

# **LA PLACE MINORÉE DES FEMMES DANS LES ORGANISATIONS. EXPLORATION D'UN FACTEUR EXPLICATIF : LA CULTURE ORGANISATIONNELLE. CAS D'UNE ENTREPRISE DE TRANSPORT PUBLIC**

**Marine Ponchut, Isabelle Barth**

**De Boeck Supérieur** | « @GRH »

2012/3 n° 4 | pages 11 à 31

ISSN 2034-9130

ISBN 9782804175863

Article disponible en ligne à l'adresse :

-----  
<http://www.cairn.info/revue-@grh-2012-3-page-11.htm>  
-----

!Pour citer cet article :

-----  
Marine Ponchut, Isabelle Barth, « La place minorée des femmes dans les organisations.  
Exploration d'un facteur explicatif : la culture organisationnelle. Cas d'une entreprise de transport  
public », @GRH 2012/3 (n° 4), p. 11-31.  
DOI 10.3917/grh.123.0011  
-----

Distribution électronique Cairn.info pour De Boeck Supérieur.

© De Boeck Supérieur. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

---

# LA PLACE MINORÉE DES FEMMES DANS LES ORGANISATIONS. EXPLORATION D'UN FACTEUR EXPLICATIF : LA CULTURE ORGANISATIONNELLE. CAS D'UNE ENTREPRISE DE TRANSPORT PUBLIC

---

**Marine Ponchut**

Doctorante en sciences de gestion à l'Université de Strasbourg, HuManis  
marineponchut@gmail.com

**Isabelle Barth**

Professeur des Universités de sciences de gestion EM Strasbourg, HuManis  
isabelle.barth@em-strasbourg.eu

---

**Résumé**

FR

*L'une des causes des inégalités entre les hommes et les femmes sur le marché du travail est décelable dans les structures des organisations, qui ne sont pas neutres sur le plan du genre comme on le suppose, mais qui ont été conçues par et pour des hommes. En développant cette théorie et en empruntant à Max Weber le concept de clôture sociale, Sarah Rutherford a théorisé le rapport entre culture organisationnelle et exclusion des femmes. Ses travaux ont abouti à une grille de lecture, qui permet de décrire les manifestations de la culture d'entreprise desservant l'intégration des femmes. En cernant le degré de fermeture d'une organisation à celles-ci, il serait alors possible d'imaginer les leviers pour amorcer un rééquilibrage entre les sexes. Nous avons testé sa grille sur la holding d'un groupe de transport de voyageurs afin de comprendre pourquoi les femmes ne sont pas présentes aux postes les plus hauts de la hiérarchie. Trois axes ont été identifiés comme étant à l'origine de la marginalisation des femmes : la congruence entre les caractéristiques masculines et les attentes sur les postes de direction, la séparation des sphères professionnelle et privée et la culture des longues heures de travail.*

**Mots-clés**

*genre – culture organisationnelle – modèle de Rutherford – égalité professionnelle.*

---

**Abstract**

*Disparities between men and women on the labour market, and in the transport sector in particular, are rooted in the gendered assumptions embedded in organizational structures while they are thought to be gender neutral. Starting from this standpoint and using the Weberian concept of social closure, Sarah Rutherford developed a theory to define organizational culture as a mean of exclusion. In her work, she suggests that we can break down the organisational culture in its constituents and analyse each of them to perceive which ones have a critical impact on women exclusion. Thus, it makes it possible to identify the ways in which aspects of culture act to close off areas of work to women managers, providing useful insights for those who are looking to develop a diversity inclusive culture. We tested this model on the headquarters of a transport company to know why women do not reach the top corporate jobs. Three themes have been identified as being at the origin of women marginalization: masculine hegemony, the doctrine of separate spheres and the long-hours culture.*

**Keywords**

*gender – organisational culture – Rutherford model – gender equity.*

---

## UNE GRILLE DE LECTURE POUR APPRÉHENDER L'IMPACT DE LA CULTURE ORGANISATIONNELLE SUR L'EXCLUSION DES FEMMES

Le marché du travail est marqué par de fortes inégalités entre les hommes et les femmes (Maruani, 2011). Une récente enquête menée par la Dares<sup>1</sup> indique par exemple que les salaires des femmes restent inférieurs de 14 % à ceux des hommes. Une étude du ministère des Solidarités et de la Cohésion sociale<sup>2</sup> montre qu'en 2008 les femmes étaient encore minoritaires aux postes d'encadrement des entreprises privées et semi-publiques (30 %) et accédaient toujours aussi peu à la direction des entreprises en tant que salariées (17 %). La multiplication des lois pour l'égalité professionnelle et les programmes d'égalité des chances, mis en place dans les entreprises, ont eu certes de nombreux bénéfices, mais ont échoué pour le moment à résorber ces écarts (Junter, 2004 ; Laufer, 2003).

---

[1] Dares Analyses n°106.

[2] Le Service des droits des femmes et de l'égalité de la Direction de la cohésion sociale (2011). *Les chiffres clés 2010 de l'égalité entre les hommes et les femmes*. Paris : Dicom.

Les inégalités entre les hommes et les femmes sont d'autant plus tenaces que leurs causes restent imperceptibles pour la plupart des acteurs de l'organisation. La majorité d'entre eux affichent leur préférence pour l'égalité, mais ignorent le caractère structurel des inégalités qui pénalisent les femmes sur le marché du travail (Junter, 2004 ; Laufer, 2003). Ils se représentent leur espace professionnel comme neutre en genre et supposent que les pratiques et les cultures organisationnelles sont imperméables aux effets de séparation et de hiérarchisation des sexes (Meyerson & Fletcher, 2000 ; Chicha & Charest, 2009 ; Kelan, 2009).

En restant cachés et méconnus, les obstacles qui barrent l'accès de certains postes aux femmes ont peu de chance d'être aplanis. En même temps, les outils à la disposition des acteurs pour les appréhender sont relativement rares (Lee-Gosselin & Ann, 2011). Rutherford (2001) a développé, aux débuts des années 2000, une grille de lecture qui donne cette opportunité mais qui a été encore peu éprouvée à ce jour (Lee-Gosselin & Ann, 2011). Cette grille est basée sur l'analyse des manifestations de la culture organisationnelle, qui affectent directement ou plus subtilement les membres de l'organisation et qui influencent leurs chances d'accès aux niveaux décisionnels (Rutherford, 2001). Nous l'avons appliquée à la holding d'un groupe de transport de voyageurs pour tester sa pertinence et sa valeur descriptive. Nos résultats ont fait émerger trois éléments participant à la dynamique de marginalisation des femmes dans le groupe : la culture des longues heures de travail, la séparation des sphères professionnelle et privée et la congruence entre les caractéristiques masculines et les attentes sur les postes de direction. Avant d'exposer ces résultats, nous proposons une revue de la littérature sur le genre et la culture organisationnelle et une présentation de la méthodologie retenue pour l'étude.

## UNE PERSPECTIVE CULTURELLE CRITIQUE POUR DÉCRYPTER LES ENJEUX DE POUVOIR DANS L'ORGANISATION

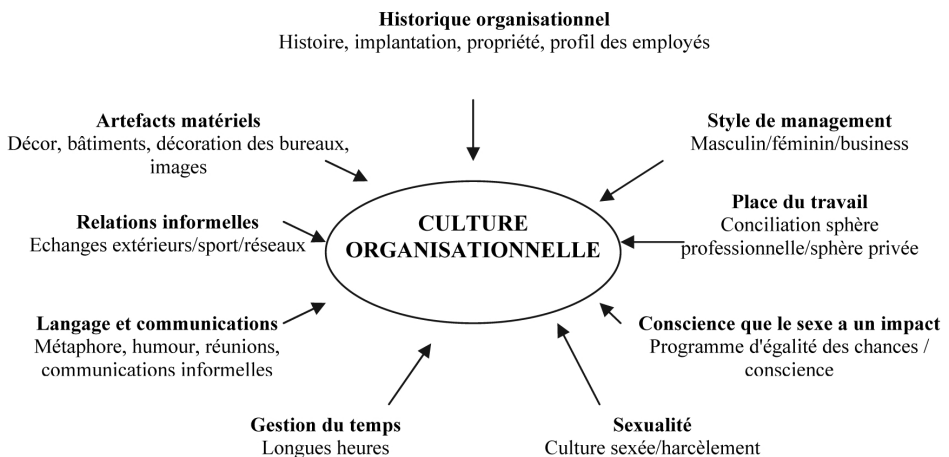
Issue de l'anthropologie, la notion de culture a acquis sa popularité auprès des gestionnaires, dans les années 1980 (Alvesson, 1990). Utilisée comme un prisme pour étudier l'ensemble des phénomènes organisationnels, la culture s'imposa rapidement comme un thème central dans la littérature managériale (Thévenet, 2010). Plusieurs chercheurs s'efforcèrent de construire des typologies pour structurer ce champ d'études devenu hétérogène. Celle de Smircich (1983), distingue les théories selon qu'elles appréhendent la culture comme une variable indépendante dans l'entreprise (« l'entreprise a une culture ») ou comme une métaphore de l'organisation (« l'entreprise est une culture »). Nous inscrivons nos travaux dans cette seconde perspective. Afin d'apporter davantage encore de clarification à ce champ, Thévenet (2010) s'est attaché à relever les points sur

lesquels les multiples définitions données à la culture s'accordent. Il a relevé trois propositions communes à la majorité des travaux : (a) La culture organisationnelle est définie comme un ensemble de références, (b) partagées dans l'organisation et (c) construites tout au long de son histoire, en réponse aux problèmes rencontrés dans l'entreprise. Elle peut être comparée à une boussole, qui guide les membres de l'organisation dans la perception des phénomènes organisationnels et qui leur donne des clés pour réagir (Alvesson, 2002 ; Thévenet, 2010). La culture, ainsi formulée, est primordiale à toute organisation car elle offre des directions pour appréhender la réalité sociale, et ce faisant, limite les interprétations potentiellement infinies que les membres pourraient en avoir (Alvesson, 2002). Cependant, comme Alvesson le souligne, la culture ne sert pas tous les membres de l'organisation de la même manière. Il insiste sur le pouvoir coercitif des acteurs les plus puissants et des idéologies dominantes qui imposent, au travers de la culture, leurs vues à l'ensemble des collaborateurs. En cela, Alvesson s'oppose à la conception partagée par de nombreux chercheurs dans ce domaine, dont Schein (1985) et Hofstede et al. (1990), selon laquelle le choix des valeurs, des artefacts et du sens donné aux choses est le résultat d'un consensus entre les membres de l'organisation. Sa posture invite au contraire à penser la culture comme un moyen de contrôle qui contraint et bloque l'accès des ressources et du pouvoir aux personnes subordonnées, dont les femmes font partie (Alvesson, 2002 ; Grint, 1995 ; Rutherford, 2011). L'intérêt d'adopter une perspective culturelle critique comme angle d'analyse est alors de décrypter les enjeux de pouvoir qui se manifestent dans la culture organisationnelle.

De nombreux chercheurs en genre ont adopté cette approche critique pour montrer que les cultures d'une grande majorité des organisations favorisent les hommes et les caractéristiques masculines (e.g. Laufer, 1982 ; Gherardi, 1994 ; Alvesson & Billing, 1997 ; Bender & Pigeyre, 2009). L'une des pionnières, Joan Acker, introduit dès 1990, la notion d'« organisation genrée » signifiant que le genre est contenu dans la structure même des organisations et influence significativement les activités et les pratiques organisationnelles, les décisions relatives aux rémunérations, les critères de promotion et l'organisation du travail comme séparée de la sphère privée (Acker, 1990). Cette superstructure genrée, a-t-elle montré, agit au détriment des femmes, ayant été conçue par et pour des hommes (Acker, 1990). Son approche, qui remet en cause l'illusion de la neutralité des organisations, constitue le socle de beaucoup de travaux entre le genre et la culture organisationnelle. Cependant, sa limite est de mettre toutes les entreprises sur le même plan, alors qu'en réalité le degré d'ouverture de la culture organisationnelle aux femmes varie en fonction des entreprises et des secteurs d'activités (Belle, 1990 ; Britton, 2000). Dans les professions traditionnellement masculines, par exemple, les stéréotypes sur les femmes apparaissent encore plus en dissonance avec les cultures professionnelles (Marry, 2003). À l'inverse, dans le secteur des services et de la communication, la féminité est plus acceptée et épanouie (Laufer, 1982). La littérature sur le genre et la culture

organisationnelle offre, néanmoins, peu d'outils permettant de décrypter les codes culturels qui bloquent l'avancement des femmes et de mesurer le degré de fermeture de la culture à ce groupe (Rutherford, 2001, 2011 ; Lee-Gosselin & Ann, 2011). Pour combler ce manque, Rutherford a élaboré une grille de lecture destinée à caractériser la culture des organisations quant à l'intégration ou l'exclusion des femmes managers. Cette grille présente un potentiel descriptif puissant (Lee-Gosselin & Ann, 2011). Elle s'inscrit dans une perspective culturelle critique et se base sur le concept Weberien de clôture sociale, qui pose qu'un groupe monopolise les ressources et les avantages en fermant l'accès à un autre groupe extérieur qu'il considère inférieur et inéligible (Murphy, 1988 ; Weber, 1971). Pour Rutherford, ce contrôle s'exerce au travers de la culture organisationnelle qui privilégie les hommes et le masculin sans que les membres de l'organisation en aient vraiment conscience. Pour pouvoir analyser finement la culture, l'auteur propose de la décomposer en neuf dimensions, dont chacune peut faire l'objet d'une analyse séparée, et qui constituent les axes de sa grille de lecture : (1) historique organisationnel, (2) artefacts matériels, (3) conscience que le sexe a un impact sur l'organisation, (4) style de gestion, (5) communications et langage utilisé, (6) conception de la place du travail dans la vie, (7) échanges informels, (8) gestion du temps et (9) sexualité. En analysant ces dimensions, il est possible selon l'auteur de cerner le degré de fermeture de l'organisation aux femmes. Nous proposons dans cette étude de mener cet audit au sein d'une entreprise du transport public.

### Schéma 1 : Grille de lecture de Rutherford



# UNE MÉTHODOLOGIE QUALITATIVE : UNE ÉTUDE DE CAS UNIQUE AVEC UNE ANALYSE DOCUMENTAIRE ET 30 ENTRETIENS SEMI-DIRECTIFS

## › Présentation de notre cas d'étude

L'entreprise retenue pour notre étude est la holding d'un groupe de transport de voyageurs, qui emploie 50 000 personnes à travers le monde et qui a réalisé un chiffre d'affaires de 4.1 billions d'euros en 2010. Sa mission principale est d'exploiter les réseaux publics de transport et de proposer des solutions de mobilité innovantes et adaptées aux problématiques de chaque territoire. Le groupe se structure en une multitude de filiales opérationnelles couvrant toute la France et plusieurs pays dans le monde.

La holding du groupe compte un peu plus de 1 200 salariés, dont la moitié travaille au siège parisien. Les salariés restants sont déployés dans les filiales du groupe. Les femmes représentent 38,6 % de l'effectif total mais se concentrent dans les catégories des employés et agents de maîtrise. 8 salariés sur 10 dans ces deux catégories sont des femmes. En revanche, elles sont minoritaires dans la population des cadres (30 %). Par ailleurs, une femme seulement fait partie du comité exécutif et le taux de féminisation dans la filière direction opérationnelle frôle à peine 15 %.

## › L'intérêt de ce cas d'étude

Cette entreprise a été choisie comme terrain d'étude pour deux raisons. Premièrement, ses activités sont associées, tant par les salariés que dans l'imaginaire collectif, aux hommes et aux valeurs attachées à la masculinité. Il est donc probable que la culture organisationnelle reflète et soutienne cette représentation et marginalise les femmes. Deuxièmement, l'entreprise a exprimé le besoin de mieux cerner ce processus d'exclusion. La question de l'égalité professionnelle n'est en effet pas étrangère à l'entreprise puisqu'elle est certifiée depuis 2010 par un label Égalité et mène des actions depuis pour corriger les principales inégalités entre les hommes et les femmes. Elle connaît cependant un succès mitigé sur son objectif de mixité dans les filières les plus masculines et aux échelons hiérarchiques les plus élevés, comme les chiffres présentés ci-dessus le montrent. Constatant l'insuffisance des actions entreprises pour résoudre les écarts observés, la responsable de la démarche égalité a décidé d'adopter une approche plus systémique dont la première étape consiste à effectuer un diagnostic des dynamiques bloquant l'accession des femmes aux postes opérationnels et de direction. Nous avons été engagées, sur la base d'une CIFRE (Convention Industrielle de Formation par la Recherche), pour construire puis mener cet audit qualitatif par entretiens semi-directifs. À cette fin, nous avons sélectionné, avec la responsable égalité et un groupe de travail, 30 femmes exerçant des fonctions à hautes responsabilités dans le groupe.

Cette population, dont nous présentons les caractéristiques ci-dessous, forme notre échantillon pour cette étude.

### › Population de l'enquête

Pour garantir l'anonymat des répondantes, nous leur avons donné des prénoms fictifs. La moyenne d'âge des femmes interrogées est de 44 ans. La majorité d'entre elles sont mariées (67 %) avec des enfants (77 %).

À ce jour, les femmes sont réparties dans les filières-métiers de la manière suivante :

Femmes interrogées	Filière-métiers	Taux de féminisation de la filière
14	Direction de filiale	15,3 %
5	RH	79,1 %
7	Développement commercial – Marketing - Communication	48,3 %
1	Études & Projets	19,7 %
2	Finance	52,5 %
1	Maintenance	4,6 %

### › Le déroulement de l'audit

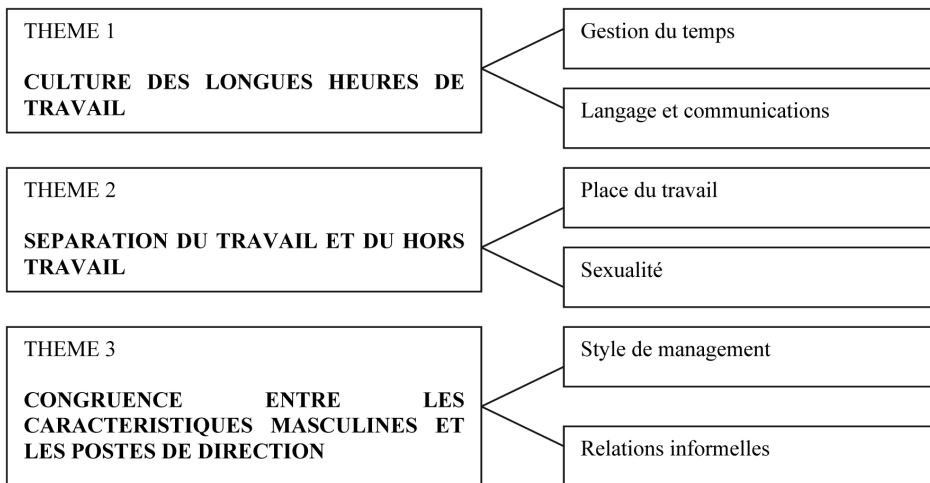
Notre enquête a commencé par la construction d'un guide d'entretien (annexe 1) comprenant tous les thèmes sur lesquels nous devions essayer d'amener les répondantes à s'exprimer de façon approfondie (Romelaer, 2006). Ces thèmes, retenus selon leur pertinence par rapport à la littérature et aux problématiques managériales et scientifiques, ont été validés en interne par la responsable de la démarche égalité et en externe par des chercheurs experts de ce domaine. Étant donné le but de l'étude, le guide était intentionnellement assez large pour laisser aux femmes la capacité de construire leur discours (Bishop, Cassel, & Hoel, 2009). Nous précisons qu'il n'a pas changé au cours de la séquence des entretiens. Chaque entretien d'une durée d'1h30 en moyenne a été enregistré et intégralement retranscrit, sauf trois entretiens qui ont été capturés grâce à une prise de notes. L'ensemble forme un corpus de 200 pages environ, que nous avons analysé manuellement selon une technique d'analyse qualitative thématique. Nous avons repéré pour chaque entretien le nombre d'occurrences des thèmes identifiés préalablement aux entretiens dans notre guide écartant les thèmes les moins abordés. Puis nous avons comparé pour chaque thème les similarités et les différences entre les entretiens. Afin de garantir la validité des éléments relevés, nous les avons confrontés à des faits observés dans l'entreprise et à des documents internes. Cette triangulation méthodologique a conforté les résultats obtenus par l'analyse de contenu



(Romelaer, 2006). Nous avons par la suite envoyé une synthèse des résultats aux répondantes pour recueillir leurs réactions et l'avons partagée avec le groupe de travail qui a commandité l'enquête.

Dans un deuxième temps, les résultats ont été confrontés aux dimensions de la grille de Rutherford (2001). La dimension 3 (conscience que le sexe a un impact sur l'organisation) semble avoir eu un effet modérateur dans notre cas. Nous formulons l'hypothèse que la démarche engagée par l'entreprise et l'obtention du label Égalité ont favorisé la prise de conscience des salariés et ont bénéficié aux femmes. Les dimensions 1 (historique organisationnel) et 2 (artefacts matériels) n'ont pas été abordées dans les entretiens. Nous discuterons de cet écart avec la grille dans la dernière partie de l'étude. Les six dimensions restantes ont été identifiées comme ayant un impact déterminant sur la marginalisation des femmes dans l'entreprise : 4 (style de gestion), 5 (communications et langage utilisé), 6 (conception de la place du travail dans la vie), 7 (échanges informels), 8 (gestion du temps) et 9 (sexualité). Rutherford (2001) souligne dans ses travaux l'interdépendance des dimensions et la porosité des frontières qui les séparent. Par la suite, Lee-Gosselin et Ann (2011, p. 88) ont remarqué que « c'est leur effet combiné en un système qui engendre une situation d'exclusion ou d'inclusion pour les femmes ». C'est aussi ce que nous avons constaté au cours de nos entretiens. Certaines dimensions étaient indissociées dans le discours des femmes et fonctionnaient ensemble. Nous avons donc regroupé les dimensions concernées pour mieux mettre en exergue leur pouvoir de marginalisation. C'est ainsi que nous avons obtenu trois thèmes à partir du couplage des dimensions, comme le schéma ci-dessous le montre.

### Schéma 1 : Couplage des dimensions définies par Rutherford



## LES TROIS THÈMES CRITIQUES POUR L'INTÉGRATION DES FEMMES DANS L'ENTREPRISE

### › La culture des longues heures de travail

L'activité de l'entreprise étudiée est en grande partie structurée par le rythme des appels d'offre, auxquels elle répond pour conserver ou gagner des parts d'un marché très concurrentiel. Pour rester compétitive, elle doit proposer des solutions de mobilité attractives et adaptées aux problématiques de chaque région dans laquelle elle est implantée. Jusqu'à ce jour, elle a su relever ce défi en s'appuyant notamment sur l'investissement de ses salariés, très attachés à leur entreprise, comme le confirment notamment les résultats d'une enquête interne, menée par le CSA en 2010, sur le bien-être au travail : 80 % des salariés se déclaraient très satisfaits de leur travail et de leur organisation. Cet attachement est commun à de nombreuses entreprises de services publics, dont la culture « véhicule une vision idéalisée de la vocation et du dévouement » (Guillaume & Pochic, 2007, p. 85).

*« Mon téléphone est branché nuits et jours, soirs et week-ends. [ ] Le 1<sup>er</sup> janvier j'étais sur le feu, ces derniers week-ends j'étais sur le feu. On a une équipe qui se reconstitue, qui se sert les coudes et moi, je n'ai pas le droit de l'abandonner parce que c'est le 1<sup>er</sup> janvier à 20h. » Ophélie, 54 ans, directrice de filiale, 3 enfants*

*« En 10 ans, le Groupe a fait un bond en avant. Il y a forcément des gens derrière qui ont retroussé les manches. On a mis du cœur à l'ouvrage car on a cette passion, cet amour du métier. Je connais beaucoup de gens qui sont très investis. » Caroline, 39 ans, DRH, 2 enfants*

Les narrations et les images véhiculées dans l'entreprise sont au service de cette culture en dessinant le salarié idéal comme quelqu'un plaçant son travail au-delà du reste (Ely & Meyerson, 2000). Les femmes interrogées ont expliqué, par exemple, que le surinvestissement des salariés était fréquent et valorisé par l'organisation. Pour leur part, elles sont joignables jour et nuit, en semaine et durant le week-end et justifient cette disponibilité par les contraintes du métier. De manière générale, les salariés sont accoutumés aux heures supplémentaires. Ils ne doivent pas juste être engagés, ils doivent être dédiés à leur organisation pour travailler tant que cela est nécessaire (Legault & Chasserio, 2010).

*« Le management n'est pas forcément protecteur. Travailler beaucoup, être sur-investi, assurer tout le temps, c'est plutôt quelque chose qu'on attend. Du coup, il n'y a pas forcément quelqu'un qui va dire 'attention, tu y vas trop fort' ou 'fais attention à toi et à ta famille'. C'est bien vu d'être à fond, investi et super disponible. » Caroline, 39 ans, DRH, 2 enfants*

Les communications informelles témoignent aussi de cette culture des longues heures de travail. Ainsi lorsqu'un salarié part avant 18h00, ses collègues n'hésitent pas à le lui faire remarquer avec humour en lançant « t'as pris ta demi-journée ? ». Pour de nombreuses femmes, la question des horaires est centrale dans leur décision de prendre ou non un poste de direction. Pourtant, peu d'entre elles osent aborder librement ce sujet car il est tabou au sein de l'organisation.

*« J'étais terrifiée. Et là, autre chance, le directeur en place était une directrice. Je lui dois beaucoup. On a passé 1h au téléphone et elle m'a convaincue de prendre le poste et on a beaucoup parlé de ces aspects personnels et je pense que si ça avait été avec un homme, je n'aurais pas pu poser certaines questions : le sujet des horaires [...] [Et] par rapport à la disponibilité : est-ce que le soir il y avait beaucoup de réunions ? Est ce que c'était très prenant ? Est-ce qu'il fallait être là à 7h du matin et repartir à 21h ? C'était un peu la panique. » Sophie, 42 ans, Directrice d'exploitation, 2 enfants*

Le socle culturel de l'entreprise est basé sur la valorisation de l'effort, des longues heures de travail, voire de la dévotion à l'entreprise. Donner du temps est une condition requise pour prouver son investissement et sa motivation ou plus simplement pour faire face à sa charge de travail. Si cette pratique semble neutre sur le plan du genre, elle pénalise en réalité ceux qui ne peuvent pas ou qui ne sont pas supposés pouvoir travailler sur de grandes amplitudes horaires, au premier rang duquel on trouve des femmes.

### › La séparation du travail et du hors travail

La séparation entre travail et hors travail et l'articulation entre ces deux sphères sont devenues des thèmes d'études importants pour les chercheurs en genre car ils influencent considérablement l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes (Ely & Meyerson, 2000 ; Ollier-Malaterre, 2010 ; Rutherford, 2001). Traditionnellement, les hommes s'investissaient dans la sphère publique du travail, mieux valorisée socialement, tandis que les femmes étaient associées à la sphère privée (Hass & Hwang, 2007). L'équilibre du ménage était assuré grâce au partage des tâches entre les conjoints. Cette distinction entre les rôles de chaque sexe s'étant progressivement effritée, les conflits entre vie privée et vie professionnelle vécus par les salariés ont émergé. En France, cette problématique a d'abord été adressée à l'État, qui s'est chargé d'apporter des solutions aux problèmes de conciliation. Toutefois, son intervention n'a pas bouleversé les conventions familiales et de genre (Ribault, 2008). Ainsi, en 2010, les femmes réalisent toujours près de 80 % du noyau dur des tâches domestiques et passent deux fois plus de temps que les hommes à s'occuper des enfants ou d'un adulte à charge à la maison (Pailhé & Solaz, 2010). S'il en avait l'intention, l'État n'est pas parvenu non plus à dissoudre la vision, partagée par beaucoup d'employeurs, du travail et du foyer

comme deux sphères étant et devant rester distinctes (Ely & Meyerson, 2000 ; Hass & Hwang, 2007). Les cultures de la majeure partie des organisations se fondent même sur des croyances et des valeurs qui renforcent la séparation du travail et de la vie de famille (Hass & Hwang, 2007). Imprégnées par ce dualisme, les entreprises ont alors des difficultés à mettre en place des dispositifs de conciliation qui ne pénalisent pas leurs utilisateurs (Brachet, 2007 ; Ollier-Malaterre, 2010 ; Poilpot-Rocaboy & Kergoat, 2010). Les femmes sont plus particulièrement touchées par cet effet pervers car elles disposent généralement davantage des dispositifs de conciliation et sont supposées en avoir plus besoin (Ely & Meyerson, 2000).

À l'image de la majorité des entreprises, la filiale de notre cas s'est peu préoccupée jusqu'ici d'assurer à ses collaborateurs les possibilités d'articuler de manière satisfaisante leur vie professionnelle et leur vie privée. Les aménagements prévus sont très limités et souvent peu efficaces. Par exemple, le temps partiel est facilement accordé aux salariés qui le désirent mais les postes ne sont pas toujours redimensionnés en conséquence. Les salariés à temps partiel sont donc obligés de travailler pendant leurs congés pour remplir leur mission au risque de s'exposer aux critiques virulentes de leurs collègues.

*« Je me rappelle quand j'ai dit à mon DRH de l'époque que je voulais être à 80 %, il m'a répondu "aucun problème, je vais vous payer à 80 % et je sais que vous allez travailler à 120 % de toute manière donc je vais faire une économie de 40 % de salaire" et c'est ce qui s'est passé. [ ] Les mercredis, je travaillais quand même en étant à la maison. » Claudine, 49 ans, DRH, 2 enfants*

*« J'ai le cas, dans mon secteur, d'une femme qui vient d'avoir son 2<sup>e</sup> enfant et qui a demandé à passer à 80 % et son manager lui a dit "oui, je te comprends, c'est logique, je t'accorde ton 80 %". Mais le poste, lui, est resté à 100 % donc ça ne se passe pas bien. [ ] Pour elle, ça ne se passe pas bien parce qu'elle ne répond plus aussi bien qu'avant aux sollicitations. Le manager, il l'aime bien mais il est embêté parce qu'il lui manque du temps aussi. Donc voilà, il n'y a pas de volonté de mal faire mais derrière il y a un manque de temps. Et la collaboratrice a le choix entre travailler chez elle alors qu'elle n'est pas censée le faire ou ne pas travailler chez elle mais subir les réflexions désagréables de ses collègues. » Caroline, 39 ans, DRH, 2 enfants*

Les aménagements prévus par l'entreprise étant quasi-inexistants, les salariés doivent négocier avec leur manager des arrangements pour atténuer le conflit emploi-famille ; ce qui pose trois problèmes. Premièrement, ces pratiques sont aléatoires et dépendantes de la relation qu'un collaborateur entretient avec son manager ou du pouvoir de négociation des parties (Legault & Chasserio, 2010). Deuxièmement, elles impliquent que c'est aux salariés de gérer l'articulation des temps privés et professionnels de manière à ne pas perturber l'organisation du travail. Troisièmement, elles ne permettent pas de résoudre durablement les difficultés matérielles et psychologiques que posent les

conflits d'articulation, tels que le sentiment de surcharge, la culpabilité ou les difficultés de garde (Genin, 2009).

*« Avec l'accord de mon manager, j'ai pris la décision à l'époque de sortir à 15h30 tous les jeudis et d'aller chercher ma fille à l'école. Mais c'était du non affiché, seul mon manager était au courant. » Jeannine, 38 ans, DRH, 2 enfants*

La séparation entre les sphères publique et privée est aussi observable au travers des normes qui régissent l'ascension professionnelle et dont la mobilité fait partie. Dans la filiale, elle est une condition *sine qua non* de promotion. Certes, cette règle s'explique en grande partie par la structure de la filiale : son effectif est dispersé sur l'ensemble du territoire dans des entités qui ne disposent souvent que d'une seule place de cadre. Mais la mobilité fait avant tout partie de la culture d'entreprise qui veut que les managers aient acquis plusieurs expériences de terrain dans des régions différentes pour pouvoir encadrer une équipe.

*« Je n'ai pas de mobilité et je n'ai jamais affiché d'ambition particulière parce que je sais que quand on n'a pas de mobilité, on ne peut pas afficher une ambition démesurée. » Aïcha, 44 ans, directrice de filiale, 2 enfants*

Le groupe ne supporte que partiellement le coût de la mobilité. Il appuie les salariés financièrement mais ne prend pas en charge l'organisation d'un déménagement par exemple ou la responsabilité de trouver un service de garde d'enfants. Les femmes interviewées, qui ont presque toutes connu une ou plusieurs mobilités, se souviennent avec effroi de ces périodes de transition durant lesquelles, elles devaient gérer un déménagement, les tâches de l'ancien poste et les nouvelles missions qui leur étaient confiées.

*« Un homme, c'est plus facile, il va à l'hôtel, mais moi je voulais emmener ma famille donc j'ai dû trouver la maison, trouver le collège, me débrouiller pour tout et en étant, de surcroît, entre mon ancien et mon nouveau poste. » Chantal, 42 ans, directrice de filiale, 2 enfants*

Cette séparation des sphères privée et publique induit enfin que les salariés peuvent contrôler leurs expériences et leurs sentiments, réservant les émotions liées à la sexualité et à leurs expressions au privé et à l'intime (Ely & Meyerson, 2000). Or, il en est autrement : la sexualité s'exprime dans l'organisation au travers des relations informelles, des narrations et des croyances véhiculées. Dans la filiale étudiée, c'est aux femmes de gérer, le plus diplomatiquement possible, l'attraction sexuelle qu'elles peuvent dégager consciemment ou inconsciemment.

*« J'ai toujours été vigilante à garder la bonne distance avec mes interlocuteurs parce que ça dérape vite quand vous êtes une femme. Il faut faire attention à ce que les gens ne puissent pas se méprendre. » Aïcha, 44 ans, directrice de filiale, 2 enfants*

La gestion de la sexualité peut se complexifier lorsque des intérêts économiques sont en jeu, mettant les femmes dans des positions extrêmement inconfortables ou face à des choix cornéliens.

*« Le client a fixé ma poitrine pendant tout l'entretien. Je l'ai remarqué, mon directeur aussi. Au second rendez-vous, mon patron m'a demandé d'y aller toute seule. J'ai refusé. On m'a accusé de ne pas faire mon travail. Si j'y avais été et qu'on avait décroché le contrat, on m'aurait accusé de je ne sais quoi » Agathe, 37 ans, responsable marketing, 2 enfants*

La filiale étudiée dénie encore reconnaître les connections entre les sphères privée et professionnelle, traçant une frontière artificielle entre le travail et le hors travail et imposant aux salariés de choisir entre la réussite professionnelle et la réussite familiale (Hass & Hwang, 2007). Cette séparation exclut implicitement les femmes des postes stratégiques, calibrés pour être occupés à temps plein et accessibles aux salariés ultra disponibles (Belghiti-Mahut, 2004 ; Coronel, Moreno, & Carrasco, 2010). Plusieurs interviewées ont ainsi observé que ce type de postes était tenu par des femmes célibataires et/ou sans enfants à charge. Ces femmes ont dû aussi gérer leur pouvoir d'attraction pour qu'il ne les desserve pas dans leur carrière professionnelle.

## LA CONGRUENCE ENTRE CARACTÉRISTIQUES MASCULINES ET LES POSTES DE DIRECTION

Pour comprendre la congruence entre les caractéristiques féminines ou masculines et les postes de direction, nous utilisons deux dimensions du modèle de Rutherford : le style de management, qui se définit comme la façon dont sont conduites les activités d'une entreprise ou d'un département, et les modes de socialisation, qui concernent à la fois les réseaux, le mentorat et les codes informels qui guident les échanges et les relations entre les collaborateurs (Rutherford, 2001). Nous avons cherché à savoir si, ensemble, ces deux dimensions pouvaient constituer une barrière à l'intégration des femmes en formulant des attentes que les hommes auraient plus de facilité à remplir.

Au sein de la communauté scientifique, il existe un débat autour de cette proposition. Certains chercheurs la contestent au motif qu'elle s'appuierait sur l'idée erronée que les femmes sont un groupe homogène et antagoniste aux hommes. Dans cette perspective, Martin (2010) a montré que les femmes faisant partie de « l'élite française » ont beaucoup plus de similitudes avec les hommes de leur classe sociale qu'avec le groupe des femmes. Plus récemment, Due Billing (2011) a étudié la trajectoire de 20 femmes managers et en a conclu que ces femmes n'étaient pas réductibles à des victimes du fan-tôme des normes masculines. Selon l'auteur, les notions de masculin et de féminin sont instables, ambiguës et sans contenu absolu. Les considérer comme un prérequis pour étudier les effets de genre pose alors problème. D'autres chercheurs reconnaissent aux

individus leurs capacités à influencer la construction des normes de genre et considèrent les catégories du masculin et du féminin certes mouvantes et toujours contextuelles, mais essentielles à la construction des identités professionnelles (Britton, 2000 ; Malochet, 2007). Dans cette veine, Knight et Kerfoot (2004) affirment qu'il est nécessaire de contester l'ordre hiérarchique établi qui avantage le masculin sur le féminin mais sans déconstruire la catégorie masculine car elle permet aux individus de définir leur propre identité. Dans la même lignée, Ely et Meyerson (2000) critiquent l'étroitesse des critères, qui distinguent le « salarié modèle » des autres, et des stratégies dont les collaborateurs peuvent user pour atteindre les postes les plus prestigieux. Ce n'est pas les attentes de rôles et représentations sociales qui posent un problème en soi mais le fait qu'elles soient pourvoyeuses d'inégalités car les traits masculins sont mieux valorisés et plus reconnus que les traits féminins.

Les résultats de nos entretiens nous amènent à soutenir cette dernière position. Les femmes interrogées sont certes différentes les unes des autres mais elles ont en commun d'avoir exprimé, consciemment ou non, le besoin de s'imposer dans un monde d'hommes. En particulier, pour sécuriser leur place, elles doivent dépasser largement les attentes de l'entreprise en travaillant deux fois plus que le poste ne l'exige (Bender & Pigeyre, 2009).

*« On est encore plus exigeant envers une femme qu'envers un homme à poste égal. Elles n'ont le droit à aucune faiblesse. Dès qu'elles flanchent un tout petit peu, on leur met en avant 'c'est normal, elle n'a pas les nerfs, c'est une femme' ». Josiane, 51 ans, directrice des relations institutionnelles, 1 enfant*

Dans le groupe, le profil des dirigeants est assez uniforme<sup>3</sup> : un homme (90 %), âgé d'au moins 30 ans (99 %), marié (70 %), avec un niveau d'études équivalent au master (53 %) et dont le comportement est associé à des traits masculins d'ambition, de besoin de réalisation personnelle et de force de caractère (Acker, 2009 ; Ely & Meyerson, 2000). Les femmes, nommées à la direction d'une entreprise, peuvent constituer une gêne pour leur entourage car elles ne correspondent pas à l'image du directeur de filiale. Elles sont alors testées, aussi bien par les collaborateurs, les syndicats, que les parties prenantes externes, sur leurs compétences et leur capacité à diriger une entreprise.

*« Certains n'acceptent pas bien que leur supérieur hiérarchique soit une femme. Ils me testent tout le temps sur les compétences techniques. » Laure, 60 ans, directrice études & projets, sans enfant*

*« Il y a même des fournisseurs qui ont refusé de travailler avec moi. Lorsque je les ai reçus, ils ont demandé à voir le patron et lorsque je leur ai dit que c'était moi,*

[3] Résultats extraits des bases de données internes à l'entreprise et du référentiel de compétences du poste de directeur

*ils ont insisté pour voir mon supérieur hiérarchique. » Pierrette, 36 ans, directrice de filiale, sans enfant*

Outre le style de gestion, les relations informelles de travail produisent et reproduisent subtilement les inégalités entre les hommes et les femmes et tendent à exclure ces dernières des postes stratégiques (Acker, 2009). Ces pratiques sont difficiles à documenter car elles se traduisent par des actes insoupçonnables ou considérés comme anodins mais qui en s'accumulant prennent leur force et agissent au détriment des femmes.

*« C'est insidieux, ce sont des petites réflexions ou des blagues qui te font comprendre qu'à un homme, on lui accorde d'entrée de jeu toute la crédibilité alors que toi, il va falloir que tu batailles pour l'obtenir. » Charlotte, 55 ans, directrice de filiale, sans enfant*

D'autre part, la présence massive des hommes aux échelons supérieurs de la hiérarchie entraîne, du fait d'une reproduction homosociale, une discrimination en leur faveur dans l'affectation des promotions (Bender & Pigeyre, 2009 ; Hass & Hwang, 2007). Les femmes tendent à se sentir marginales et différentes dans un espace dominé numériquement par les hommes (Wagner & Birbaumer, 2007).

*« Mon boss tutoie les hommes et moi, il me vouvoie. Je suis allée le voir pour demander ce qu'il se passait avec moi. Il m'a répondu que c'était une question de respect. » Carole, 41 ans, directrice communication, 2 enfants*

*« Mon patron mange régulièrement avec ses collaborateurs masculins. Moi, il ne m'a jamais proposé. » Agathe, 37 ans, responsable marketing, 2 enfants*

Le style de management est vecteur de normes masculines mais son impact est modulé par le secteur d'activité ou la fonction (Rutherford, 2001). Ainsi, dans le département des ressources humaines, l'effet négatif du style de gestion et des modes de socialisation est atténué et les femmes sont plus à l'aise pour afficher des traits associés au féminin. Étant « plus nombreuses, elles souffrent moins de stéréotypes de rôles et reçoivent davantage d'informations stratégiques » (Bender & Pigeyre, 2009, p. 95). En revanche, quel que soit le département considéré, aux échelons les plus élevés de la hiérarchie les femmes sont quasiment absentes et les attributs des hauts gestionnaires renvoient à des références masculines (Lee-Gosselin & Ann, 2011).

## CONCLUSION

L'objet de notre étude était de tester la pertinence de la grille de Rutherford comme outil d'appréhension des obstacles bloquant l'intégration des femmes dans les sphères stratégiques des organisations.

S'agissant de phénomènes immensurables, intangibles et difficiles à percevoir, nous avons employé des procédés qualitatifs pour recueillir les données nécessaires à notre



recherche : entretiens en profondeur, observation et analyse de documents. Pour garantir l'objectivité de nos résultats, nous avons systématiquement recoupé les témoignages et les hypothèses sous-jacentes avec des faits et des observations. Puis nous avons analysé et classé par thèmes les données collectées avant de les comparer aux dimensions de la grille de Rutherford. Chacune de ces dimensions a été sélectionnée car elle a le potentiel de bloquer la progression des femmes dans les organisations (Rutherford, 2011). En ce sens, nous pensons que par rapport à d'autres outils d'audit de la culture, la grille mise au point par Rutherford est particulièrement adaptée à l'appréhension des effets du genre dans l'organisation. Elle présente aussi deux autres avantages. Le premier est de concilier plusieurs niveaux d'analyse : les dimensions 6 (conception de la place du travail dans la vie) et 8 (gestion du temps) permettent d'appréhender le poids des structures et des normes sur les individus, tandis que les dimensions 4 (style de gestion), 5 (communications et langage utilisé), 7 (échanges informels) et 9 (sexualité) nous amènent à nous concentrer davantage sur les interactions entre les membres de l'organisation et les relations de pouvoir. Le second avantage de la grille est d'offrir la possibilité de mener une analyse croisée des dimensions. En les couplant deux à deux, nous avons pu mettre en exergue trois thèmes centraux dans le processus de marginalisation des femmes de notre cas : la congruence entre les caractéristiques masculines et les attentes sur les postes de direction, la séparation des sphères professionnelle et privée et la culture des longues heures de travail.

Malgré son potentiel descriptif, nous pensons que la grille de Rutherford présente encore trois limites majeures. Premièrement, elle permet de constater l'hégémonie masculine mais ne met pas en évidence les actions à entreprendre pour la challenger. Deuxièmement, elle n'aide pas l'auditeur à établir un ordre d'importance parmi les dimensions identifiées comme impactant la marginalisation des femmes. Enfin, elle omet d'inclure la capacité des individus à réagir face aux normes véhiculées par la culture organisationnelle. Les travaux de Gherardi (1994), d'Halford (2007), d'Eagly et Karau (2007), de Due Billing (2011) et d'Ely et Padavic (2007) ont mis en avant les capacités de résistance, de négociation et de soumission des individus face aux normes organisationnelles. Nous pensons que de futures recherches pourraient s'en inspirer pour enrichir la grille de Rutherford en documentant les rapports complexes que la culture organisationnelle tisse avec les individus. Nous suggérons aussi de développer les recherches vers la mise au point d'une échelle de mesure qui permette de pondérer chaque dimension afin de cerner le degré de fermeture d'une organisation aux femmes.

Dans notre analyse, nous avons dû exclure les dimensions 1 (historique organisationnel) et 2 (artefacts matériels) car nos données étaient lacunaires ou inexploitable. Par exemple, les artefacts matériels n'étaient pas communs à toutes les répondantes. Certaines d'entre elles travaillent dans des lieux assez vétustes, comme des constructions modulaires, d'autres sont installées dans les locaux modernes et confortables du

siège du groupe. En revanche, notre étude a mis en avant un résultat intéressant : en raison de leur position géographique isolée, certaines femmes se perçoivent davantage comme des dirigeantes de PME et semblent moins partager la culture du groupe. Il serait pertinent de scruter les sous-cultures produites au sein du groupe et de mesurer leurs effets sur l'égalité professionnelle. Nous formulons l'hypothèse que des leviers pour faire progresser l'égalité peuvent être disponibles dans ces organisations plus flexibles.

Sur un plan opérationnel enfin, cet audit a démontré son utilité en mettant en lumière les obstacles majeurs à l'intégration des femmes. En cela, il pourrait constituer une première étape nécessaire à toute démarche d'égalité professionnelle. Cependant, nous avançons trois conditions nécessaires pour qu'il puisse devenir un véritable levier du changement en faveur d'un rééquilibrage entre les sexes. Premièrement, l'audit doit être soutenu et pris en compte par les dirigeants de l'organisation car leur adhésion est déterminante dans la réussite d'une politique d'égalité professionnelle (Belghiti-Mahut & Landrieux Kartochian, 2009). Deuxièmement, il est primordial que les résultats de l'audit soient communiqués dans l'organisation et expliqués aux salariés pour lever les potentielles résistances qu'ils pourraient générer. Troisièmement, l'audit doit être pleinement inséré à la réflexion stratégique de l'organisation selon une logique de *gender mainstreaming* (Cornet, 2002 ; Laufer, 2003).

---

## ANNEXE

---

### › Annexe 1 : Le guide d'entretien

Thèmes relatifs au parcours des femmes

- Parcours
- Formation initiale
- Premiers postes
- Progression dans le groupe : moments et/ou personnes clés

Thèmes relatifs au poste occupé actuellement

- Les raisons pour lesquelles elles ont postulé à leur actuel emploi
- Les réseaux mobilisés
- Les activités quotidiennes et les missions
- Les rapports avec les collègues, les supérieurs hiérarchiques, les clients institutionnels, les collaborateurs

- Le style de management
- Les avantages et les sacrifices du poste occupé
- Les contraintes horaires et les astreintes
- Les conditions de prise de poste et les recommandations futures sur ce sujet

Ambition et/ou envies pour la suite

Opinion sur l'égalité professionnelle et la démarche engagée par le groupe

- Valeur ajoutée d'un label en la matière
- Les intérêts perçus de s'engager dans une telle démarche
- La sensibilité des syndicats sur cette question

---

## BIBLIOGRAPHIE

---

ACKER, J. (1990). Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organization. *Gender and Society*, 4(2), 139-158.

ACKER, J. (2009). From Glass Ceiling to Inequality Regimes. *Sociologie du travail*, (51), 199-217.

ALVESSON, M. (1990). On the popularity of organizational culture. *Acta Sociologica*, 33(1), 31-49.

ALVESSON, M. (2002). *Understanding organizational culture*. London: Sage Publications.

ALVESSON, M., BILLING, Y.D. (1997). *Understanding gender and organization*. London: Sage.

BELGHITI-MAHUT, S. (2004). Les déterminants de l'avancement hiérarchique des femmes cadres. *Revue française de gestion*, (151), 145-160.

BELGHITI-MAHUT S., LANDRIEUX-KARTOCHIAN, S. (2009). Le plafond de verre, encore et toujours. In A. Cornet, J. Laufer, & S. Belghiti-Mahut (eds.), *GRH et Genre. Les défis de l'égalité hommes- femmes* (pp. 105-124), Paris : Vuibert.

BELLE, F. (1990). Les femmes cadres – Quelles différences dans la différence ? In J.-F. Chanlat (Ed.), *L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées* (pp.431-466). Ste Foy/Paris : Les Presses de l'Université Laval/ESKA.

BENDER, A.-F., PIGEYRE, F. (2009). Carrières des femmes entre opportunités, contraintes et choix. In A. Cornet, J. Laufer, & S. Belghiti-Mahut (eds.), *GRH et Genre. Les défis de l'égalité hommes- femmes* (pp. 85-104), Paris : Vuibert.

- BISHOP, V., CASSELL, C., HOEL, H. (2009). Preserving masculinity in service work: An exploration of the underreporting of customer anti-social behaviour. *Human Relations*, 62(1), 5-25.
- BRACHET, S. (2007). Les résistances des hommes à la double émancipation. Pratiques autour du congé parental en Suède. *Sociétés contemporaines*, (65), 175-197.
- BRITTON, D. (2000). The epistemology of the gendered organization. *Gender and society*, 14(3), 418-434.
- CHICHA, M.-T., CHAREST, E. (2009). Accès à l'égalité et gestion de la diversité, une jonction indispensable. *Gestion*, 34(3), 66-73.
- CORNET, A. (2002). Gender mainstreaming et approches différenciées selon les sexes : quels impacts pour la gestion. *Management international*, 7 (1), 1-11.
- CORONEL, J., MORENO, E., CARRASCO, M. (2010). Work-family conflicts and the organizational work culture as barriers to women educational managers. *Gender, work and organization*, 17(2), 219-239.
- DUE BILLING, Y. (2011). Are women in management victims of the phantom of the male norm ? *Gender, work and organization*, 18(3), 298-317.
- EAGLY, A., KARAU, S. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological review*, 109(3), 573-598.
- ELY, R., MEYERSON, D. (2000). Theories of gender in organizations: a new approach to organizational analysis and change. *Research in organizational behaviour*, 22, 103-151.
- ELY, R., PADAVIC, I. (2007). A feminist analysis of organizational research on sex differences. *Academy of Management Review*, 32(4), 1121-1143.
- GENIN, E. (2009). L'empiétement du travail des femmes et des hommes cadres sur leur vie personnelle. *Gestion*, 34(3), 128-135.
- GHERARDI, S. (1994). The gender we think, the gender we do in our organizational lives. *Human Relations*, 47(6), 591-610.
- GRINT, K. (1995). *Management: A sociological introduction*. Oxford: Polity.
- GUILLAUME, C., POCHIC, S. (2007). La fabrication organisationnelle des dirigeants. Un regard sur le plafond de verre. *Travail, genre et sociétés*, (17), 79-103.
- HAAS, L., HWANG, P. (2007). Gender and Organizational Culture: Correlates of Companies' Responsiveness to Fathers in Sweden. *Gender and society*, 21(1), 52-79.
- HALFORD, S. (2007). Changement organisationnel et stratégies identitaires. Le cas de cinq infirmières britanniques. *Travail, genre et sociétés*, (17), 27-48.

HOFSTEDE, G., NEUIJEN, B., DAVAL OHAYV, D., SANDERS, G. (1990). Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 286-316.

JUNTER, A. (2004). L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes : une exigence politique au cœur du droit du travail. *Travail, genre et sociétés*, 2(12), 191-202.

KELAN, E. (2009). Gender Fatigue: The ideological dilemma of gender neutrality and discrimination in organizations. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, (26), 197-210.

KNIGHT, D., KERFOOT, D. (2004). Between Representations and subjectivity: gender binaries and the politics of organizational transformation. *Gender, work and organization*, 11(4), 430-454.

LAUFER, J. (1982). *La féminité neutralisée ? Les femmes cadres dans l'entreprise*, Paris : Flammarion.

LAUFER, J. (2003). Entre égalité et inégalités : les droits des femmes dans la sphère professionnelle. *L'Année sociologique*, 53(1), 143-173.

LEE-GOSSELIN H., ANN H. (2011). Modèle d'analyse de la culture organisationnelle et diversité des genres. *Humanisme et Entreprise*, (305), 65-80.

LEGAULT, M.-J., CHASSERIO, S. (2010). Discretionary power of project managers in knowledge-intensive firms and gender issues. *Canadian journal of administrative sciences*, 27(3), 236-248.

MALOCHET, G. (2007). Des femmes dans la maison des hommes. L'exemple des surveillantes de prison. *Travail, genre et sociétés*, (17), 105-121.

MARRY, C. (2003). Genre et professions académiques : esquisse d'un état des lieux dans la sociologie. In *Réflexions sur l'accès, la promotion et les responsabilités des hommes et des femmes à l'École des hautes études en sciences sociales*, Actes de la journée du 24 février 2003.

MARTIN, V. (2010). Une lecture critique de la diversité au regard du genre. La diversité au féminin dans des grandes entreprises françaises. *Revue Française de gestion*, (202), 47-60.

MARUANI, M. (2011). *Travail et emploi des femmes*. Paris : La découverte.

MEYERSON, D., FLETCHER, J. (2000). A Modest Manifesto for Shattering the Glass Ceiling. *Harvard Business Review*, (78), 126-136.

MURPHY, R. (1988). *Social Closure: the theory of monopolisation and exclusion*. Oxford: University Press.

OLLIER-MALATERRE, A. (2010). De la conciliation à la résilience : 40 ans d'évolution lexicale aux États-Unis. *Travail, genre et sociétés*, (24), 111-128.

- PAILHE, A., SOLAZ, A. (2010). Concilier, organiser, renoncer : quel genre d'arrangements ?, *Travail, genre et sociétés*, (24), 29-46.
- POILPOT-ROCABOY, G., KERGOAT, M. (2010). Contribution des entreprises à l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes. *Revue de gestion des ressources humaines*, (75), 30-40.
- RIBAUT, T. (2008). Les absences au travail des femmes suédoises. *Travail et emploi*, (116), 19-32.
- ROMELAER, P. (2006). L'entretien de recherche. In P. Roussel & F. Wacheux (eds.), *Management des ressources humaines. Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales* (pp. 101-137), Bruxelles : De Boeck.
- RUTHERFORD, S. (2001). Organizational cultures, women managers and exclusion. *Women in Management Review*, 16(8), 371-383.
- RUTHERFORD, S. (2011). *Women's work, men's cultures: overcoming resistance and changing organizational cultures*. London: Palgrave Macmillan.
- SCHEIN, E. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- SMIRCICH, L. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339-358.
- THEVENET, M. (2010). *La culture d'entreprise*. Paris : PUF.
- WAGNER, I., BIRBAUMER, A. (2007). Les femmes cadres dans les entreprises innovantes. *Travail, genre et sociétés*, (17), 49-77.
- WEBER, M. (1971). *Économie et société*, tome I. Paris : Plon.