le sentiment de porter une responsabilité très forte sur leurs épaules : « ne pas avoir le parcours type » peut, en effet, provoquer des réactions hostiles parmi les pairs masculins, car « finalement demeure l'idée que si on est là, c'est parce qu'on est des femmes ». En conséquence, si ces femmes reconnaissent et valorisent la volonté de l'entreprise de mettre des femmes à des postes de responsabilité, elles sont aussi parmi les premières à souligner leur anxiété d'échouer (Était-elle vraiment « la meilleure » pour occuper ce poste ?) et leur appréhension de ne pas être à la hauteur du « challenge ». Plusieurs de ces femmes pourraient ainsi se reconnaître dans le propos de l'une d'entre elles : « j'ai vraiment la pleine conscience que si je ne me plante pas, cela permettra à des femmes d'accéder à ces postes en plus grand nombre ».

La disponibilité, oui... mais...

Pour les femmes « à haut potentiel » et mères de famille, l'équation de la réussite est décrite comme reposant sur un triptyque très précis : une très bonne santé, un très bon équilibre des enfants, un soutien sans faille du compagnon, même si celui-ci prend une part variable des charges familiales, une très grande délégation domestique. À l'inverse, dès que l'un de ces éléments fait défaut (et les femmes interviewées en connaissent de multiples exemples), l'incidence se fait sentir sur la carrière, car la disponibilité et l'investissement psychique et temporel ne peuvent pas être les mêmes.

Ainsi, la question de la « conciliation » décrite par ces mêmes femmes comme devant être résolue par leur « choix » apparaît aussi comme source de tension. Pour certaines, le fait d'avoir un enfant, alors qu'elles sont dans le poste qu'elles occupent actuellement, leur apparaît « irréaliste », en raison de la charge de « stress » que représente tel ou tel poste, en raison aussi des horaires.

Si plusieurs femmes, les plus jeunes, estiment n'avoir pas rencontré d'obstacles dans leur carrière en raison de leurs charges familiales, certaines, un peu plus âgées (38 à 45 ans), mais dont les enfants sont encore petits, en particulier lorsqu'elles ressentent une certaine incertitude quant à leur dévelop-

pement de carrière, expriment une aspiration à un « rééquilibrage ». Ainsi, une organisation journalière fondée sur des horaires longs – « 9 h / 9 h 30 jusqu'à 19 h 30 / 20 h, et une fois par semaine, je rentre tard pour éclairer le travail » – devient-elle problématique, lorsque « cette organisation qui ne me pesait pas car elle ne pesait pas à mes enfants » devient plus difficile à envisager, car « les enfants grandissent et commencent à poser des questions ». Certaines femmes disent pouvoir lutter contre la culpabilité, d'autres y parviennent moins bien et là où les « choix » apparaissaient clairs, ils se présentent désormais sous la forme de dilemmes. Alors, souligne l'une d'entre elles, « je commence à me dire que dans quelques mois, je vais commencer à me poser des questions sur l'organisation de mon temps... », même si elles ont le sentiment que « c'est un passage difficile, lié à l'âge des enfants et qui ne durera pas toujours... donc c'est idiot de décrocher ».

Les négociations conjugales

Les négociations conjugales occupent une place essentielle dans les dynamiques de carrière des hommes et des femmes. Classiquement, les négociations conjugales s'effectuaient aux dépens des femmes, dans la mesure où c'était la carrière du mari qui imposait sa dynamique. Dans le cas des cadres à potentiel interviewé(e)s, les négociations conjugales ne jouent plus systématiquement en défaveur de leur carrière, que ce soit sur le plan de la disponibilité (au sens du temps consacré à la famille) ou sur le plan de la mobilité, les négociations conjugales s'effectuant dans un cadre « égalitaire », ou aux dépens de la carrière du mari.

Ainsi, chez C, les femmes interviewées ont souvent la « carrière dominante » au sein du couple. En cas d'expatriations successives, le conjoint peut être contraint à interrompre sa carrière et/ou son activité professionnelle. C'est le cas pour deux femmes interviewées, dont les enfants étaient encore petits quand elles ont effectué une mobilité entre l'Amérique du Nord et la France. Elles soulignent que leur mari n'étant pas, pour leur part, sur une trajectoire de carrière ascensionnelle, il et elle ont pu assumer cette situation, sans qu'il n'y ait « aucune compétition entre nous ». Ceci étant, même dans les cas où le conjoint s'inscrit dans ce schéma, le rythme de mobilité pose question au bout d'un moment pour les enfants. C'est le cas de T. : depuis deux ans dans son poste actuel, elle est déterminée à ne pas en changer en dépit des pressions de l'entreprise, en raison du désagrément que cela provoquerait pour ses enfants, adolescents et « très bien intégrés dans leur nouvel environnement ». Quant à H., sur le point de se marier, elle décline la proposition de poste qui lui est faite, après une dizaine d'années de carrière brillante chez C, dans la mesure où cela obligerait son mari, également ingénieur, à démissionner de son emploi actuel dans

une autre entreprise, qui lui offre des « perspectives très intéressantes ». Elle offre alors sa démission, mais celle-ci est refusée et une solution est trouvée sous la forme d'un congé de formation, *H.* entamant un MBA financé par *C.*, dans le pays où se déroule la carrière de son mari. Certaines situations sont vécues de manière plus conflictuelle. Ainsi, *R.* a refusé un poste impliquant une mobilité géographique dans un autre pays d'Europe et de nombreux voyages, alors qu'elle était mariée depuis peu et que son mari l'avait déjà suivie dans sa précédente mobilité, au prix de sa propre progression professionnelle. Elle accepte donc la gestion d'un projet, qui lui permet de rester dans le même pays que son mari. Au moment de l'entretien, elle exprime une grande frustration : elle se sent « en dehors du coup », regrette de n'avoir pas pris le poste offert et, en même temps, ne voit aucune solution à court terme, car elle veut rester avec son mari, tout en ayant le sentiment d'avoir « ruiné sa carrière ».

Dans ce contexte, il n'est donc pas surprenant de constater que parmi les interviewées, que tout désigne pour le franchissement du plafond de verre, si plusieurs d'entre elles n'expriment pas de doutes sur leur capacité à continuer de se rendre disponibles pour un parcours ascensionnel, d'autres expriment des incertitudes : elles envisagent alors des choix éventuels de « mobilité latérale » et de « plus grande stabilité », exprimant une rupture avec les aspirations et comportement des étapes précédentes. C'est ce que traduit très précisément *T.*, quand elle souligne « qu'elle commence à être un peu fatiguée » et que, depuis la naissance de ses enfants, elle « souhaite complètement réorienter ses plans ». Dans ce poste où elle voyage beaucoup, elle constate que ses enfants lui manquent et elle a dit à son patron « qu'elle n'avait pas envie d'avoir son job à lui... ». Ainsi s'exprime l'un des pôles de l'ambivalence que peuvent ressentir certaines femmes par rapport à des carrières auxquelles elles sont de plus en plus nombreuses à aspirer.

*
* *

Le plafond de verre apparaît ici comme le résultat de l'interaction complexe entre processus organisationnels et stratégies des femmes. Si les entreprises

étudiées témoignent d'une volonté de féminisation de la catégorie des cadres à potentiel, et si certaines développent des initiatives concrètes dont la portée est significative, les femmes y demeurent encore minoritaires.

La sélection des cadres à potentiel implique une relative proximité entre hommes et femmes dans les profils, les parcours et les objectifs de développement de compétences. Quant à elles, les femmes cadres interviewées démontrent une forte détermination au regard du développement de leur carrière et témoignent d'une volonté d'assimilation au groupe des cadres à potentiel.

Il n'en reste pas moins qu'un certain nombre d'éléments pèsent sur l'évolution de carrière des femmes à partir d'un certain niveau : le profil des postes occupés, le poids de certains modèles managériaux, les questions liées aux négociations conjugales et à la mobilité professionnelle, le sentiment qu'ont les femmes d'une excessive visibilité et des « risques » qui lui sont associés dans certains postes où elles demeurent « rares ».

Tous ces éléments peuvent rendre compte, chez plusieurs femmes cadres à potentiel, d'une logique de différenciation au regard de la majorité masculine qui les entoure.

Les femmes cadres à potentiel apparaissent aux prises avec des injonctions contradictoires. Si l'incertitude à ce niveau de poste est la règle pour les hommes comme pour les femmes, elle semble faire intervenir des paramètres plus nombreux encore pour celles-ci et contribue ainsi à la construction du plafond de verre.

Ces constats conduisent à deux questions. La première est celle de la capacité des femmes à changer les normes en vigueur au sommet des organisations. En l'état actuel des choses, le caractère minoritaire des femmes, parmi les cadres à potentiel, limite cette capacité. La seconde question concerne la volonté des entreprises de faire évoluer les facteurs responsables de la construction de la rareté. Cette volonté existe, mais devrait sans aucun doute être relayée plus souvent par des actions en profondeur, visant à la fois la gestion des carrières et le développement de cultures organisationnelles ouvertes à l'égalité et à la diversité.

Bibliographie

- ACKER J., VAN HOUTEN D. R. (1992), « Differential recruitment and control: the sex structuring of organizations », in A. Mills, P. T. Tancred (dir.), *Gendering organizational analysis*, Sage Publications, pp. 15-30.
- BELGHITI-MAHUT S. (2004), « Les déterminants de l'avancement hiérarchique des femmes cadres », *Revue française de gestion*, vol. 30, n° 151, juillet/août, pp. 145-160.
- BONNET-POLÈSE I. (2002), « Le temps partiel choisi des cadres : une étude exploratoire qualitative des perceptions et des vécus de travail », *Actes du Colloque AGRH – ANDCP*, Nantes, novembre.
- BOUKHOBZA N., DELAVAUULT H., HERMANN C. (2000), *Les enseignants-chercheurs à l'université : la place des femmes*, La Documentation française, Paris.
- BOURNOIS F., ROUSSILLON S. (1998), *Préparer les dirigeants de demain*, Éditions d'Organisation.
- CALAS M., SMIRCICH L. (1996), « From the woman's point of view: feminist approaches to organization studies », in S. R. CLEGG, C. HARDY, W. R. NORD (Ed.), *Handbook of Organization Studies*, London Sage Publications.
- CATALYST (2002), « *Women in leadership: a European business imperative* » (www.catalystwomen.org).
- CHALLIOL H. (2003), « L'influence du conjoint dans les décisions de mutation géographique des individus en couple à double carrière », *Actes du XIII^e congrès AGRH*, 21-22-23 novembre.
- CONSEIL ÉCONOMIQUE ET SOCIAL (2000), *Femmes dans les lieux de décision*, rapport présenté par Michèle Cotta.
- COMMAILLE J. (1993), *Les stratégies des femmes, travail, famille et politique*, La Découverte.
- COUPPIE T., EPIPHANE D., FOURNIER (1997), « Insertion professionnelle et début de carrière. Les inégalités hommes/femmes résistent-elles aux diplômés ? », *CEREQ Bref*, n° 135, octobre.
- DANY F., LIVIAN Y. F. (2002), *La nouvelle gestion des cadres*, Vuibert, Paris.
- DE SINGLY F. (1997), *Fortune et infortune de la femme mariée*, PUF (4^{ème} édition).
- EPIPHANE D. (dir.) (2002), « La féminisation de la catégorie des cadres au miroir de l'insertion des jeunes », in M. ARLIAUX, H. ECKERT, *Quand les jeunes entrent dans l'emploi*, La Dispute.
- FALCOZ C. (2001), « Cadres à haut potentiel ou l'obligation de réussite », in P. BOUFFARTIGUE (dir.), *Cadres : la grande rupture*, La Découverte.
- FARGENSON E. A. (Ed) (1993), *Women in Management, Trends, Issues and Challenges in Managerial Diversity*.
- FORTINO S. (2002), *La mixité au travail*, La Dispute.
- FUCHS-EPSTEIN C. (1999), *The part-time paradox. Time norms, professional life family and gender*, Routledge.
- GASPARD F. (1996), *Les femmes dans la prise de décision en France et en Europe*, L'Harmattan.
- HENNIG M., JARDIM A. (1977), *The managerial women*, Pocket Books, N.Y.
- KANTER R. M. (1977), « Some effects of proportions in group life: skewed sex ratios and responses to token women », *American Journal of Sociology*, n° 82, pp. 965-990.
- KANTER R. M. (1977), *Men and women in the corporation*, Basic Books, Harper Collins.
- LE PORS A., MILEWSKI F. (2001), *L'égal accès des femmes et des hommes aux emplois supérieurs des fonctions publiques*, ministère de la Fonction publique et de la réforme de l'État.
- 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, janvier.
- LAUFER J. (1982), *La féminité neutralisée. Les femmes cadres dans l'entreprise*, Flammarion.
- LAUFER J. (1998), « Les femmes cadres entre le pouvoir et le temps », *Revue française des affaires sociales*, n° 3, juillet/septembre, pp. 55-70.
- LAUFER J. (2001), « Travail, carrières et organisation », in J. Laufer, C. Marry, M. Maruani, *Masculin-féminin : question pour les sciences de l'homme*, PUF, pp. 57-79.
- LAUFER J. (2002), « Genre, égalité, pouvoir et organisations : de la connaissance à l'action », séminaire de Cargèse, CNRS, novembre.
- LAUFER J. (2002), « Gender and new careers: the case of French women managers », Harvard Business School Conference on « new careers », Londres, 13-15 juin.
- LAUFER J. (2003), *L'accès des femmes à la sphère de direction des entreprises : la construction du plafond de verre*, rapport DARES, octobre.
- 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'études de l'emploi, Service des droits des femmes, ministère du Travail et des Affaires sociales.
- LAUFER J., FOUQUET A. (2001), « À l'épreuve de la féminisation », in P. BOUFFARTIGUE (dir.), *Cadres, la grande rupture*, La Découverte.
- LAUFER J., PIGEYRE F. (2000), « La mobilité comme enjeu sexué dans les entreprises », in MAGE, document de travail, *Et pourtant, elles bougent*, IRESCO-CNRS, 8 juin.

- LAUFER J., POCHIC S. (2004), « Carrières au féminin et au masculin », in A. Karvar, L. Rouban (dir.), *Les cadres au travail, les nouvelles règles du jeu*, La Découverte.
- LE FEUVRE N. (1999), « Gender and occupational feminization », in R. Crompton (dir.), *Restructuring gender relations and employment*, Oxford University Press.
- MARRY C. (2001), « Professions et genre », journée d'études *Vers une sociologie française des professions*, Université de Rouen.
- MARRY C. (2004), *Une révolution respectueuse : les femmes ingénieurs*, Belin.
- MARRY C., GADDEA C. (2000), « Les pères qui gagnent. Descendance et réussite professionnelle chez les ingénieurs », *Travail, genre et société*, n° 3, mars.
- MILLS A., TANCRED P. (1992), *Gendering organizational analysis*, Sage Publications.
- MORRISON A. (1992), « New solutions to the same old glass ceiling », *Women in Management Review*, 7 (4), pp. 15-19.
- NICOLE-DRANCOURT C. (1989), « Stratégies professionnelles et organisations des familles », *Revue française de sociologie*, XXX.I.
- PIGEYRE F. (2001), « Femmes dirigeantes, les chemins du pouvoir », in P. BOUFFARTIGUE (dir.), *Cadres : la grande rupture*, La Découverte.
- PIGEYRE F., VALETTE A. (2004), « Les carrières des femmes à l'université. Les palmes de verre du cocotier », *Revue française de gestion*, n° 151, juillet/août 2004, pp. 173-190.
- POCHIC S. (2004), « Le manager et l'expert : des figures imposées ? », in A. KARVAR, L. ROUBAN (dir.) *Les cadres au travail, les nouvelles règles du jeu*, La Découverte.
- POWELL G. N. (2000), « The glass ceiling: explaining the good and bad news », in M. J. DAVIDSON, R. J. BURKE (Ed.), *Women in management, Current Research Issues*, vol. 2.
- RAGINS B. R., TOWNSEND B., MATTIS M. (1998), « Gender gap on the executive suite: CEO's and female executive report on breaking the glass ceiling », *Academy of Management executive*, vol. 12, n° 1, pp. 28-42.
- ROUSSILLON S. (1998), « Approche psychologique de la préparation des dirigeants », in F. BOURNOIS, S. ROUSSILLON (dir.), *Préparer les dirigeants de demain*, Éditions d'organisation.
- WAJCMAN J. W. (1998), *Managing like a man*, Penn State Press.
- WAJCMAN J. W. (2003), « Le genre au travail », in J. LAUFER, C. MARRY, M. MARUANI (Éd.), *Le travail du genre*, La Découverte, pp. 151-162.