

Café amer et égalité sucrée : l'accès des femmes aux postes à responsabilités à travers le prisme de la rhétorique patronale

Soline Blanchard

Volume 23, Number 2, 2010

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/045672ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/045672ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Revue Recherches féministes

ISSN

0838-4479 (print)

1705-9240 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

Blanchard, S. (2010). Café amer et égalité sucrée : l'accès des femmes aux postes à responsabilités à travers le prisme de la rhétorique patronale. *Recherches féministes*, 23(2), 165–182. <https://doi.org/10.7202/045672ar>

Article abstract

Since 2008, the French national association Grandes Écoles au Féminin organises meetings between its members and top executives of enterprises listed on the stock market. During these meetings the executives are asked to share their personal views, representations and practises concerning women's access to the top management positions. This article illustrates the (male) executives' communication strategies which contribute to the (re)production of masculine domination, rather than to the reconsideration of their own subjectivities and social power position. The paper also highlights the forms of anti-feminism discernable behind the paternalist, well-meant discourses.

Café amer et égalité sucrée : l'accès des femmes aux postes à responsabilités à travers le prisme de la rhétorique patronale

SOLINE BLANCHARD

En 2009, les femmes représentent, en France, 39 % de la catégorie « cadres et professions intellectuelles supérieures » (contre 25 % en 1982), signe d'une féminisation croissante de l'encadrement. Pourtant, elles ne comptent que pour 10,5 % des membres des conseils d'administration des entreprises du CAC40¹. Afin de « dresser un premier bilan de la situation des femmes cadres au sein des entreprises et des organisations² », l'association Grandes écoles au féminin (GEF) a vu le jour en 2002, réunissant des « représentants » (*sic*) des associations d'« anciens élèves » de neuf grandes écoles³. Dès sa création, l'association GEF produit des études dans la lignée des recherches sur la féminisation des professions supérieures et des élites qui, après s'être centrées sur les déterminants structurels ou les trajectoires individuelles, insistent désormais sur les facteurs organisationnels de la « construction du plafond de verre⁴ » (Laufer 2004) et de la « fabrication des dirigeants » (Guillaume et Pochic 2007).

Pour « contribuer à faire évoluer de façon constructive et concrète la prise de conscience collective sur cette question et sur les comportements des entreprises », l'association GEF organise, depuis juin 2008, les « Petits Déjeuners de GEF ». Ces rencontres ont pour objet d'« auditionner » des grands patrons sur leurs pratiques et représentations sur l'accès des femmes aux lieux de décisions économiques. Moyennant une participation de 36 euros par rencontre⁵, il est ainsi proposé à environ 80 femmes du réseau⁶ de se rendre, deux ou trois matins par trimestre, au

¹ Principal indice boursier de la place de Paris.

² Voir le site Web de l'association GEF : www.grandesecolesaufeminin.fr.

³ Ce sont les écoles suivantes : Centrale Paris, École nationale d'administration (ENA), École des ponts ParisTech (ENPC), École supérieure de commerce de Paris (ESCP-EAP), École supérieure des sciences économiques et commerciales (ESSEC), École des hautes études commerciales (HEC), Institut européen d'administration des affaires (INSEAD), École des mines de Paris, et École polytechnique. Elles délivrent des diplômes qui équivalent à la maîtrise canadienne dans les domaines du commerce et de l'ingénierie. Il s'agit de cursus prestigieux et hautement sélectifs à l'entrée.

⁴ Le plafond de verre est défini par Laufer (2004 : 5) comme « l'ensemble des obstacles visibles et invisibles que rencontrent les femmes quand il s'agit d'accéder à la sphère du pouvoir aux niveaux supérieurs des hiérarchies organisationnelles ».

⁵ Cela correspond à environ 50 dollars canadiens.

⁶ Ce réseau compte potentiellement 32 000 diplômées.

*Fouquet's*⁷ pour « échanger » pendant deux heures avec un dirigeant d'une entreprise du CAC40.

La configuration des « Petits Déjeuners » – où un patron est invité à réagir aux dernières études de l'association GEF⁸ et à répondre à des questions comme : « Pourquoi faire progresser les femmes? » ou « Un conseil aux femmes? », et donc à dire ce qu'il pense et ce qu'il attend des femmes venues l'écouter –, apparaît comme un terrain privilégié pour étudier la domination masculine comme « conséquence de stratégies des acteurs dominants » (Devreux 2004 : 10). Notre article propose ainsi d'analyser les résistances masculines au changement, perceptibles dans les discours énoncés par les plus dominants des dominants⁹. Seront également repérées des formes de machisme et d'« antiféminisme ordinaire¹⁰ » (Bard 1999 : 24), parfois subtiles mais pas moins efficaces pour autant (Descarries 2005), qui constituent de véritables obstacles à une égalité réelle entre les sexes.

Les « Petits Déjeuners » : une formule à la carte

La formule retenue pour les « Petits Déjeuners de GEF » est un entretien semi-directif conduit par deux animatrices sur la base d'un questionnaire reprenant les grands thèmes des études menées par l'association, suivi d'un échange avec la salle. Notre analyse porte sur un corpus de vidéos relatives aux onze premières sessions qui ont été filmées et rendues accessibles sur le site Web de l'association GEF au 31 décembre 2009. D'une durée de 30 à 60 minutes par intervention et segmentées en séquences de 10 secondes à 10 minutes, leur visionnement se fait selon des rubriques prédéfinies : « *Best of* », « Questions/réponses » et, pour les plus récentes, « Réactions ». Si la parole des patrons peut ainsi être parfois sortie de son contexte, le site de l'association GEF précise que la version longue donne « accès à toutes les questions posées lors de l'interview ».

Les vidéos ont fait l'objet d'une retranscription partielle ou intégrale. À l'aide d'un tableur, les discours ont ensuite été découpés selon les questions posées par les animatrices, puis selon une quinzaine de variables définies par l'auteure (positionnement sur les différences sexuées, sur les quotas, reconnaissance des inégalités, etc.), assorties de typologies (pour « Facteurs explicatifs des inégalités », quatre modalités ont ainsi été retenues : historiques, individuels, organisationnels, sociétaux).

⁷ Se présentant comme une « brasserie de luxe à la française », le *Fouquet's* est le lieu qu'a choisi Nicolas Sarkozy pour célébrer, à Paris, son investiture présidentielle en 2007, en compagnie, entre autres, de grands patrons français.

⁸ GEF-IPSOS (2007) et (2009).

⁹ Ces dominants cumulent notamment les privilèges liés à la classe, à la race et au sexe.

¹⁰ Pendant de l'« antiféminisme explicite », l'antiféminisme ordinaire « doit sa banalité à l'ancienneté des préjugés hostiles aux femmes (voir les dictons populaires) et à son médium privilégié : l'humour, la blague, la caricature, le comique » : Bard (1999 : 24).

Notre étude s'inscrit dans le contexte d'une sociologie féministe qui « retient dans son analyse que l'oppression des femmes est un fait majeur du fonctionnement social » (Devreux 1995 : 102) et cible ici le rôle joué par un groupe particulier d'hommes (les patrons) dans le maintien de la subordination des femmes (Dagenais et Devreux 1998). En effet, si le sujet est au départ de réfléchir (ensemble) à l'accès des femmes aux postes à responsabilités, l'homme « n'en reste pas moins le référent » (Dhavernas 1993 : 34). La Femme incarne bien cet « Autre » qui ne dispose justement pas du pouvoir de « l'Un » (l'Homme), à savoir « se placer comme référent du monde, construire ses Autres » (Delphy 2008 : 20).

L'emploi du masculin *générique* (« les patrons ») reflète bien le sexe des onze intervenants¹¹ et le fait que le monde français des affaires reste un monde d'hommes (Lee-Downs et Laufer 2005). Les interviewés partagent un profil relativement homogène : la cinquantaine, diplômés de quelques grandes écoles, ils ont fréquemment effectué une partie de leur carrière à l'international, souvent aux États-Unis, dans le groupe qu'ils dirigent au moment de la rencontre. La plupart déclarent être mariés et à la tête d'une famille parfois nombreuse.

L'ambiance des « Petits Déjeuners »

Habités à l'homophilie dans les sphères de pouvoir, les hommes ayant répondu à l'invitation de l'association GEF se trouvent dans une configuration bien différente devant un public quasi exclusivement féminin. Les animatrices se montrent alors souvent rassurantes à l'égard de ces patrons qu'elles connaissent parfois personnellement et avec qui se joue visiblement une solidarité d'école¹². Ainsi, l'une d'elles glissera : « Je te rassure, on n'est pas là du tout pour donner dans le débat, vraiment [...] C'est vraiment un échange convivial et sincère. » Étant donné « l'anathème jeté par le corps social à tout ce qui pourrait de près ou de loin s'apparenter à une démarche féministe » (Junter-Loiseau 1995 : 72), le souci de ne pas se montrer (trop) revendicatives ou agressives semble participer d'une stratégie défensive de l'association adoptée « par peur de faire peur » (Boni 2010 : 130) au monde politico-économique en général.

Afin de maintenir une ambiance conviviale, les différents intervenants et intervenantes mobilisent plusieurs registres, dont l'humour constitue la pièce

¹¹ Dans l'ordre chronologique d'invitation : Gilles Péliçon (administrateur et directeur général du groupe Accor), Pierre-André de Chalendar (directeur général de Saint-Gobain), Jean Bernard Lévy (directeur de Vivendi), Jean-Philippe Thierry (président-directeur général de AGF), Jean-Paul Bailly (président du groupe La Poste), Christophe de Margerie (directeur général de Total), Michel Landel (directeur général de Sodexo), Baudouin Prot (directeur général de BNP-Paribas), Henri Giscard d'Estaing (président-directeur du Club Med), Benoît Potier (président-directeur général d'Air Liquide), Andrew Gould (président-directeur général de Schlumberger).

¹² En témoignent l'emploi du tutoiement ou certaines plaisanteries pour personnes initiées.

centrale. Nombre d'anecdotes, tirées de la vie professionnelle ou domestique, jouent à plein sur les stéréotypes (« On dit toujours ça, que les hommes ont une vision comme ça [il fait un signe avec la main] directe, alors que les femmes ont une vision panoramique. C'est pour ça que quand on ouvre le frigidaire, on ne trouve jamais ce qu'on cherche et que les femmes le trouvent toujours!¹³ »). Les références à la vie intime viennent aussi démontrer qu'on est bien entouré de femmes (« Je n'ai jamais été dirigé, professionnellement s'entend, par une femme! ») et qu'on les apprécie (« Moi, j'ai jamais eu de vrais problèmes avec les femmes, sauf de temps en temps de les aimer un peu trop, mais c'est tout! »).

Parmi les autres registres discursifs, on trouve la pseudo-provocation, la persuasion, la recherche de l'empathie des femmes, la flatterie, la séduction ou encore la temporisation (« Je le dis de façon neutre, ce n'est pas péjoratif »). Et c'est finalement dans une ambiance de « fine 'séduction' gauloise » (Delphy 2004 : 24) que ces patrons viennent présenter leur point de vue de patron sur les femmes (dont certaines dans la salle sont ou seront leurs subordonnées) et leurs carrières (qu'ils peuvent favoriser ou freiner).

La différence des sexes contée par le menu

Durant l'entretien, les patrons sont notamment invités à se prononcer sur l'existence (ou non) de différences sexuées. Plusieurs se montrent, dans un premier temps, réticents à entrer dans le jeu des différences, ou bien le font avec précaution. L'approche par la différence ne doit alors pas remettre en cause l'humanité commune des deux sexes et peut aussi être dénoncée, non pas dans sa dichotomie, mais dans la vision exclusive qu'on en a : « chaque homme et chaque femme ayant sa part féminine et sa part masculine ».

Toutefois, dans la grande majorité des cas, le principe de la différence des sexes va de soi et, au final, personne ne la remet en question de manière claire et congruente. L'épouvantail du « tabou de la similitude » (Rubin cité par Mathieu (1991 : 122)) apparaît à plusieurs reprises, la différence étant clairement revendiquée : « Il faut rester différent. » Un patron demande même explicitement aux femmes de ne pas transgresser l'ordre sexué : « Soyez vous-mêmes... N'essayez pas d'en faire trop... [...] Une femme qui veut essayer de me démontrer qu'elle est un mec, c'est pas ça qui m'intéresse. » Elles sont ici invitées à se conformer à certains stéréotypes de sexe.

Neuf des dirigeants ont ainsi présenté spontanément des caractéristiques propres aux femmes et tous ont fini par en énoncer. Caractéristiques citées : côté pratique et pragmatique, minutie, persévérance, côté altruiste et collectif, portée de

¹³ Pour faciliter la lecture et constatant la relative homogénéité des profils sociodémographiques des patrons interviewés par l'association, nous avons choisi de ne pas préciser les auteurs des citations.

la vision, intuition, sensibilité, émotion. Les femmes apparaissent aussi souvent comme étant plus proches de la nature que les hommes (« Les femmes ont une sensibilité naturelle »). Plusieurs référentiels sont évoqués pour légitimer ces affirmations : l'expérience personnelle, le sens commun et la littérature grand public (« Il y a quand même une approche, je ne sais plus si c'est Vénus ou Mars, c'est ce qu'on a lu il y a quelque temps, mais c'est quand même différent »).

À ces différences naturelles, s'ajoutent des différences dans les pratiques professionnelles. Invités à formuler des conseils aux femmes, exercice « toujours un peu imprudent » pour l'un d'eux, neuf dirigeants finissent par se prêter à l'exercice et mettent ainsi en lumière plusieurs faiblesses relevées chez elles : manque de confiance personnelle, autocensure, manque de solidarité entre elles. Un patron souligne : « Je trouve que de temps en temps, vous n'êtes pas très sympas les unes avec les autres : quand on est minoritaire, on s'aide. Ça m'est arrivé, on s'aide. » Derrière le conseil pointe parfois le reproche, mâtiné de paternalisme. Et un patron émet des critiques à l'encontre de femmes qui ont intériorisé et reproduit des règles du jeu de la compétition professionnelle définies par ses prédécesseurs, et que lui-même alimente certainement.

La nécessité de se constituer des modèles et de faire du réseautage sont des conseils adressés aux femmes de l'assemblée, mais aussi aux organisatrices de l'association GEF : « Je vous encouragerais à continuer, à développer [votre visibilité] et je suis tout à fait prêt à jouer le jeu, à être un des pilotes, si vous en avez besoin, pour rendre ça un peu visible. » Le conseil se double donc ici d'une offre de mise à disposition de service. La question est de savoir si ce dirigeant propose son aide à des femmes qu'il considère comme ses égales dans leur démarche d'autonomisation (*empowerment*¹⁴), ou s'il se montre simplement généreux envers des moins fortunées (en se projetant comme « pilote » et non comme « soutien »), affirmant, de ce fait, sa supériorité et celle de son groupe¹⁵...

En effet, dans la majorité des discours, il apparaît finalement que l'homme incarne le référent, et la femme, le particulier, le secondaire (Mathieu 1991). La différence est ainsi, quasi systématiquement, décrite au féminin : « Ma qualité préférée chez une femme : être différent », sous-entendu d'un homme. L'activité professionnelle des femmes n'est pas présentée de façon autonome : « Je suis persuadé que les femmes ont une approche un peu différente de beaucoup de situations par rapport aux hommes, et quand je dis différente, je pense complémentaire. » Pour un autre, les femmes « sont complémentaires » tout court (sous-entendu, là encore, des hommes, qui ne sont pas, eux, complémentaires).

¹⁴ « Tentative d'élargissement de l'ensemble des actions possibles, individuellement et collectivement, afin d'exercer un plus grand contrôle sur sa réalité et sur son bien-être » : Dufort et Guay, cités dans Fortin-Pellerin (2006 : 57).

¹⁵ On pense ici au procédé « pernicieux et moins repérable, le 'féminisme de façade' » mis en évidence par Descarries (2005 : 147).

La spécificité des femmes serait un plus, « un apport ». Elles fourniraient des avantages au fonctionnement « traditionnellement masculin » des organisations et on attend d'elles qu'elles ne reproduisent pas les comportements des hommes : « Ne jamais tomber dans le travers de ce qu'elles reprochent à juste titre. » Elles seraient une ressource au service des hommes : « J'utilise les femmes parce qu'elles sont plus disposées à parler de certaines choses. »

Et finalement, plus que la question des modalités d'expression d'un éventuel leadership au féminin, c'est la conservation du monopole du pouvoir qui est en jeu, comme l'illustrent les discours des quatre patrons déclarant avoir eu, une fois, une patronne. Paradoxalement, aucun ne fait mention de leurs éventuelles qualités spécifiques, ce qui contredit ainsi la rhétorique différentialiste des sexes mobilisée par ailleurs. L'enjeu principal est clairement l'expérience d'avoir dépendu hiérarchiquement d'une femme (« La première et la dernière femme qui ait essayé de me contrôler ») et donc l'inversion du rapport de subordination entre les sexes.

Des carrières d'hommes, de (menus) métiers de femmes

Pour tous les patrons interrogés, qui ont souvent des filles, la question de l'activité professionnelle féminine est aujourd'hui évidente. Toutefois, elle est, dans sept cas, expressément associée à la sphère privée : « Il y a un combat d'équilibre de vie qu'elles [mes filles] sont trop jeunes pour avoir tranché. » Comme le dit ce dirigeant : « On s'est rendu compte qu'il faut adapter la politique du personnel aux besoins de la femme, qui sont uniques, et très différents de ceux des hommes, et qui après tout, sont peut-être les choses les plus importantes qui existent dans le monde. » L'activité professionnelle des femmes est alors présentée comme contingente de leurs autres « métiers », celui d'épouse et de mère (Jonas et Séhili 2008). Lot de consolation, comme « les managers, de façon générale, savent faire la différence », elles auront « une évolution qui sera différente mais pas forcément à juger à l'aune des standards des hommes ».

Les conseils prodigués en matière d'organisation pour les femmes prennent alors tout leur sens : « Ça va exiger une organisation particulièrement efficace. » Il est évident pour tout le monde que c'est aux femmes d'organiser la sphère familiale dont la « charge mentale » (Haicault 1984 : 271) incombe à elles seules : « Ce qui intéresse beaucoup de femmes dans les postes exécutifs, c'est : 'Comment vous m'aidez à combiner ma vie personnelle et professionnelle', peut-être de façon dont les hommes n'ont jamais parlé. » Dans ce contexte, « l'organisation d'une vie professionnelle, d'une vie de femme, de mère, c'est un défi : après, un défi, ça se relève. » Aux femmes donc « [d'accomplir] un réel 'travail sur soi' pour viser l'excellence » (Jonas et Séhili 2008 : 47).

Aux femmes qui persévèrent dans le choix de faire carrière, on accorde d'aménager le moule masculin, mais surtout pas de le contester. Ainsi, un dirigeant évoque les femmes nommées cadres qui ont réussi, selon lui, à imposer leur mode

d'organisation : « Des femmes nous ont dit avoir institué ça auprès de leurs collaborateurs : 'Je ne prendrai aucun coup de fil entre 18 h 30 et 21 h, par contre si vous voulez appeler après, je suis disponible.' Elles disaient : 'Je n'ai pas de problème en tant que femme à continuer à bosser dès lors que je choisis mon temps de travail'. » On est donc bien loin d'une remise en question fondamentale du principe de l'hyperdisponibilité et de la surcharge de travail.

Pour compléter ce portrait, sont nommées des figures qui ont valeur de modèles (« Ellen Mac Arthur : elle a toutes les qualités qu'on attribue à un homme, et en plus elle est douce, discrète ») ou de repoussoirs (« Je sais que M^{me} Dati essaie de faire ça [un congé maternité] en huit jours, mais c'est peut-être pas possible pour 99,9 % des femmes qui mènent leur vie professionnelle »). Un dirigeant témoigne : « Ce qui me fascine, ce sont les femmes qui, dans l'histoire du monde, ont réussi à se hisser à des niveaux, non pas de capacité de pouvoir, mais de capacité d'influence et de réflexion qui leur ont permis de prendre une part dans le monde [...] Ça me fascine plus qu'une héroïne... Que Lara Croft¹⁶ ! » Sont valorisées ici les femmes de l'ombre et non celles d'action, qui prennent visiblement le pouvoir. À travers ces figures, se joue finalement une forme de « tri social entre les femmes » (Junter-Loiseau 1995 : 77) avec, d'un côté, celles qui répondent à une double injonction – en démontrant leurs capacités gestionnaires tout en restant féminines – et à qui l'on peut faire une place, et de l'autre, celles qui ne s'y conforment pas.

Les figures de la mère et de l'épouse, soutien psychologique et matériel de ces hommes qui ont réussi, peuvent parfaire la démonstration : « Je remercie ma mère pour son éducation, elle était très respectueuse [...] J'ai toujours une mère très présente et très féminine, mais très autoritaire. » Se profile en creux ce que doit être une « bonne » mère : elle doit être féminine, accompagner ses enfants en étant à leur écoute, sans entraver leur liberté.

Partant de la préoccupation (professionnelle) initiale de l'accès des femmes aux postes à responsabilités, on glisse alors vers une définition de « la vraie femme » : une professionnelle aux attributs féminins, une bonne mère et une bonne épouse qui gère au mieux les différentes composantes de sa vie. Comme le souligne ce patron, « [il] vaut peut-être mieux avoir en majorité des femmes épanouies que des célibataires frustrées ». Le rappel de la double injonction à l'hétérosexualité et à la reproduction est explicite. Les dirigeants sollicités vont tous dans le même sens, en dépit de certaines contradictions internes et de positionnements qui ne sont pas uniformes.

¹⁶ Première héroïne du monde des jeux vidéo, Lara Croft est apparue dans le jeu d'aventures *Tomb Raider* publié en 1996.

Des inégalités sexuées hachées menu

Où est le problème selon les dirigeants?

Plusieurs patrons analysent les différences sexuées de carrière comme le résultat de situations d'inégalités. L'argumentation s'appuie sur l'expérience personnelle ou l'étude de l'association GEF que certains ont visiblement lue attentivement. Ils peuvent même reconnaître la part de responsabilité de leur organisation et mettre en avant des freins qu'ils ont observés. Ce dirigeant concède : « Si j'avais été une femme [...] il y a une probabilité non nulle que je sois là où je suis, mais, honnêtement, je pense que je serais un ou deux niveaux en dessous. » Derrière l'aveu un peu embarrassé, le constat d'une discrimination systémique au sein de l'organisation est esquissé, bien qu'il soit souvent minimisé : « [Notre entreprise] n'est pas une entreprise machiste, avec une culture masculine. Alors sans doute un peu... »

En revanche, un tiers des patrons éprouve des difficultés à reconnaître les inégalités sexuées de carrière. Ils s'appuient sur l'expérience personnelle (« Quand je regarde les gens avec qui j'ai fait mes études, vingt ans après, c'est la qualité des gens qui a compté »), ou la contestation des résultats des études de l'association GEF qui peut s'appuyer sur une tierce personne : « J'ai passé cette étude au directeur gestion des cadres et il a réagi violemment [...] Il a trouvé que c'était un peu incantatoire [...] Est-ce que cette étude, elle n'est pas un peu... déclaratif, on n'est pas devant la situation concrète? » Autre modalité du déni, le recours à des exemples des femmes qui réussissent : « Hier je dînais avec M^{me} Péresse¹⁷, elle est incroyable, tout ça, ça fonctionne très bien. »

La question des écarts de salaire peut provoquer des réactions virulentes. Plusieurs dirigeants ressentent le besoin de dédouaner leur organisation de toute présomption de discrimination salariale : « Moi, j'ai tout fait pour qu'il n'y en ait pas. Moi, j'ai du mal à croire que chez nous, pour le même poste, une femme soit moins bien payée qu'un homme, en tout cas volontairement. Je serais du côté masculin, parce que j'ai du mal à croire que c'est vrai. » Ici, se ranger du « côté masculin », n'est-ce pas dire aux femmes qu'elles ont tort de revendiquer (encore) l'égalité salariale et leur signifier un rappel à l'ordre? Pointe parfois un certain agacement chez des patrons qui aimeraient bien voir le sujet clos : « Il y a beaucoup de progrès qui ont été faits, entre guillemets, par les sociétés pour diminuer ces écarts, et il y a peut-être un moment où on n'a plus envie d'en entendre parler de cette manière-là. » La question est de savoir comment il faudrait alors en parler...

¹⁷ Valérie Péresse est ministre de l'Enseignement supérieur et de la Recherche depuis 2007.

Comment comprendre la situation?

Il n'existe pas d'explication unique pour analyser la faible présence des femmes aux plus hauts postes, les inégalités faisant système, combinant des facteurs individuels, organisationnels et sociétaux (Cornet et Warland 2008). Dix des onze patrons avancent ainsi plusieurs registres d'explication au non-accès des femmes aux postes à responsabilités. Toutefois, il est frappant d'observer, conformément à l'idéologie néolibérale qui prône l'individu entrepreneur de lui-même, l'omniprésence des facteurs individuels avancés et leur survalorisation¹⁸.

Ce sont d'abord, et principalement, les préférences individuelles des travailleuses qui sont présentées, avec au centre (encore et toujours), la maternité (« choix qui [me] paraît naturel »), présentée comme l'origine, voire la preuve par excellence, des aspirations différentes des femmes par rapport aux hommes : « Je ne suis pas totalement certain que la totalité des femmes aient les mêmes ambitions professionnelles que la totalité des hommes, encore aujourd'hui. » Les données statistiques viennent parfois étayer la démonstration : « Statistiquement, il y a plus de femmes qui font des compromis, je ne porte pas de jugement de valeurs, c'est factuel. » Et si la question du « choix sous contrainte » est esquissée dans certains discours, elle est évacuée la plupart du temps.

Autre explication, les préférences individuelles des employeurs et des collègues. Ainsi, pour ce patron : « Les hommes, tout le monde le sait, on ne comprend pas bien les femmes, on a un peu de mal, on n'est pas très bons, on ne sait pas bien comment il faut parler, on a un peu peur, et les gens sont plus à l'aise dans leur petit groupe. » Pointent ici la peur de perdre l'espace de non-mixité au sommet de la pyramide et le risque de perturbation du groupe : « La présence d'une femme dans la bande complique le jeu de patrons qui s'aiment à un point démesuré. » Et derrière les représentations associées, on reconnaît deux archétypes féminins décrits par Alicia Seneviratne et Laura Gamboni (citées dans Descarries 2005 : 138-140) : la « femme rivale » et la « femme diabolique », séductrice.

Sont évoqués également des processus cognitifs. Un patron reconnaît ceci : « Il reste chez les hommes un certain nombre de préjugés. » Cependant, les femmes sont aussi montrées du doigt : « Par la force des choses, il y a un phénomène un peu auto-entretenu par les femmes elles-mêmes. » Aucun dirigeant ne fait allusion directement à ses propres préférences individuelles ou processus cognitifs. De leur côté, il n'y a pas de problème. Ce patron peut ainsi déclarer : « Je ne crois pas fondamentalement être macho », tout en reconnaissant par ailleurs : « C'est peut-être le côté latin qui parle, mais j'apprécie plus une femme quand c'est une femme, avec tous les aspects de féminité, de séduction, d'intuition et tout ça. » S'ils dénoncent les

¹⁸ Cette partie reprend des éléments d'analyse présentés par Hélène Lee-Gosselin lors de son séminaire « Diversité et équité en milieu de travail » (Université Laval, Québec, automne 2009).

« clichés » et « généralités », c'est sur le mode générique et non personnel, alors que leurs discours montrent qu'eux-mêmes ne sont pas exempts de stéréotypes. Pour ce dirigeant : « Le rugby, ce n'est pas un sport féminin. » Pour tel autre : « J'imagine que si vous êtes là, c'est qu'à un moment des hommes vous ont fait confiance. » Derrière l'assertion aux relents paternalistes est réaffirmée l'assurance du pouvoir des hommes. Ces patrons paraissent loin de se considérer dans une « position sociale oppressive » (Thiers-Vidal 2002) et de « s'engage[r] dans le processus de disempowerment¹⁹ » (Dupuis-Déri 2008 : 153). Et si l'un d'eux reconnaît un instant l'enjeu (individuel et systémique) : « Franchement, je ne pense pas que le problème est avec vous. Je pense que le problème est avec un certain système, résistances atavistiques [*sic*] des privilèges gagnés, etc., qu'on n'est pas prêts à céder », ce n'est pas pour se remettre en cause personnellement : « Moi je pense que, au fur et à mesure que vos capacités montent [...] Vous allez y arriver! » Bref, ici, ce n'est pas aux hommes en général, ni à soi-même en particulier, qu'il est demandé de faire des efforts.

Autre explication fréquente de l'accès limité des femmes aux postes à responsabilités, le poids de l'histoire. La démonstration s'articule alors autour de plusieurs comparaisons : c'était pire avant; c'est pire pour d'autres; c'est pire ailleurs (dans d'autres organisations, d'autres pays); c'est plus facile ailleurs (dans d'autres secteurs d'activité).

Constat partagé : les choses sont en train de changer avec le temps. Cette croyance réconfortante justifie alors de ne pas accélérer les choses, puisqu'elles changeront « inévitablement », « naturellement », comme plusieurs le notent. L'heure est donc à la « confiance », la période actuelle étant présentée comme très favorable pour un meilleur « rééquilibrage ». Les évolutions des modalités de carrière et des modes managériales seraient également positives pour l'accès des femmes aux responsabilités : « Le monde et le management tels qu'ils évoluent vont plutôt favoriser les qualités féminines. » Et donc, sous-entendu, les femmes.

Si certains patrons reconnaissent la lenteur des évolutions et le chemin restant à parcourir, d'autres invoquent le « mythe de 'l'égalité-déjà-là' » (Delphy 2004 : 24) : « Là, on y est : Hillary Clinton a failli être présidente des États-Unis et on peut avoir une présidente ici. » Plusieurs insistent sur le fait qu'il ne faudrait pas précipiter le cours de l'histoire, l'arrivée des femmes aux postes à responsabilités étant « un travail de longue haleine ». Nouveau conseil pour les femmes, « être raisonnable » : « Je comprends que vous soyez en train de dire : 'Ça ne va pas assez vite.' Mais quand même, ça a beaucoup bougé, beaucoup, beaucoup, beaucoup, beaucoup, beaucoup, beaucoup bougé [...] Là aussi, même si ça vous agace, il faut laisser le temps au temps. » L'heure est donc à la modération, dans l'intérêt même des

¹⁹ Le *disempowerment* est le processus « de réduction du pouvoir [que les hommes] exercent sur les femmes individuellement et collectivement, et d'une mise à disposition pour les féministes, dont ils se constitueraient auxiliaires » : Dupuis-Déri (2008 : 153).

femmes, car « on peut provoquer des échecs qui se retournent contre les femmes elles-mêmes [...] Vous avez des exemples où un échec féminin a été un peu monté en épingle et où finalement il ne sert pas du tout la cause des femmes. » Ces échecs – jamais analysés du point de vue des rapports sociaux de sexe –, jouent donc le rôle de mises en garde, les femmes étant invitées à faire preuve de « prudence ». Or, comme le dit Jacqueline Feldman, « [c']est la pire des choses quand on est opprimée, que de vouloir être raisonnable. La raison sert alors à opprimer » (Feldman citée dans Devreux (1995 : 104)).

Sept patrons mettent en avant des facteurs organisationnels avec, en première position, la rareté des femmes dans les viviers de recrutement pour les plus hauts postes. Elle est imputée, dans deux cas, à l'environnement de l'entreprise, sur lequel celle-ci n'aurait que peu de prise, opérant ainsi un déplacement de la responsabilité : « Les cabinets de chasseurs de têtes sont de formidables reproducteurs de modèle. Ce n'est pas facile pour les entreprises, ce sont des gens très traditionalistes. » Les modalités traditionnelles de réalisation de la carrière sont aussi énoncées et l'hyperdisponibilité exigée des personnes salariées (*anywhere, anytime*) apparaît ici comme le principal frein à la carrière des femmes, « naturellement » moins disponibles du fait de leurs charges familiales. Sont également évoquées la culture de l'entreprise, les représentations stéréotypées qui y sont (re)produites et véhiculées ainsi que l'absence de conscience des problèmes de la part des autres.

Enfin, cinq intervenants font allusion aux facteurs culturels et sociétaux. Sont montrées du doigt les valeurs de la société française ou de l'ensemble des sociétés (« Il y a au plus profond de l'âme humaine et depuis des millénaires, des sentiments plus favorables à la masculinité qu'à la féminité [...] Peut-être c'est un phénomène de société »). La division sexuelle du travail, pour sa part, est présentée comme un phénomène d'ordre social (« Culturellement, c'est plus les femmes qui s'occupent de la maison et des enfants ») ou naturel (« Ce sont les femmes qui portent les enfants, c'est une différence fondamentale, ce qui fait que dans la maternité, la maman, c'est la maman, le papa, c'est le papa »). Ainsi, « de la fonction première de reproduction biologique découlerait la fonction secondaire d'entretien du produit de cette reproduction » (Daune-Richard et Devreux 1992 : 16). Enfin, un patron fait part des problèmes juridiques pratiques éprouvés au moment de mettre en œuvre des mesures spécifiques en direction des femmes et, étonnamment, très rares sont ceux qui pointent « le travail à faire au niveau de l'éducation²⁰ ».

²⁰ Ce travail est pourtant un des principaux facteurs explicatifs présentés dans l'Accord national interprofessionnel de 2004, signé à l'unanimité par les syndicats patronaux et représentatifs des personnes salariées.

L'occultation de la domination masculine

Finalement, ces discours peuvent être appréhendés à travers la grille d'analyse des mécanismes d'occultation de la violence masculine envers les femmes proposée par Patricia Romito (2007).

Les deux stratégies que Romito énonce sont présentes dans notre analyse : la *légitimation des inégalités* de carrière s'exprime à travers la rhétorique du « choix » des femmes, les inégalités étant justifiées du fait que la plupart d'entre elles refusent de s'adapter aux contraintes organisationnelles impérieuses; le *déni* prend ici la forme de la négation des inégalités (les données des études de l'association GEF sont contestées), de l'injustice (l'inégalité prend sa source dans la différence naturelle des sexes, les femmes ayant d'autres aspirations que la carrière) ou bien de la responsabilité des patrons et de leurs entreprises (l'environnement de l'entreprise et les femmes ont leur part de responsabilité).

Trois des cinq tactiques que Romito met en lumière sont également mobilisées. L'*euphémisation* se manifeste dans la minimisation par les patrons de la gravité des inégalités dans leur entreprise, le retranchement derrière le collectif pour rendre flous leurs engagements ou bien la comparaison flatteuse par rapport à d'autres contextes. La *psychologisation* s'exprime essentiellement par l'insistance sur les facteurs individuels pour expliquer le faible accès des femmes aux postes à responsabilités. Enfin, la *culpabilisation* des victimes apparaît dans les conseils donnés aux femmes (et la mise en avant de leurs faiblesses), la dénonciation de leur refus des quotas ou de leur incapacité à se mettre d'accord sur le sujet.

Les suggestions des chefs

Que proposent alors ces dirigeants aux femmes venues les écouter? Certains cèdent à la tentation de s'acquitter (en partie) de leur responsabilité ou en appellent à nouveau à la modération : « Je crois qu'il faut corriger ça, et l'entreprise peut y jouer un rôle, en faisant avec ses moyens, sans trop lui demander. » D'autres patrons se montrent plus affirmatifs : « Il faut aller de l'avant, il faut avoir une attitude proactive et pas seulement défensive [...] Moi j'y crois personnellement, j'envoie ce message. » Pour appuyer leur engagement, cinq dirigeants font part de leurs démarches plus ou moins formalisées pour rencontrer des femmes de leur organisation afin de mieux circonscrire leurs attentes. Toutefois, ce patron fait une mise en garde : « C'est important de donner l'exemple, mais il ne faut pas trop le faire. » À cela deux raisons, le commérage (« Il y a suspicion de 'promotion canapé' »), et le risque d'inertie (« c'est considéré comme : c'est le chef, moyennant quoi, plus personne ne bouge »). Il conviendrait de comparer ces discours avec ceux tenus sur la gestion du changement dans d'autres domaines d'intervention.

De son côté, la question des quotas révèle des prises de position divergentes entre patrons. Deux déclarent en avoir imposés, non sans résistances. Un dirigeant

dit ne pas avoir mis en place de quotas, mais il soutient avoir donné « des indications [pour une meilleure] identification des femmes » dans les viviers des jeunes cadres. Deux autres affirment clairement leur opposition. Pour le premier : « Le quota imposé fait que les gens sont déresponsabilisés. » Le second fait référence à un échec tiré de son expérience professionnelle et à une expérience qu'il juge négativement : « Je trouve que l'expérience norvégienne²¹ est très mauvaise. Franchement. On a quelqu'un de chez nous dont la femme est très connue en Norvège. Maintenant, elle est sur cinq ou six conseils d'administration en même temps parce qu'il n'y a pas assez de femmes! Alors, on la prend à répétition. Mais je trouve que c'est excessivement prescriptif. » Le cumul des mandats masculins dans les conseils d'administration des entreprises du CAC40 ne semble pourtant pas lui poser problème, tout comme l'instauration d'un quota maximal de femmes : « L'autre jour, j'ai dû arrêter Catherine, parce que le patron pour Europe-Afrique est une femme, et elle voulait nommer une autre femme pour gérer la Mer du Nord. J'ai dit : 'C'est un peu trop!' »

Une majorité des patrons, pour leur part, font preuve d'une certaine hésitation sur le sujet. Et dans ces moments-là, la prise de position personnelle (le « je ») s'efface au profit d'une prise de (non-)position plus collective, indéterminée (le « on », le « nous »). Le patron ne serait plus ici le seul à pouvoir décider. C'est d'abord l'absence de consensus sur le sujet au plus haut niveau (entre hommes principalement) qui conduit à ne rien faire : « Le groupe aujourd'hui hésite, il se dit que la seule solution sera d'imposer des quotas et nous sommes partagés [...] On tourne en rond. » C'est ensuite l'absence de consensus entre femmes qui provoquerait l'inertie : « Sur les quotas, moi j'ai écouté les femmes. Les hommes sont devenus très anti-quotas en se disant que les femmes n'aiment pas ça. Moi j'attends toujours qu'on me dise. » Est également suggéré que, par leur attitude, les femmes donnent aux hommes une idée négative de ces dispositifs supposés favoriser leurs carrières. Deux autres patrons rapportent l'hostilité que leur ont exprimée certaines femmes, dans ce qui peut relever d'une « tentative de division des femmes » (Delphy 2002 : 191) pour légitimer le *statu quo*. Et des patrons hésitants de conclure par des discours de principe : « Il faut chercher les moyens d'encourager un meilleur équilibre. »

Interrogés sur les motivations d'engagement en faveur de la promotion des carrières des femmes (dont l'énoncé a pu être : « Quel mot choisissez-vous : efficacité, image ou justice? »), aucun patron n'a opté pour le terme « justice ». Quatre l'ont écarté explicitement. Non sans cynisme, ce dirigeant déclare : « Je pense que de dire que c'est des questions de justice, en affaires, ça ne marche pas.

²¹ En Norvège, des quotas ont été instaurés dans les conseils d'administration depuis 2004, assurant une représentation minimum de chaque sexe parmi les membres des conseils, soit approximativement 40 %.

Les affaires ont le grand avantage de ne pas être parfaitement démocratiques, donc, de dire qu'on fait ça par souci de justice, ce n'est pas très crédible! »

L'argument qui fait consensus est celui de la performance, alimentant ce qui apparaît actuellement « comme un discours 'orthodoxe' en gestion ou du moins comme un discours fortement cohérent et concordant avec ce qui est généralement reçu comme étant les principes de la théorie des organisations » (Amintas et Junter 2009 : 108). La « richesse des équipes mixtes » apparaît alors comme un leitmotiv. Elle trouverait son fondement dans la complémentarité entre les sexes : « [Les femmes] sont formidables, et amènent exactement la complémentarité dont on a besoin. » L'inclusion des femmes ne se fait donc que dans la mesure où leur contribution est bonne pour l'organisation : « Ce sera un plus pour la société d'avoir plus de femmes. » Il s'agit donc d'une analyse par la raison d'affaires, ou *business case* (Landrieux-Kartochian 2004) complètement assumée. Ici, « l'objectif d'émancipation des femmes dans la sphère professionnelle disparaît derrière celui de la valorisation des ressources humaines, la référence à l'égalité professionnelle s'efface au profit de celle de capital humain » (Junter-Loiseau 1996 : 95), incarnée aujourd'hui par la notion de « talents ».

Apparemment, aucun patron n'a suivi de formation consacrée aux questions d'égalité et aucun n'a parlé de le faire. Leur appréhension de ces thèmes nie la dimension systémique des rapports sociaux de sexe et en minimise les enjeux. Deux phénomènes révélateurs peuvent être soulignés : l'absence de maîtrise du vocabulaire et des concepts propres à l'égalité professionnelle (« la couche de verre », « la diversité au féminin »)²² et la confusion entre *égalité*, *mixité* et *diversité*. Tantôt, la question de l'accès des femmes aux postes à responsabilités est renvoyée à des considérations plus générales : « Je ne parle pas d'égalité, je parle plutôt de mixité et de mettre les gens ensemble, les cultures différentes ensemble. » Tantôt elle est noyée dans le paradigme de la diversité : « La mixité femmes-hommes, je crois que c'est un élément de diversité [...] D'une manière générale, j'aime beaucoup la diversité, j'y attache beaucoup d'importance dans tous ses aspects. »

Conclusion

La situation d'interaction des « Petits Déjeuners » apparaît finalement comme l'expression privilégiée d'un rapport social de sexe et rend bien compte de la « tension antagonique se nouant autour de l'enjeu de la division sexuelle du travail qui aboutit à la création de groupes sociaux ayant des intérêts contradictoires » (Kergoat 2004 : 41).

²² Méconnaissance visiblement partagée, comme en témoigne cette intervenante : « Il y a un an, mon président me dit : 'Regardez pour les membres du comité de direction la façon dont ils ont été évalués' [...] Les femmes étaient notées toutes pareilles, et avaient été les plus mal notées. Et, en fait, il m'a dit : 'Ce n'est pas possible, le racisme est à ce point-là!' »

Interpellés sur leurs actions en faveur d'un rééquilibrage du pouvoir, les dirigeants ont pu exprimer un certain malaise dans un environnement quasi exclusivement féminin (« C'est comme moi aujourd'hui, être un homme au milieu de femmes, ce n'est pas simple ») où « la question de la promotion professionnelle des femmes dans les échelons supérieurs leur 'saute' littéralement aux yeux » (Boni 2010 : 131).

Si un tiers des patrons affiche un volontarisme certain, on peut s'interroger sur l'intérêt d'autres²³ quant à ces sujets (« Je me suis dit : 'Qu'est-ce que je vais bien pouvoir leur dire?' »). Des pointes de condescendance sont même parfois perceptibles : « Savoir si j'ai été dirigé par une femme n'a jamais été un vrai sujet pour moi » ou « Je n'ai jamais envisagé la question d'être une femme! »

Les dirigeants venus s'exprimer auprès de femmes de l'association GEF contestent peu, voire pas du tout, la division sexuelle du travail, la défense du *statu quo* s'appuyant sur la légitimation des inégalités ou leur déni. Mieux, pour assurer la pérennité de la domination masculine, c'est aux femmes qu'ils font entrer dans le moule – en concédant, certes, quelques adaptations –, qu'ils demandent d'être des messagères convaincantes auprès des nouvelles arrivantes : « Que les femmes commencent à en parler [aux étudiantes d'écoles de commerce], témoignent et disent : 'Préparez-vous dans vos carrières à ça et ça et ça'. » En somme, sous couvert de la réussite de leurs différents métiers, les femmes sont priées de se résigner et de transmettre cette résignation.

Des résistances féminines sont perceptibles²⁴ à cette incitation à « entrer dans la procession » (Jonas et Séhili 2008 : 51). Tout d'abord, l'audition des patrons semble participer de la prise de conscience collective, chez les participantes, de leur « statut » de femme et des obstacles à leur accès aux plus hauts postes²⁵. Elle leur offre une opportunité de définir une stratégie collective, par exemple en se constituant/renforçant des (contre-)réseaux féminins²⁶ d'entraide et de soutien, au fonctionnement proche de ceux des hommes.

Ensuite, ces événements contribuent à la construction d'une « arène » (Neveu 2009) où ces questions sont débattues et deviennent légitimes, première étape du changement. Au niveau interpersonnel, des salariées utilisent cet espace pour interpeller leur patron en public (ou en coulisses) sur les discriminations

²³ Pour cette participante : « Je pense que nos grands dirigeants, ce n'est pas parmi leurs problématiques essentielles lorsqu'ils dirigent un groupe. »

²⁴ La rubrique « Réactions » des vidéos fait en effet apparaître plusieurs formes de contestation.

²⁵ Pour cette participante : « Finalement, la promotion des femmes dans l'entreprise, ce n'est pas tant les femmes qui doivent changer [...] C'est les hommes qui doivent prendre conscience de cette problématique. »

²⁶ L'invitation diffusée sur la liste de diffusion du réseau de GEF le 16 décembre 2009 indique ainsi que : « Ces Petits déjeuners présentent l'opportunité de nouer des contacts avec les autres femmes des Grandes Écoles ».

perçues et l'inciter à agir en faveur de l'ensemble des salariées ou de leur propre carrière. L'interpellation et la légitimation de l'action sont aussi offertes à l'ensemble des personnes salariées représentées, les vidéos étant accessibles à toutes et à tous : « Des interventions jugées peu brillantes ont provoqué des changements, la réactivation de réseaux ou d'autres choses²⁷. »

Il existe également un effet d'entraînement auprès des dirigeants des grandes entreprises : « On s'aperçoit qu'aucun ne peut refuser de venir²⁸. » Et à mesure que la visibilité de l'association GEF croît, les animatrices semblent gagner en assurance, émettant des jugements sur les prestations déjà réalisées, amenant progressivement les dirigeants invités à se comparer les uns les autres et affirmant certaines prises de position, notamment en faveur des quotas. L'interpellation consensuelle et respectueuse s'accompagne dès lors de formes de lobbying plus actives qui peuvent se révéler efficaces : « Le but de ces petits déjeuners, c'était [...] qu'ils bougent [...] Un certain nombre en effet ont bougé. Ils nous ont dit : 'Écoutez, je n'étais pas favorable aux quotas avant de venir. Après avoir écouté, j'y suis favorable'²⁹. »

Toutefois, on peut s'interroger sur la portée de ces stratégies de résistance dans une optique de changement radical des rapports sociaux de sexe : plus que la contestation d'un système et un appel à la solidarité au sein de la classe des femmes, c'est la volonté de se faire une place au sein de l'élite qui semble en effet souvent primer.

RÉFÉRENCES

AMINTAS, Alain et Annie JUNTER

2009 « L'égalité prise au piège de la rhétorique managériale », *Cahiers du genre*, 47 : 103-122.

BARD, Christine (dir.)

1999 *Un siècle d'antiféminisme*. Paris, Fayard.

BONI, Isabelle

2010 « Le développement des réseaux professionnels de femmes cadres en France : enjeux et limites d'une démarche collective », dans Femmes et Sciences et Institut Émilie du Châtelet, *Actes du colloque 'Carrières des femmes dans la recherche publique et en entreprise : quelles solutions pour les valoriser?'*. Université Paris VI, Cordeliers : 122-135.

CORNET, Annie et Pierre WARLAND

2008 *GRH et gestion de la diversité*. Paris, Dunod, coll. « Los Topos ».

²⁷ Intervention de la présidente de l'association GEF le 17 novembre 2009, lors de la présentation des résultats de la quatrième étude de l'association.

²⁸ *Ibid.*

²⁹ *Ibid.*

- DAGENAIS, Huguette et Anne-Marie DEVREUX
 1998 « Les hommes, les rapports sociaux de sexe et le féminisme : des avancées sous le signe de l'ambiguïté », *Recherches féministes*, 11, 2 : 1-22.
- DAUNE-RICHARD, Anne-Marie et Anne-Marie DEVREUX
 1992 « Rapports sociaux de sexe et conceptualisation sociologique », *Recherches féministes*, 5, 2 : 7-30.
- DELPHY, Christine
 2008 *Classer, dominer : qui sont les autres?* Paris, La Fabrique.
 2004 « Retrouver l'élan du féminisme », *Le Monde diplomatique*, 23 : 24-25.
 2002 *L'ennemi principal. 1/ Économie politique du patriarcat*. Paris, Syllepse.
- DEVREUX, Anne-Marie
 1995 « Sociologie généraliste et sociologie féministe : les rapports sociaux de sexe dans le champ professionnel de la sociologie », *Nouvelles Questions féministes*, 16 : 83-110.
- DEVREUX, Anne-Marie (coord.)
 2004 « Les résistances des hommes au changement social : émergence d'une problématique », *Cahiers du genre*, 36 : 5-20.
- DESCARRIES, Francine
 2005 « L'antiféminisme 'ordinaire' », *Recherches féministes*, 18, 2 : 137-151.
- DHAVERNAS, Marie-Joseph
 1993 « Référent et dominant », *Cahiers du CEDREF*, 3 : 31-38.
- DUPUIS-DÉRI, Francis
 2008 « Les hommes proféministes : compagnons de route ou faux amis? », *Recherches féministes*, 21,1 : 149-169.
- FORTIN-PELLERIN, Laurence
 2006 « Contributions théoriques des représentations sociales à l'étude de l'empowerment : le cas du mouvement des femmes », *Journal international sur les représentations sociales*, 3, 1 : 57-67.
- GEF-IPSOS
 2009 *Les pratiques destinées à favoriser la mixité des équipes dirigeantes*. Paris.
 2007 *Le parcours professionnel des diplômé(e) des grandes écoles : regards croisés hommes/femmes*. Paris.
- GUILLAUME, Cécile et Sophie POCHIC
 2007 « La fabrication organisationnelle des dirigeants. Un regard sur le plafond de verre », *Travail, genre et sociétés*, 17 : 79-103.
- HAICAULT, Monique
 1984 « La gestion ordinaire de la vie en deux », *Sociologie du travail*, 3, 84 : 268-277.
- JONAS, Irène et Djaouida SÉHILI
 2008 « Les nouvelles images d'Épinal : émancipation ou aliénation féminines? », *Nouvelles Questions féministes*, 27, 2 : 39-53.

- JUNTER-LOISEAU, Annie
 1996 « L'égalité professionnelle hors la loi », dans Yota Kravaritou (dir.), *The Sex of Labour Law in Europe*. La Haye, Klunver Law International : 89-102.
 1995 « La loi française relative à l'égalité professionnelle : au delà des apparences », *Nouvelles Questions féministes*, 16, 1 : 65-82.
- KERGOAT, Danièle
 2004 « Division sexuelle du travail et rapports sociaux de sexe », dans Helena Hirata et autres (dir.), *Dictionnaire critique du féminisme*. Paris, Presses universitaires de France : 40-41.
- LANDRIEUX-KARTOCHIAN, Sophie
 2004 « La contribution des femmes à la performance : une revue de la littérature », *Document d'études DARES*, 83.
- LAUFER, Jacqueline
 2004 « Femmes et carrières : la question du plafond de verre », *Revue française de gestion*, 30, 151 : 117-127.
- LEE-DOWNS, Laura et Jacqueline LAUFER (coord.)
 2005 « Dossier 'Les patronnes' », *Travail, genre et sociétés*, 13 : 27-114.
- MATHIEU, Nicole-Claude
 1991 *L'anatomie politique. Catégorisations et idéologies du sexe*. Paris, Côté-femmes éditions.
- NEVEU, Érik
 2009 *Sociologie des mouvements sociaux*. 4^e éd. Paris, La Découverte, Coll. « Repères ».
- ROMITO, Patrizia
 2007 *Un silence de mortes. La violence masculine occultée*. Paris, Syllepse.
- THIERS-VIDAL, Léo
 2002 « De la masculinité à l'anti-masculinisme : penser les rapports sociaux de sexe à partir d'une position sociale oppressive », *Nouvelles Questions féministes*, 21, 3 : 71-83.