

Au delà du genre, l'équilibre vie professionnelle / vie privée facteur de diversité des carrières des femmes et des hommes cadres

Fabienne BASTID¹
CEROG IAE Aix-en-Provence

RESUME

La féminisation est un des changements clés auquel la population des cadres fait face depuis le début des années 60. Cependant, féminisation ne rime pas avec homogénéisation en matière de carrière. En effet, si aujourd'hui en France, les femmes arrivent en tête de la course en termes de scolarisation, de résultats au baccalauréat ou font jeu égal avec les hommes en matière de diplômés de l'enseignement supérieur et des grandes écoles globalement (ce qui n'est pas le cas pour les seules grandes écoles d'ingénieurs où les femmes sont encore nettement sous-représentées), les parcours de carrière des femmes cadres demeurent encore aujourd'hui différents, le plus souvent inégalitaires, de ceux des hommes cadres.

La féminisation des cadres participe également aux changements qui affectent l'identité professionnelle et les modèles de carrière de l'ensemble des cadres en matière de division sexuelle du travail et des emplois, division familiale du travail, rapports à la carrière et modèles de carrières, modèles d'autorité et rapport au temps de travail (Laufer et Fouquet, 2001). Il est notamment à souligner que les attentes des cadres vis à vis de leur carrière professionnelle ont évolué au cours des dernières années, dans le sens d'une volonté accrue d'équilibre entre travail et hors travail (Derr et Teissier, 2001 ; Thevenet, 2001) et certains cadres ayant des perspectives de carrière de moins en moins sûres rejettent l'idée de tout sacrifier à leur entreprise et refusent à présent des normes de disponibilité qu'ils jugent injustifiées (Dany et Livian, 2002).

La théorie des carrières s'est historiquement construite à partir de modèles masculins.

Cependant, prenant acte des difficultés des femmes cadres à mener leur carrière, les théoriciens classiques de la carrière ont depuis longtemps et continuent de soulever la question des spécificités de la carrière des femmes, sans toujours apporter de réponses autres que celle de la nécessité de prendre en compte la dimension familiale et ses interactions avec la carrière dès lors que l'on s'intéresse à la carrière des femmes

Face à ce constat, la nécessité de repenser et de réécrire la théorie des carrières a été pointée par de nombreux auteurs, majoritairement femmes (Kanter, 1977 ; Larwood et Gutek, 1987 ; Gallos, 1989 ; Marshall, 1989 ; Sullivan, 1999).

La recherche empirique sur la carrière des femmes cadres s'est essentiellement consacrée à l'étude comparative des modèles de réussite de carrière des femmes et des hommes cadres, mettant en évidence de façon quasi-constante une moindre réussite objective des femmes, notamment au niveau salarial. Cette recherche essentiellement quantitative donne une image assez nette des différences affectant les carrières des femmes et des hommes cadres sans pour autant faire la lumière sur la complexité des phénomènes organisationnels et des logiques d'actions individuelles qui conduisent à l'observation de ces différences.

L'objectif de cette recherche est d'aller au delà du constat de ces différences et de les éclairer en tentant de comprendre selon quelles logiques d'action des cadres, engagés dans une carrière, orientent leur parcours et en quoi les attitudes et les comportements des femmes et des hommes peuvent être distingués.

Une étude en profondeur, menée auprès de 30 cadres, femmes et hommes en activité, par la méthode des récits de vie, montre qu'à côté de la gestion du parcours professionnel, la gestion de l'interaction entre la carrière et la vie privée et la gestion de l'espace spatio-temporel sont également centrales pour les femmes mais aussi, dans une certaine mesure, pour les hommes.

Mots-clés : Carrière – Cadres – Femmes Cadres - Genre – Equilibre vie professionnelle / vie privée

¹ Institut d'Administration des Entreprises, Université Paul Cézanne Aix-Marseille 3, CEROG, Clos Guiot, Puyricard - CS 30063, 13089 Aix en Provence Cedex 2, France, fabienne.bastid@iae-aix.com, fabiennebastid@hotmail.com

PROBLEMATIQUE

La féminisation est un des changements clés auquel la population des cadres fait face depuis le début des années 60. Cependant, féminisation ne rime pas avec homogénéisation en matière de carrière. En effet, si aujourd'hui en France, les femmes arrivent en tête de la course en termes de scolarisation, de résultats au baccalauréat ou font jeu égal avec les hommes en matière de diplômés de l'enseignement supérieur et des grandes écoles globalement (ce qui n'est pas le cas pour les seules grandes écoles d'ingénieurs où les femmes sont encore nettement sous-représentées), les parcours de carrière des femmes cadres demeurent encore aujourd'hui différents, le plus souvent inégalitaires, de ceux des hommes cadres : en matière de rémunération et de profils de carrière entre cadres experts, professionnels et hiérarchiques (Laufer et Pochic, 2004), caractérisés par une ségrégation horizontale, les femmes étant concentrées dans un nombre limité d'emplois et de secteurs d'activité et une ségrégation verticale, leur accès aux plus hauts sommets de la hiérarchie restant rares y compris dans les secteurs où elles sont bien représentées (Pigeyre, 2001). Pour rendre compte des difficultés des femmes à accéder aux plus hautes sphères des hiérarchies organisationnelles, le phénomène du plafond de verre, a fait objet d'une recherche académique prolifique outre-atlantique¹ mais également en France ces dernières années (Laufer et Fouquet, 1998, 2001 ; Pigeyre, 1999 ; Belghiti, 2002, 2003 ; Landrieux-Kartochian, 2004 ; Pigeyre et Valette, 2004).

La féminisation des cadres participe également aux changements qui affectent l'identité professionnelle et les modèles de carrière de l'ensemble des cadres en matière de division sexuelle du travail et des emplois, division familiale du travail, rapports à la carrière et modèles de carrières, modèles d'autorité et rapport au temps de travail (Laufer et Fouquet, 2001). Il est notamment à souligner que les attentes des cadres vis à vis de leur carrière professionnelle ont évolué au cours des dernières années, dans le sens d'une volonté accrue d'équilibre entre travail et hors travail (Derr et Teissier, 2001 ; Thevenet, 2001) et certains cadres ayant des perspectives de carrière de moins en moins sûres rejettent l'idée de tout sacrifier à leur entreprise et refusent à présent des normes de disponibilité qu'ils jugent injustifiées (Dany et Livian, 2002).

Prenant acte des difficultés des femmes cadres à mener leur carrière, les théoriciens classiques de la carrière ont depuis longtemps et continuent de soulever la question des spécificités de la carrière des femmes, sans toujours apporter de réponses autres que celle de la nécessité de prendre en compte la dimension familiale et ses interactions avec la carrière dès lors que l'on s'intéresse à la carrière des femmes

Face à ce constat, la nécessité de repenser et de réécrire la théorie des carrières a été pointée par de nombreux auteurs, majoritairement femmes (Kanter, 1977 ; Larwood et Gutek, 1987 ; Gallos, 1989 ; Marshall, 1989 ; Sullivan, 1999).

La recherche empirique sur la carrière des femmes cadres s'est essentiellement consacrée à l'étude comparative des modèles de réussite de carrière des femmes et des hommes cadres, mettant en évidence de façon quasi-constante une moindre réussite objective des femmes, notamment au niveau salarial, qui s'accompagne le plus souvent d'une réussite subjective comparable et un impact différencié des déterminants relatifs notamment au capital humain, aux variables familiales et au soutien organisationnel sur la réussite de carrière des femmes et des hommes cadres. Cette recherche essentiellement quantitative donne une image assez nette des différences affectant les carrières des femmes et des hommes cadres sans pour autant faire la lumière sur la complexité des phénomènes organisationnels et des logiques d'actions individuelles qui conduisent à l'observation de ces différences.

L'objectif de cette recherche est d'aller au delà du constat de ces différences et de les éclairer en tentant de comprendre de quelle façon les interactions entre vie professionnelle et vie privée influencent le déroulement de carrière des femmes et des hommes cadres, quelles logiques d'action sont mises en œuvre en matière de stratégie et de gestion de carrière et d'articulation entre les sphères

¹ www.calalyst.org

professionnelle et privée, et, au delà des différences, explorer l'altérité des attitudes et des comportements des femmes et des hommes cadres en matière de carrière aujourd'hui.

I - LA CARRIERE DES FEMMES CADRES : UN QUESTIONNEMENT THEORIQUE QUI SE DEVELOPPE

Dans cette première partie, nous interrogerons la théorie des carrières afin d'examiner comment elle a et continue de prendre en compte les spécificités des carrières des femmes cadres.

I.1 - La théorie « classique » des carrières et la carrière des femmes

La théorie des carrières des cadres s'est historiquement construite à partir de modèles masculins, les femmes étant jusque dans les années soixante encore très rares voire absentes de cette catégorie professionnelle.

Super (1957) apparaît comme un des premiers théoriciens de la carrière à manifester une préoccupation théorique à l'égard de la carrière des femmes proposant une classification qui met déjà en évidence les liens étroits qui existent entre carrière et vie familiale des femmes.

A partir des années soixante, la féminisation de la population des cadres se développant de manière considérable, la question de la spécificité de la carrière des femmes a commencé à se poser aux théoriciens « classiques » de la carrière.

Parmi ceux-ci, Hall s'intéresse de façon précoce à la problématique de la carrière des femmes (Hall et Gordon, 1973). Dans son approche développementale de la carrière il soulève la question de l'interaction entre les stades de la carrière et les stades de développement de la vie familiale qui peuvent être ou compatibles ou conflictuels (Hall, 1976).

A cette époque, l'auteur, précisant que les responsabilités familiales incombent principalement aux femmes, montre que c'est au moment où les femmes entrent dans la phase d'établissement de carrière, qui nécessite une implication professionnelle importante, qu'elles sont aussi soumises aux demandes familiales les plus fortes. Il affirme déjà également, que cette pression est de plus en plus souvent partagée par les hommes dans la mesure où les familles à double carrière deviennent de plus en plus fréquentes.

Van Maanen et Schein, autres théoriciens majeurs de la carrière, abordent la problématique de la carrière des femmes de la façon suivante : « *We are aware, of course, that women's careers typically have different phasing. Further, we are aware that men's career patterns are beginning to be modified by the same forces that are changing women's careers. But no matter what modifications may occur, the interrelation between career and family stages will remain, even if the particular form it takes may change.* »¹ (Van Maanen et Schein, 1977, p.70). Ainsi, afin de comprendre le développement de carrière de façon valide, les auteurs avancent la nécessité d'intégrer les études qui s'y rapportent dans le cadre plus large de la vie toute entière de l'individu et propose le schéma conceptuel du « cube de carrière ». Cette approche, même si elle n'est pas destinée spécifiquement à l'étude de la carrière des femmes par ces auteurs, paraît particulièrement pertinente appliquée à leur cas.

Dans leur ouvrage, *The Boundaryless Career, a New Employment Principle for a new Organizational Era*, Arthur et Rousseau (1996) envisagent la problématique de la carrière des femmes sous deux angles distincts :

¹ « Nous avons conscience, bien entendu, que les carrières des femmes connaissent généralement des étapes différentes. De plus, nous avons conscience que les modèles de carrière des hommes commencent à se modifier sous l'effet des mêmes forces que celles qui influencent les carrières des femmes. Mais quels que soient les changements qui interviennent, les relations entre étapes de carrière et étapes de la vie familiale persisteront, même si les formes particulières qu'elles prennent peuvent évoluer » (Van Maanen et Schein, 1977, p.70, traduction libre).

- d'une part, dans la lignée de la démarche de Hall et Schein, sous l'angle de la relation entre carrière et vie privée, le travail et la famille apparaissant encore aujourd'hui comme des sphères séparées voire même antinomiques. Le maintien de cette « frontière » artificielle risque alors de nuire aux objectifs de l'entreprise (Flechter et Bailyn, 1996) ;

- d'autre part, sous l'angle des conséquences de la féminisation du monde du travail. La thèse d'une « féminisation des modèles de carrières » concernerait à la fois les femmes mais aussi les hommes dans le contexte des nouvelles carrières (Fondas, 1996).

Partant de là, Fondas (1996) soutient l'hypothèse que les femmes seraient plus aptes que les hommes à s'adapter au contexte des carrières nomades compte-tenu d'une part de leur expérience en matière de gestion entre travail et hors-travail et donc de leur capacité à « traverser » les frontières traditionnelles, et d'autre part du fait de qualités dites « féminines » faites d'ouverture aux autres, de soutien, de coopération, dans un contexte organisationnel qui nécessite de développer et de faire travailler des individus ensemble plutôt que de diriger et d'imposer ses propres vues. Bender et al (2001), s'appuyant sur des données empiriques émanant de plusieurs recherches, ont également exploré les ressources des femmes dans un contexte de carrières nomades mais aussi mis en évidence la persistance voire l'intensification de certaines difficultés, avec notamment les comportements d'autolimitation, la difficile gestion de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée se faisant le plus souvent au détriment de la première et le recours au temps partiel qui peut se révéler fortement pénalisant notamment pour les femmes cadres dans la mesure où les organisations encouragent encore très peu la souplesse des modalités de travail.

Au final, nous pouvons retenir que si les auteurs « classiques » des carrières reconnaissent les spécificités des carrières des femmes et donc implicitement la nécessité de questionner la théorie classique dès lors que l'on s'intéresse à cette population, la problématique de la carrière des femmes s'inscrit principalement dans une exhortation à la prise en compte de la dimension familiale et des relations entre sphères professionnelle et privée ; de plus, au fur et à mesure de la féminisation du monde du travail, la prise en compte de cette dimension se pose également en regard de la carrière des hommes, notamment à travers la problématique émergente des couples à double carrière.

I.2 - Les théories « féminines » de la carrière des femmes

La nécessité d'écrire une théorie spécifique afin d'appréhender et de comprendre la carrière des femmes est avancée depuis longtemps par de nombreux auteurs (Kanter, 1977 ; Larwood et Gutek, 1987 ; Gallos, 1989 ; Marshall, 1989 ; Powell et Mainiero, 1992 ; Sullivan, 1999).

Ces théories visent avant tout à expliquer les inégalités et les difficultés rencontrées par les femmes dans le développement de leur carrière. Il est possible de distinguer plusieurs approches qui mettent l'accent ou bien sur les aspects organisationnels, ou bien sur les aspects individuels, ou bien encore qui intègrent les deux.

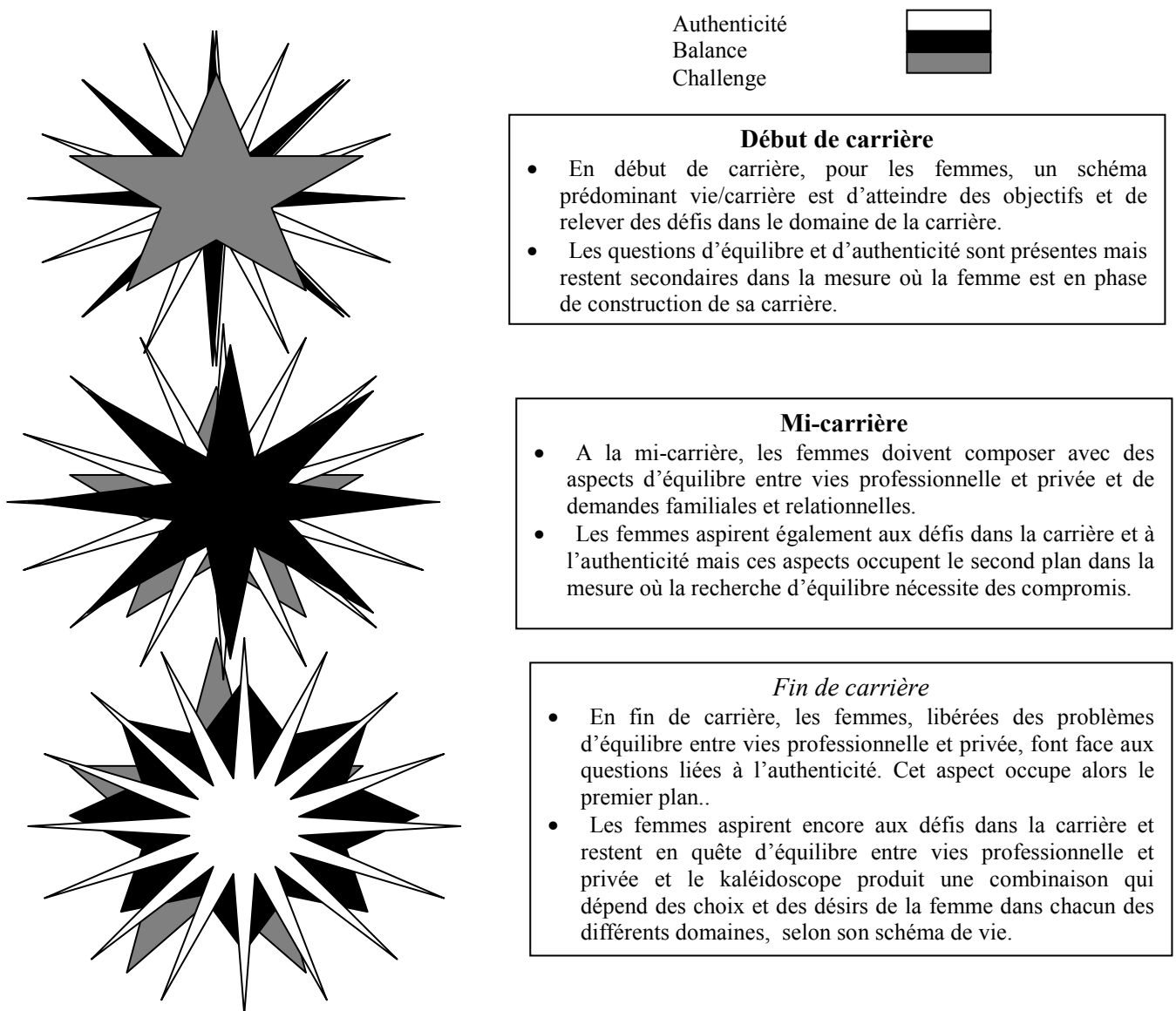
Selon l'approche par l'organisation, la progression limitée des femmes dans les entreprises s'explique par la structure et les caractéristiques de l'organisation elle-même (Kanter, 1977). A contrario, les approches qui mettent l'accent sur les aspects individuels ou approches par le « genre » (Fagenson, 1990), fondées sur le postulat de la différence entre les femmes et les hommes, expliquent la position défavorable des femmes principalement par des causes internes aux femmes, c'est à dire par une inadéquation vis à vis des attentes et des normes prescrites pour occuper un poste de manager. De nombreuses critiques ont été faites aux approches exclusivement centrées sur le rôle de l'organisation ou sur celui du genre pour expliquer les limitations des carrières des femmes (Fagenson, 1990).

Partant de là, Fagenson (1990) propose un nouveau cadre théorique appelé approche GOS (gender-organization-system) qui postule que le comportement des femmes au sein des organisations de même que leur progression limitée s'expliquent à la fois par leur genre, le contexte organisationnel et plus largement le contexte sociétal et institutionnel dans lequel elles évoluent. Ce cadre théorique retient l'attention du chercheur car il permet d'enrichir la vision de la réalité de la carrière des femmes au-delà de facteurs exclusivement organisationnels ou individuels, d'intégrer une vision dynamique dans

la mesure où il postule que les attitudes et les comportements évoluent au cours du temps et finalement de rendre compte de la complexité de la réalité de la carrière des femmes et de la tâche du chercheur qui vise à l'expliquer. En France, nous pouvons faire référence à Belghiti (2003) et à Landrieux-Kartochian (2004) qui ont toutes deux retenu l'approche GOS comme cadre théorique dans leurs travaux de thèse relatifs à la carrière des femmes cadres.

Plus récemment, Mainiero et Sullivan (2005) adoptent une perspective quelque peu différente et envisagent les carrières des femmes non plus comme des « *special cases* » mais élaborent un modèle qui vise à rendre compte de toute la complexité et la spécificité de la carrière des femmes, dans un monde organisationnel en profonde mutation. Le « modèle ABC de Carrière Kaléidoscope », proposé par Mainiero et Sullivan (2005) constitue une approche théorique nouvelle de la carrière des femmes.

Figure 1 : Le modèle ABC de Carrière Kaléidoscope des femmes selon Mainiero et Sullivan



Source Mainiero et Sullivan (2005, p.115, traduction libre)

S'inscrivant dans la lignée des approches relationnelles de la carrière des femmes (Gallos, 1989, Powell et Mainiero 1992), les auteures vont au-delà, considérant que les femmes engagées dans une carrière effectuent leurs choix de carrière non seulement en intégrant l'impact que ces choix peuvent

avoir sur leur entourage, mais en prenant en compte trois paramètres de carrière fondamentaux pour elles : *Authenticity*, *Balance* et *Challenge*.

Les choix que les femmes effectuent en matière de carrière et de vie s'inscrivent dans la réponse aux questions suivantes (Mainiero et Sullivan, 2005, traduction libre) :

- **Authenticité** : Est-ce que le choix que j'effectue me permet d'être en accord avec moi-même, mes valeurs profondes ?
- **Balance (Equilibre)** : Si je fais ce choix de carrière, est-ce que je peux équilibrer les différentes sphères de ma vie en un ensemble cohérent ?
- **Challenge (Défi)** : Si je fais ce choix de carrière, serais-je suffisamment challengée ?

Le modèle du kaléidoscope présenté de façon détaillée dans la figure 1 montre comment les femmes orientent, au cours du temps, les différentes facettes de leur vie, afin de trouver la « mosaïque » qui correspond le mieux à un moment donné, à leurs conditions de vie, à leurs besoins et à leur volonté, même si ces choix ne sont pas en accord avec une vision traditionnelle de la réussite de carrière. Enfin, il est intéressant de retenir que Mainiero et Sullivan (2005), dans une démarche comparative femmes et hommes, soulignent que les hommes de leur échantillon connaissent des modèles de carrière beaucoup plus linéaires que ceux des femmes, mais qu'ils valorisent aussi de plus en plus les relations aux autres et les questions d'équilibre, même s'ils le font de façon très différente de celle des femmes : de façon séquentielle, ils favorisent généralement d'abord leur carrière, puis la famille et les relations aux autres beaucoup plus tard au cours de leur vie professionnelle.

II - ETUDE EMPIRIQUE

II.1 - Méthodologie

Notre recherche vise à comprendre les parcours et les logiques d'action de femmes et d'hommes cadres engagés dans une carrière mais aussi dans une vie extra professionnelle. La méthode des récits de vie répond particulièrement bien à un tel objectif car elle permet, grâce aux entretiens narratifs, de comprendre les éléments clés du parcours et les principales difficultés rencontrées. Ainsi, dans une recherche qu'il réalise sur des salariés entre 50 et 60 ans, Chanlat évoque comment cette méthode lui permet de dessiner des profils de carrière en lien avec les contextes sociohistoriques, éclairer des itinéraires et l'articulation de l'univers personnel à l'univers social ou encore de mettre en lumière les freins ou les accélérateurs de carrière (Chanlat, 2005). En effet, un des avantages de la méthode des récits de vie est de considérer l'individu non pas seulement comme un homme organisationnel mais comme un homme (ou une femme) qui articule plusieurs domaines de l'existence, parmi lesquels son éducation et sa formation, son environnement familial, son environnement social et son environnement professionnel. Ainsi, en renonçant au postulat méthodologique de la séparation entre l'homme organisationnel, l'homme social et la personne (très prégnant dans les sciences de l'organisation), la méthode des récits de vie permet d'enrichir la vision de la rationalité de l'homme organisationnel (Paillot, 2003) et de capter la dynamique des détours identitaires, entre identités socioprofessionnelle, familiale et personnelle (de Gaulejac, 2000).

Notre étude a été réalisée auprès de 30 cadres (15 femmes et 15 hommes), en activité professionnelle, d'un niveau de formation comparable et occupant des types et niveaux de postes différents dans des entreprises privées du sud-est de la France, appartenant à des entités régionales ou à des groupes nationaux ou multinationaux. Nous avons retenu la tranche d'âge 35 – 50 ans considérant qu'elle permettait une expérience professionnelle minimale et une vie familiale et personnelle déjà constituées. Nous devons préciser que notre échantillon a été constitué non pas dans la perspective d'obtenir une représentativité au sens statistique du terme mais plutôt d'obtenir la diversité, la richesse, la profondeur et la qualité du contenu.

Les entretiens ont fait l'objet d'une retranscription intégrale, les parcours professionnels ont été reconstitués grâce à une analyse diachronique des récits de vie ; une analyse de contenu thématique nous a permis d'apprécier l'importance des thèmes dans les discours, et également de comparer les

résultats obtenus pour les femmes et les hommes de notre échantillon. Nous focalisons notre présentation des résultats sur les catégories obtenues à l'issue de l'analyse thématique.

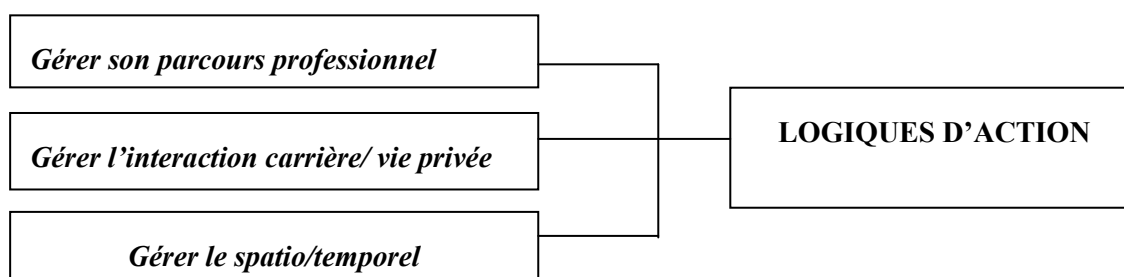
II.2 - Résultats

Les logiques d'action font référence à ce que les individus nous ont dit avoir mis en œuvre au cours de leur parcours de carrière pour arriver où ils en sont.

L'analyse de l'ensemble des récits de vie, selon la procédure du codage émergent, nous a conduit à définir trois catégories principales relatives à ces logiques d'action qui apparaissent comme particulièrement importantes en regard de la carrière des cadres rencontrés (figure 2).

Pour chacune d'elles, nous présenterons les résultats généraux et nous nous attacherons à mettre en évidence les éventuelles différences entre les femmes et les hommes.

Figure 2 : Les 3 catégories issues de l'analyse thématique



II.2.1 - Gérer son parcours professionnel

Cette première catégorie se rapportent aux attitudes et comportements relatifs à la gestion du parcours professionnel des individus interviewés.

➤ Attentes de carrière

Cette sous-catégorie précise les attitudes des interviewés vis à vis de la carrière en général et du déroulement de leur propre carrière, en particulier.

- **Refuser le « carriérisme »** : Près des 2/3 des interviewés disent ne pas être carriéristes ou ne pas vouloir à tout prix faire carrière. « *Alors ne pas être carriériste ça veut dire que je ne cherche pas à...alors pour moi, un carriériste c'est quelqu'un qui n'a en tête qu'une seule chose c'est se faire mousser auprès de sa hiérarchie pour pouvoir avancer, voilà pour moi ce que ça veut dire...* » **Femme, Acheteur marchés publics**

- **Subir plus qu'agir** : Derrière cette assertion, il y a le fait que le parcours professionnel s'est construit au gré de circonstances qui peuvent être favorables mais aussi défavorables, plutôt que selon un plan de carrière clairement défini et maîtrisé.

- **Avoir besoin de travailler** : Cette attitude concerne majoritairement les femmes interrogées. Elle résulte d'une préoccupation et d'un questionnement qui porte sur le fait même de d'avoir une activité professionnelle ou non.

➤ **Responsabilité partagée du parcours professionnel**

Il s'agit là d'expliquer comment le parcours professionnel s'est construit au cours du temps en mettant l'accent sur le caractère conjoint de la construction entre l'individu et l'organisation.

- ***Etre l'artisan de son parcours*** : Les individus soulignent ici comment ils ont construit leur parcours, en s'adaptant et en influant sur leur environnement professionnel. Nous avons nommé cet ensemble « être l'artisan de son parcours » afin de mettre en avant le caractère travailleur, individuel, laborieux et parfois aléatoire de cette « construction ».

- ***Parcours orienté par l'organisation*** : Conjointement à l'orientation de leur parcours par les individus, l'organisation apparaît également comme un acteur à part entière de ce processus. Il est à noter que les individus évoquent ici des pratiques essentiellement liées à leur mobilité, et que le supérieur hiérarchique direct, ou le futur manager est le plus souvent l'acteur qui représente l'organisation. Au total, il est à noter que les femmes sont deux fois moins nombreuses que les hommes à évoquer l'organisation comme acteur de leur parcours.

➤ **Préparation de l'évolution de carrière**

Cette sous-catégorie concerne la quasi-totalité des individus, mais une part particulièrement importante des récits des hommes.

- ***Avoir une stratégie de carrière*** : Cela concerne principalement les hommes de notre échantillon et correspond au fait d'avoir une vision de sa carrière, de se fixer des objectifs, de se préoccuper de sa progression hiérarchique, salariale, de mobiliser son réseau, d'assurer sa visibilité interne, de rechercher une certaine forme de pouvoir, de prendre conscience du jeu et des règles qui permettent de progresser. «...Donc il y a des éléments de réflexion pour ne pas se faire oublier car ça c'est un mal nécessaire dans l'entreprise, on n'est plus sous Louis XIV mais c'est pas loin quand même, donc la distance n'arrange pas les choses, mais il y a ce que n'importe quel cadre fait c'est à dire un peu de marketing personnel pour avoir un peu de visibilité » **Homme, Responsable juridique**

- ***Saisir des opportunités*** : Préparer l'évolution de sa carrière c'est aussi savoir reconnaître et saisir les opportunités qui se présentent ou que l'on a su créer. C'est être là au bon moment, c'est mettre dans un premier temps les événements sur le compte de la chance pour finalement réaliser le rôle moteur que l'on a soit même joué.

- ***Se former*** : Préparer l'évolution de sa carrière, et cela concerne davantage les hommes de que les femmes, c'est aussi se former comme moyen de prendre un nouveau départ après une interruption professionnelle, comme moyen de supporter un poste qui n'est plus satisfaisant, comme tremplin pour changer de poste ou évoluer à court ou moyen terme.

- ***S'interroger sur l'avenir*** : Finalement, préparer l'évolution de sa carrière, c'est aussi simplement s'interroger sur son avenir sans en avoir toujours une vision très claire. Comme précédemment cela concerne plus d'hommes que de femmes.

II.2.2 - Gérer l'interaction entre carrière et vie privée

Cette seconde catégorie fait référence aux logiques d'actions des personnes en matière de gestion des relations entre leur carrière et leur vie privée (par opposition à leur vie professionnelle). Elle représente un volume de citations comparable à la catégorie précédente.

➤ **Interactions carrière / conjoint**

Un peu plus des 2/3 des individus sont concernés par cette sous-catégorie, de façon comparable entre les femmes et les hommes.

- **Moduler son investissement professionnel** : Cela signifie que les individus concernés déclarent avoir pris en compte la situation de leur conjoint pour moduler leur propre investissement professionnel : « *Après, il y a des trucs qui sont compliqués, c'est vrai que.... quand ...tu vois, E..., il a fait sa société, tu t'autorises pas à avoir d'états d'âme, tu dis...il faut juste assurer. Donc là pendant, c'est vrai 4 ans, tu te poses pas de questions...Il a créé sa boîte en 99. Et là ça veut dire...Faut assurer quoi! donc là, il n'y a pas de question à se poser. Voilà.* » **Femme, Directrice générale.**

- **Moduler sa mobilité** : Les individus concernés par cet item, prennent en compte la situation de leur conjoint pour décider de leur propre mobilité géographique. La façon de la prendre en compte varie sensiblement d'un individu à l'autre, sans qu'il ne soit possible de dégager des règles du jeu définitives. Ces règles varient selon le temps, la situation du couple, la situation du conjoint, l'emploi concerné. « *Et effectivement lui a intégré ABC à ..., donc moi derrière il était pas question d'aller trouver un travail ailleurs!* » **Femme, Responsable Qualité** - « *Et là après, alors là, je cherchais à changer mais plutôt pour raison personnelle, parce que entre temps j'avais rencontré une personne qui allait devenir ma femme qui elle était.....habitait ici dans la région* » **Homme, Responsable Bureau d'Etudes.**

➤ Interactions carrière /enfants

Les femmes consacrent une part importante de leurs discours à cette sous-catégorie, beaucoup plus que les hommes. De plus, la citation spontanée est la règle pour les femmes ayant des enfants, tandis que 10 des 12 hommes ayant des enfants, ont été relancés pour l'évoquer.

- **Gérer la maternité/paternité** : Nous devons souligner d'emblée la différence des récits des femmes et des hommes par rapport à ce thème. Outre le contenu, la charge émotionnelle liée aux bonheurs mais aussi aux difficultés, aux dilemmes qui ont été rencontrés à ce moment-là, est également plus fréquemment rencontrée dans les récits des femmes que ceux des hommes. La maternité apparaît le plus souvent comme un événement marquant et structurant de la carrière des femmes ce qui apparaît beaucoup moins vrai pour les hommes interrogés. « *...Lorsque je l'ai annoncé on m'a reproché bien entendu que j'ai un enfant, euh, que ça bloquait l'entreprise, que... du coup j'ai été une personne qui a beaucoup travaillé pendant ma maternité, j'ai quand même travaillé chez moi.* » **Femme, Chef de service Contrôle de Gestion.**

- **Gérer l'interaction carrière/enfant(s)** : Les femmes comme dans une moindre mesure certains hommes, distinguent dans leur parcours professionnel, la période avant l'arrivée des enfants de celle d'après ; avant, les déplacements professionnels, les horaires tardifs, l'implication « affective » dans l'organisation sont la règle tandis qu'après, ces individus sont amenés à reconsidérer l'équilibre de leur vie. Nous retrouvons chez certains hommes, cette adaptation du comportement au travail en fonction de la vie familiale, et nous pouvons souligner que deux hommes, un divorcé et ne voulant pas s'éloigner géographiquement des enfants confiés à la garde de sa femme, l'autre veuf et père de trois enfants, conditionnent également leur carrière en termes notamment de promotion, de mobilité et de disponibilité à leurs enfants. « *J'ai mes enfants qui sont ici et je préfère rester ici encore quelques années ici.....et on sait comme beaucoup, partir c'est faire une croix sur les enfants, et bon, ils commencent à être un peu grands et dans 3 ou 4 ans, ça peut-être, soit une évolution dans la société, ça peut-être une évolution horizontale avec une modification des structures ou pas, ou peut-être faire la même chose ailleurs...* » **Homme, DRH.**

➤ Equilibre vie professionnelle / vie privée

Cette sous-catégorie concerne les deux populations, femmes et hommes, de façon comparable mais nous avons délibérément choisi de présenter les résultats des femmes et des hommes, en ce qui concerne le fait d'assurer l'équilibre à proprement parler, de façon distincte, car ils nous sont apparus « qualitativement » très différents.

- **Aspirer à l'équilibre** : L'équilibre entre la carrière et la vie privée est une sorte d'idéal que les individus interrogés poursuivent, jugent en regard du chemin déjà parcouru et sur lequel ils sont amenés à « théoriser » en fonction de leurs propres expériences mais aussi du comportement d'autrui. La question de l'équilibre se pose entre la vie professionnelle et la vie privée, qui comporte certes la

dimension familiale mais aussi une dimension plus personnelle faite de bien-être, de sports, de passions, d'activités associatives, de spiritualité...

- **Assurer l'équilibre (femmes)** : Nous devons tout d'abord souligner la diversité des attitudes et comportements des femmes interrogées vis à vis de cet item, diversité à mettre en relation avec la conception personnelle de l'équilibre de chaque interviewée mais aussi son âge, sa situation familiale, sa situation professionnelle et celle de son mari. Pour certaines, assurer l'équilibre, c'est donner ou avoir donné clairement la priorité à sa vie personnelle par rapport à sa carrière ; Pour d'autres, assurer l'équilibre, c'est refuser ou renoncer à l'idée de prendre certains postes qui permettraient de progresser sur la plan de la carrière car la disponibilité ou les déplacements qu'ils nécessitent mettraient en péril un équilibre déjà tellement difficile à maintenir. C'est séparer au quotidien les 2 sphères ou au contraire assurer une perméabilité totale entre les deux, toujours dans le but d'orchestrer de façon satisfaisante pour soi mais aussi pour la famille ces deux mondes qui co-existent. C'est aussi et beaucoup mettre en place une organisation familiale sans faille, qui s'adapte ponctuellement au professionnel et vice-versa, cette tâche étant le plus souvent assurée seule et faisant appel à de véritables compétences de « jonglage ». Cela peut consister enfin, dans une moindre mesure, à redonner de la place à la sphère professionnelle après avoir beaucoup favorisé la sphère privée, ou essayer de trouver un peu d'espace pour soi dans une vie tiraillée entre carrière et famille. *«...Donc très sincèrement, aujourd'hui telle que je suis, je suis bien, j'ai pas d'ambition, parce que parfois les gens me disent : « Mais finalement tu n'aurais pas envie de prendre un poste plus opérationnel », aujourd'hui la réponse elle est non, parce que justement je suis consciente que familialement reprendre un poste purement opérationnel, même de direction c'est une disponibilité énorme, je vois les directeurs de division c'est des gens là aussi, qui ont les soirées prises, les week-end etc....bon moi, ça arrive mais c'est très, très rare, et aujourd'hui....j'ai pas envie, j'ai pas envie de cela, clairement j'ai pas envie » Femme, Directrice qualité et développement durable.*

- **Assurer l'équilibre (hommes)** : Dans un premier temps, nous pouvons distinguer les attitudes et les comportements qui visent à essayer de diminuer l'importance de la vie professionnelle sur la vie privée, les interviewés reconnaissant volontiers le déséquilibre pouvant exister entre leurs 2 sphères. A ce titre, il est tout à fait intéressant de souligner que cela recouvre une réalité très différente de celle des femmes : c'est par exemple, préserver ses week-ends de l'intrusion du professionnel, c'est dégager du temps pour pouvoir faire du sport, pour avoir des activités associatives extra-professionnelles, pour vivre ses passions. Assurer l'équilibre est aussi rendu possible pour 2 d'entre eux par l'arrêt de l'activité professionnelle de leur épouse après l'arrivée des enfants. *«... Je pense qu'on a réussi à équilibrer pour plusieurs raisons La première, c'est que mon épouse a pu, quand elle le souhaitait s'arrêter de travailler pour s'occuper des enfants, parce qu'elle avait envie de les accompagner. Ca, c'est quand même un point important. Deuxièmement j'ai la sensation d'avoir pu moi aussi, quand même un petit peu les accompagner, même si je travaille beaucoup, je travaille beaucoup mais d'un autre côté, il y a des choses que....que j'ai : je ne travaille pas la nuit et je travaille pas le week-end et si je travaille le week-end c'est l'exception! » Homme, Directeur général.*

De façon comparable à ce que nous avons pu observer pour certaines femmes, 2 hommes évoquent également le fait d'avoir refusé ou de ne pas envisager de prendre un certain type de postes au nom du maintien de cet équilibre déjà mis à mal par leur activité professionnelle. Enfin, assurer l'équilibre, c'est également s'organiser de façon optimale, professionnellement d'une part et dans ce cas, le recours aux nouvelles technologies peut constituer une solution efficace, sur le plan privé d'autre part, et nous retrouvons ici l'idée de « jonglage » pour un homme qui du fait de son veuvage, assure seul l'organisation familiale quotidienne.

II.2.3 - Gérer le spatio-temporel

Cette troisième catégorie concerne la totalité des individus interrogés. Plus encore que pour les catégories précédentes, nous devons souligner le déséquilibre existant entre le nombre de citations revenant aux femmes et aux hommes. Ce déséquilibre est imputable à la sous-catégorie « je gère mon temps » qui occupe la première place de l'ensemble des sous-catégories relatives aux 3 logiques d'actions des femmes.

➤ Mobilité géographique

Près de la totalité des individus sont concernés par cette sous-catégorie, de façon comparable pour les femmes et les hommes. Il faut préciser que nos interviewés exercent tous leur activité professionnelle dans le Sud-Est, ce qui a pu constituer un facteur limitant à la diversité et à la richesse des résultats relatifs à cette sous-catégorie.

- **Partir à l'international** : Cet item concerne 9 hommes de notre échantillon pour deux femmes seulement. Parmi ceux-ci, 2 ont effectivement connu au cours de leur carrière une mobilité internationale ; Pour les autres, la question de l'expatriation est évoquée comme une étape qui a été envisagée soit par le passé, soit pour le futur. L'absence de citation pour une grande majorité de femmes révèle à la fois une absence d'expériences passées mais aussi de projets professionnels à l'international.

- **Travailler dans le Sud** : Plus des 2/3 des interviewés se sont exprimés sur cet item. Travailler dans le Sud, et plus précisément à Marseille ou dans sa région, sous-tend plusieurs logiques d'actions : de façon assez majoritaire, cela correspond à une volonté affirmée, à un choix de vie, de qualité de vie, volonté qui est la plupart du temps partagée avec le conjoint. Cet attachement peut s'accompagner de la conscience que ce choix, a pu et peut limiter les perspectives de carrière, le niveau salarial, mais cette contrainte est assumée, acceptée.

➤ Gestion du temps

Cette sous-catégorie se trouve au premier rang de l'ensemble des sous-catégories relatives à nos 3 logiques d'action, ce résultat étant imputable aux femmes qui se sont très largement exprimées sur ce thème.

- **Opter pour le temps partiel** : Cette logique d'action concerne 8 femmes sur les 15 interviewés. 1 seul homme aborde ce thème pour lui-même, en affirmant son souhait et celui de nombreux hommes au conditionnel mais en soulignant très vite le caractère « socialement incorrect » de ce qui n'est encore qu'un rêve. Il nous faut enfin noter qu'une femme évoque le temps partiel comme un choix ayant été fait par son mari pour assumer les charges familiales et lui permettre de mener à bien sa carrière, et qu'à la suite de cela, sans opter pour le temps partiel, cette personne a négocié un poste lui offrant une totale liberté dans la gestion de son temps. « ...Aujourd'hui je suis mariée, j'ai deux enfants, j'ai une villa...je suis au 4/5ème parce qu'au fil de l'eau moi j'ai décidé de garder le mercredi et mes samedi et dimanche, pour moi et mes enfants et ma famille et ça, ça compte beaucoup dans l'équilibre familial...et ça, ça compte plus que la carrière... » **Femme, Responsable Qualité** - - « ...Me mettre au 4/5ème, j'aimerais bien, j'aimerais bien, mais ce n'est pas possible, je connais pas...Non, je ne connais pas un homme qui soit au 4/5ème.... C'est dommage.....je connais pas....mais.... un homme qui passe au 4/5ème pour s'occuper des enfants.....il perd en crédibilité... » **Homme, Responsable systèmes d'information**

- **Travailler beaucoup** : Ce comportement concerne près de 7 individus sur 10 de façon comparable pour les femmes et les hommes. Il est à noter que les individus, femmes comme hommes, racontant les horaires de travail, les déplacements, les week-ends travaillés les plus contraignants sont aussi ceux qui occupent des postes les plus élevés dans la hiérarchie de leur entreprise. Travailler beaucoup c'est avoir des journées de travail de 10 heures et plus, c'est se remettre au travail, le soir, à la maison, lorsque les enfants sont couchés, c'est se déplacer souvent, plusieurs fois par semaine, en France et/ou à l'étranger, c'est amputer ses week-ends, c'est être là parce que ses collaborateurs sont là, parce que ses clients sont là. Travailler beaucoup parce que l'on est un cadre responsable mais aussi parce c'est grâce à cela que l'on peut progresser, parce que c'est l'usage dans les entreprises et qu'il est difficile d'y échapper !!

- **Gérer l'interaction temps professionnel / temps privé** : Les récits des femmes témoignent du caractère central de cette problématique dans le déroulement de leur parcours professionnel. Gérer cette interaction, c'est organiser, arbitrer, anticiper, pour être la plus présente et aussi la plus performante possible à la fois dans son travail et dans sa vie familiale. C'est également assumer dans la plupart des cas la pleine responsabilité de l'organisation du temps familial, en y intégrant ses

propres contraintes professionnelles et en faisant appel au conjoint, à la nourrice ou à tout autre personne pour assurer la continuité du bien-être familial. Les 7 hommes concernés par cette problématique sont également dans une quête d'optimisation de leur organisation et de l'utilisation de leur temps afin d'équilibrer leur temps professionnel et leur temps privé. « ...Et j'ai dit au DRH : je suis maman, je peux pas tout faire, là, je peux pas partir en déplacement, mon conjoint se déplace aussi, il faut qu'il y en ait un qui gère à un moment donné donc, c'est vrai..... plutôt avant, je me déplaçais énormément en région, maintenant, je fais venir les gens...C'est passé dans les mœurs et ça n'a choqué personne, c'est vrai que ça m'était très agréable de me déplacer aussi, ça permettait de rencontrer les gens dans leur cadre de travail, de pouvoir discuter avec eux, donc, c'était très bien...» **Femme, Responsable Gestion sociale** - « ...Il suffirait que le PDG dise : « tout le monde finit à 17 h » et on ferait exactement la même chose, on serait plus efficace,.....on en a beaucoup sous le pied!... » **Homme, DRH**.

II.3 - Discussion

Nous avons tenté de comprendre selon quelles logiques d'action des cadres, engagés dans une carrière, orientent leur carrière et en quoi les attitudes et les comportements des femmes et des hommes peuvent être distingués.

Un premier résultat montre qu'à côté de la gestion du parcours professionnel, la gestion de l'interaction entre la carrière et la vie privée et la gestion de l'espace spatio-temporel sont également centrales.

Nous avons souligné, que les hommes axaient davantage leurs récits de vie sur la gestion de leur parcours professionnel alors que pour les femmes l'interaction entre la carrière et la vie privée prenait un caractère central. Pour autant, les femmes comme les hommes sont amenés à gérer leur parcours professionnel. Le font-ils différemment ?

Un premier élément à notifier, est la persistance, pour certaines femmes, du questionnement et de la justification vis à vis du fait de travailler. En matière de responsabilité vis à vis de leur parcours professionnel, les femmes sont moins nombreuses que les hommes à faire référence à leur entreprise comme étant à l'origine d'un changement de poste, d'une évolution. Faut-il y voir une moindre intégration de ces femmes au système de gestion interne de leur entreprise, une moindre visibilité vis à vis des intervenants extérieurs, cabinets de recrutement ou chasseurs de tête. Dans le même sens, les femmes sont moins nombreuses que les hommes à exposer de véritables stratégies de carrière, de formation, d'anticipation de leur avenir professionnel. Quant près de la moitié des hommes rencontrés font référence à leur réseau comme un élément qui a favorisé leur réussite de carrière, une seule femme l'évoque sans pour autant l'avoir utilisé !! Quant plus de la moitié des hommes rencontrés évoquent avoir eu ou envisagé une expérience internationale au cours de leur carrière, seulement deux femmes en font état. Finalement, notre analyse nous conduit à retenir que les hommes de notre échantillon sont plus nombreux à être engagés de façon pro active dans la gestion et l'anticipation de leur parcours professionnel que les femmes qui se déclarent plus nombreuses que leurs homologues masculins comme « non-carriéristes ». L'ensemble de ces résultats vont dans le sens de ceux montrés par Pazy (1987), Schor (1998), Safavian-Martinon (1998), Gersick et al. (2000), Laufer et Pigeyre (2000) et Saba et Lemire (2004) .

De façon complémentaire, la question de la gestion de l'interaction entre la carrière et la vie privée concerne de façon beaucoup plus importante les femmes que les hommes de notre échantillon, notamment en termes d'impact de la maternité et du fait d'avoir des enfants. Si la maternité apparaît comme un événement clé de la carrière de nombreuses femmes, ce n'est encore le cas que de façon très marginale pour la paternité chez les hommes.

L'analyse des résultats de notre étude, a mis en évidence une imbrication étroite entre les carrières des femmes et des hommes cadres de notre échantillon et celles de leur conjoint. Pour autant, il ne nous paraît pas possible, en regard de nos résultats, de proposer des relations simples entre réussite de carrière et statut marital. En effet, notre recherche a mis en évidence des relations complexes, variables selon la présence ou non d'un conjoint, le fait qu'il exerce ou non une activité professionnelle, le type d'activité professionnelle qu'il exerce, la mobilité géographique dont il dispose, la disponibilité dont il

peut faire preuve. La comparaison entre les situations des femmes et des hommes de notre échantillon a mis en évidence d'une part des relations que l'on peut qualifier de traditionnelles telle un homme cadre avec une conjointe ayant cessé ou réduit son activité professionnelle à la suite de l'arrivée des enfants, mais aussi des relations qui témoignent d'une évolution notable des relations familiales avec des situations beaucoup moins traditionnelles, telles cette femme cadre dont le mari a réduit son activité professionnelle à temps partiel pour s'occuper des enfants en bas âge et pour lui permettre de réaliser ses objectifs professionnels, cet homme cadre qui souhaite secrètement pouvoir travailler à temps partiel ou encore cette femme cadre qui « s'accroche » à son poste pour permettre à son conjoint de réaliser ses projets entrepreneuriaux. Ainsi, à la suite des observations de Laufer (2005), nous pouvons conclure à l'observation de négociations conjugales particulièrement importantes dans la dynamique des carrières des cadres, qui ne s'effectuent pas nécessairement pas en défaveur des carrières des femmes, mais de façon plus égalitaire, voire même parfois aux dépens de la carrière du mari.

Au-delà de la maternité, de l'activité professionnelle du conjoint et des enfants, la question de l'équilibre entre les sphères professionnelle et privée se pose de façon plus générale. Nous avons vu précédemment que cette aspiration à l'équilibre ne paraissait pas différente pour les femmes et les hommes de notre échantillon. Pour autant, lorsque l'on analyse de façon plus précise, comment cet équilibre se réalise, alors les différences apparaissent :

- Les conceptions de l'équilibre peuvent apparaître différentes entre les femmes et les hommes en référence aux rôles traditionnels assignés à chacun en matière de responsabilités familiales ; ainsi, pour les femmes, l'équilibre est une notion qui varie au cours du temps, de l'évolution de carrière, de l'âge des enfants, des opportunités professionnelles. Par ailleurs, elles apparaissent comme endossant le plus souvent la responsabilité de l'organisation familiale même si les hommes y « participent » de plus en plus souvent.

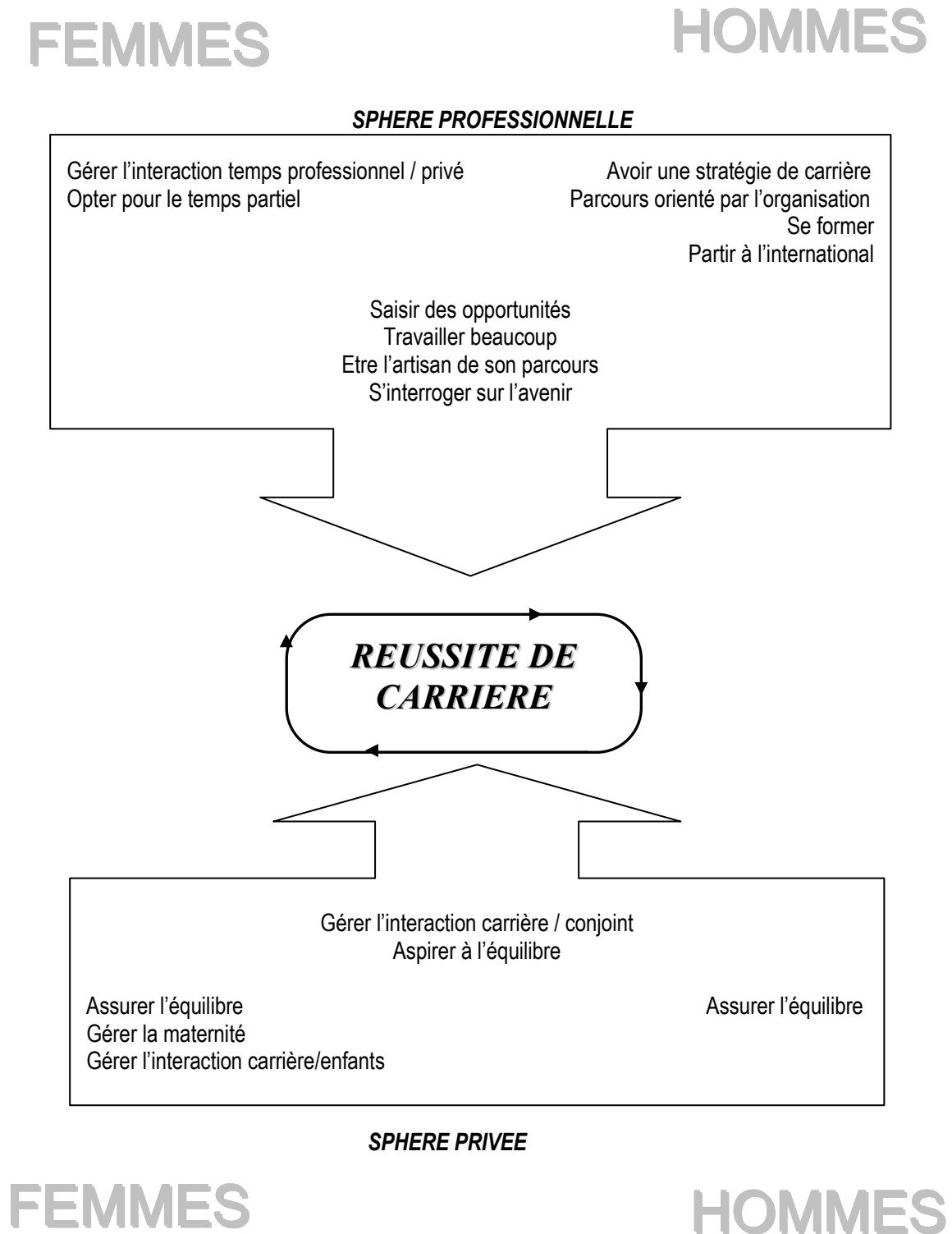
- Pour les femmes, la problématique est souvent une vie privée qui a tendance à envahir la sphère professionnelle, la priorité n'est pas systématiquement donnée à la vie privée ; elle est le plus souvent donnée à la recherche d'équilibre entre les deux sphères, plus rarement à la sphère professionnelle, ce qui peut être le cas en l'absence d'enfants ou lorsque les enfants grandissent.

- Pour les hommes, si l'équilibre entre les deux sphères est largement revendiqué, le constat d'un certain décalage avec l'équilibre tel qu'il est envisagé par les femmes doit être souligné. En effet, pour les hommes la problématique réside dans une sphère professionnelle qui a tendance à empiéter sur la sphère privée, et non seulement familiale. Parmi les moyens d'y remédier sont mentionnés : l'arrêt de l'activité professionnelle ou le passage à temps partiel du conjoint, le refus de certains postes jugés trop exposés, quitter le monde de l'entreprise. Il est cependant intéressant de noter que des situations familiales particulières, telles le divorce ou le veuvage, peuvent amener à des problématiques de gestion entre les deux sphères comparables à celle des femmes. Enfin, la notion d'équilibre paraît plus large pour les hommes que pour les femmes, englobant outre la famille, la vie sportive et associative.

- Le recours au temps partiel constitue une autre différence majeure entre les femmes et les hommes en regard de la recherche d'équilibre entre les sphères professionnelle et privée et reste une logique d'action spécifiquement féminine dans notre échantillon.

Partant de nos résultats et de leur discussion, nous proposons une modélisation (figure 3) qui présente les logiques d'action de femmes et d'hommes cadres engagés dans une carrière organisationnelle.

Figure 3 : Les logiques d'action mises en œuvre par les cadres femmes et hommes



CONCLUSION

Nous avons choisi de focaliser cette étude sur le vécu individuel de cadres à l'égard de leur propre carrière. Cela peut constituer une limite à ce travail dans la mesure où nous avons d'une certaine façon « occulté » la dimension organisationnelle de la carrière, en n'intégrant pas directement l'environnement de travail, les collègues, le manager ou le gestionnaire des carrières à notre approche empirique. Néanmoins, nous avons choisi des cadres appartenant à des entreprises d'envergures et de tailles différentes afin de disposer d'une grande variabilité des contextes organisationnels. Pour autant, notre échantillon présente des limites en relation avec les caractéristiques spécifiques de nos répondants. Nous nous sommes centrée sur des individus âgés de 35 à 50 ans, considérant pour la pertinence de notre recherche qu'ils disposent déjà d'une expérience professionnelle conséquente. Cette tranche d'âge est aussi celle pour laquelle les personnes sont le plus confrontées à des problématiques d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, ce qui n'est peut-être pas le cas pour des populations plus jeunes ou a contrario plus âgées.

Au-delà des différences observées entre les logiques d'action de femmes et d'hommes cadres en matière de gestion de leur propre carrière, cette étude montre que près de 20 ans après l'affirmation de Mary Catherine Bateson « *Man builds careers while women compose lifes* »¹, le constat d'un changement amorcé ne peut plus être nié.

En effet, plus que le fait d'être une femme ou un homme, c'est la diversité des rôles endossés par à chacun, des règles d'échanges du couple, les systèmes de garde des enfants, l'environnement organisationnel, familial voire sociétal qui permettent de comprendre comment se jouent les relations entre carrière et vie privée des cadres femmes et hommes.

Dans ce contexte, accompagner les femmes et les hommes cadres dans leur nouveau rôle, amener les femmes à acquérir plus de compétences en matière de gestion de leur propre carrière, permettre voire inciter les hommes à assumer leur rôle de conjoint et de père, questionner la norme de disponibilité imposée aux cadres, ne constitueraient-ils pas pour les organisations des moyens de favoriser la carrière de leur cadres femmes et hommes, d'améliorer la performance organisationnelle et finalement de faire face à leur responsabilité sociale ?

BIBLIOGRAPHIE

- Arthur, M.B. et Rousseau, D.M.** (1996), *The Boundaryless Career, a New Employment Principle for a new Organizational Era*, New York, Oxford University Press.
- Belghiti, S.** (2002), Etude exploratoire sur le plafond de verre : la perception du rôle de l'organisation dans la production de cette situation est limitée, Actes des XVIèmes Journées des IAE.
- Belghiti, S.** (2003), Une contribution à la compréhension des déterminants de l'avancement hiérarchique des femmes cadres, Thèse pour l'obtention du Doctorat en Sciences de Gestion, Université Montpellier II.
- Bender, A.F., Pigeyre F. et de Saint-Giniez, V.** (2001), Les femmes dans la société de l'information : opportunités et risques des nouvelles carrières, Actes du 12^{ème} Congrès de l'AGRH, p.106-123.
- Chanlat, J.-F.** (2005), La recherche en gestion, in **Roussel, P. et Wacheux, F.** (dir), *Management des ressources humaines – Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, Bruxelles, De Boeck, p.159-175.
- Dany, F. et Livian, Y.F.** (2002), *La nouvelle gestion des cadres*, 2^{ème} édition, Paris, Vuibert.
- Derr, C.B. et Tessier, N.** (2001), L'équilibre : une orientation de carrière en hausse, *Management & Conjoncture Sociale*, N°608, p.79-80.
- Fagenson, E.A.** (1990), At the Heart of Women in Management Research : Theoretical and Methodological Approaches and Their Biases, *Journal of Business Ethics*, Vol.9, p.267-274.
- Fletcher, J.K. et Bailyn, L.** (1996), Challenging the Last Boundary: Reconnecting Work and Family, in **Arthur, M.B. et Rousseau, D.M.**, *The Boundaryless Career, a New Employment Principle for a new Organizational Era*, New York, Oxford University Press, p.256-267.
- Fondas, N.** (1996), Feminization at Work: Career Implications, in **Arthur, M.B. et Rousseau, D.M.**, *The Boundaryless Career, a New Employment Principle for a New Organizational Era*, New York, Oxford University Press, p.282-293.

¹ Bateson, M.C. (1989), *Composing a Life*, New York, Atlantic Monthly Press, citée par Fondas (1996, p.290)

- Gallos, J.V.** (1989), Exploring women's development : implications for career theory, practise and research, in : **Arthur, M.B., Hall, D.T. et Lawrence, B.S.**, Handbook of Career Theory, New York, Cambridge University Press, p.110-132.
- Gaulejac de, V.** (2000), Histoires de vie : héritage familial et trajectoire sociale, Sciences Humaines, N°102, p.34-37.
- Gersick, C., Bartunek, J.M. et Dutton, J.E.** (2000), Learning from academia: the importance of relationships in professional life, Academy of Management Journal, Vol. 43, N°6, p.1026-1044.
- Hall, D.T.** (1976), Careers in organizations, Santa Monica, Goodyear.
- Hall, D.T. et Gordon, F.E.** (1973), Career choices of married women: Effects on conflict, role behavior and satisfaction, Journal of Applied Psychology, Vol.58, N°1, p.42-48.
- Kanter, R.M.** (1977), Men and Women of the Corporation, New-York, Basic Books.
- Landrieux-Kartochian, S.** (2004), Plafond de verre et gestion de carrière des femmes cadres : Analyse comparée du cas d'une grande entreprise de conseil, Thèse pour l'obtention du Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Paris I.
- Larwood, L et Gutek, B.** (1987), Working toward a theory of women's career development in Gutek B.A. et Larwood L., Women's career development, Beverly Hills, California, Sage, p.170-183.
- Laufer, J.** (2005), La construction du plafond de verre : le cas des femmes cadres à potentiel, Travail et Emploi, N°102, p.31-44.
- Laufer, J. et Fouquet, A.** (1998), Les femmes dans l'entreprise : le plafond de verre est toujours là, Revue française de gestion, N° 119, p.143-144.
- Laufer, J. et Fouquet, A.** (2001), A l'épreuve de la féminisation, , in **Bouffartigue, P. (dir), Grelon, A., Groux, G., Laufer, J. et Livian, Y.F.**, Cadres : La grande rupture, Paris, La Découverte, p.249-267.
- Laufer, J. et Pigeyre, P.** (2000), La mobilité comme enjeu sexué dans les entreprises, Actes des journées d'études organisées par le GDR MAGE, Paris, Document de travail N°3, p.75-89.
- Laufer, J. et Pochic, S.** (2004), Carrières au féminin et au masculin, in **Karvar, A. et Rouban, L. (dir.)**, Les cadres au travail. les nouvelles règles du jeu, Paris, La découverte, p. 147-168.
- Mainiero, L.A. et Sullivan, S.E.** (2005), Kaleidoscope careers: An alternate explanation for the "opt-out" revolution, Academy of Management Executive, Vol.19, N°1, p.106-123.
- Marshall, J.** (1989), Re-visioning career concepts: a feminist invitation, in : **Arthur, M.B., Hall, D.T. et Lawrence, B.S.**, Handbook of Career Theory, New York, Cambridge University Press, p.275-291.
- Paillet, P.** (2003), Méthode biographique et entrepreneuriat : Application à l'étude de la socialisation entrepreneuriale anticipée, Revue de l'Entrepreneuriat, Vol.2, N°1, p.19-41.
- Pazy, A.** (1987), Sex Differences in Responsiveness to Organizational Career Management, Human Resource Management, Vol.26, N°2, p.243-256.
- Pigeyre, F.** (1999), Entre autonomie et contrôle : les trajectoires d'accès des femmes aux positions de pouvoir, Actes du 10^{ème} congrès de l'AGR, p.827-839.
- Pigeyre, F.** (2001), Femmes dirigeantes : les chemins du pouvoir, in **Bouffartigue, P.(dir), Grelon, A., Groux, G., Laufer, J. et Livian, Y.F.**, Cadres : La grande rupture, Paris, La Découverte, p.269-280.
- Pigeyre, F. et Valette, A.** (2004), Les carrières des femmes à l'université « Les palmes de verre du cocotier », Revue française de gestion, Vol.30, N°151, p.173-189.
- Powell, G.N. et Mainiero, L.A.** (1992), Cross-Currents in the River of Time: Conceptualizing the Complexities of Women's Careers, Journal of Management, Vol.18, N° 2, p.215-237.
- Saba, T. et Lemire, L. (2004)**, Gérer la carrière des femmes : une réalité différente et des pratiques distinctes, in **Guerrero, S., Cerdin, J.-L. & Roger, A. (coord.)**, La gestion des carrières. Enjeux et perspectives, Paris, Vuibert, p.167-187.
- Safavian-Martinon, M.** (1998), Le lien entre le diplôme et la logique d'acteur relative à la carrière : une explication du rôle du diplôme dans la carrière des jeunes cadres issus des grandes écoles de gestion. Le cas des diplômés de HEC. Comparaison avec des diplômés de Maîtrise et DESS de gestion en Université, Thèse pour l'obtention du Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Paris I.
- Schor, S.M.** (1998), Femmes, hommes : deux routes vers le sommet, L'Expansion Management Review, p.37-44.
- Sullivan, S.E.** (1999), The Changing Nature of Careers: A Review and Research Agenda, Journal of Management, Vol.25, N°3, p.457-484.
- Super, D.E.** (1957), The Psychology of Careers, New-York, Harper.
- Thevenet, M.** (2001), Vie professionnelle, vie privée et développement personnel, Revue française de gestion, N°134, p.106-119.
- Van Maanen, J. et Schein, E.H.** (1977), Career development, in Hackman J.R. et Suttle J. L., Improving Life at Work: Behavioral Science Approaches to organizational Change, Santa Monica, Californie, Goodyear Publishing Company, p.30-95.