

Les ancrs de carrière comme facteur explicatif du plafond de verre Cas des femmes cadres de la DCH SONELGAZ

Career anchors as an explanatory factor of the glass ceiling Case of women executives of DCH SONELGAZ

LAOUES Lilia^{1,}, RACHEDI Akila²*

¹Université Mouloud Mammeri TiziOuzou(Algérie), laoues.lilia@gmail.com

²Université Mouloud Mammeri TiziOuzou(Algérie),zouaakila@yahoo.fr

Date de réception: 13/10/2022;

Date de Acceptation: 30/12/2022;

Date de publication: 31/12/2022;

Résumé :

La question d'égalité entre homme et femme semble être la préoccupation des entreprises au cours de ces dernières années. Les trajectoires de carrière des hommes et des femmes restent différentes et ce malgré la promulgation d'une loi à ce sujet. Plusieurs déterminants expliquent cette situation, nommée plafond de verre qui traduit la faible représentation des femmes dans les postes de direction. L'objectif recherché est de vérifier l'existence du plafond de verre dans le contexte algérien, et de déterminer les facteurs individuels (Double rôle, préjugés, ancrs) et organisationnels (pratiques RH) de ce blocage dans l'entreprise SONELGAZ. Les résultats de la recherche prônent pour l'existence du plafond de verre et fait apparaître différents freins entre autres trois ancrs de carrière qui expliquent ce plafonnement.

Mots-Clés : *Mobilité verticale; Ancrs; Plafond de verre Genre; Entreprise SONELGAZ.*

Abstract:

The question of equality between men and women seems to be the preoccupation of companies in recent years. The career trajectories of men and women remain different, despite the promulgation of a law on this subject. Several factors explain this situation, known as the glass ceiling, which reflects the low representation of women in management positions. The objective sought is to verify the existence of the glass ceiling in the Algerian context, and to determine the individual (dual role, prejudices, anchors) and organizational (HR practices) factors of this blockage in the SONELGAZ Company. The results of the research advocate for the existence of the glass ceiling and reveal various obstacles, including three career anchors, which explain this ceiling.

Keywords: *Vertical mobility; anchors; Gender glass ceiling; SONELGAZ Company.*

*LAOUES Lilia,

Introduction :

La question de l'égalité de sexe dans le marché du travail demeure une thématique d'une grande importance. En Algérie, malgré l'absence de mesures réglementaires discriminantes à l'égard des femmes, nous constatons toujours un déroulement de carrière différencié selon le genre. A cet effet, l'expression du plafond de verre traduit la situation de la faible apparition des femmes dans les postes de responsabilités, ceci constitue l'objet de notre recherche au sein de la direction du capital humain de SONELGAZ.

En effet, beaucoup de chercheurs ont menés des travaux sur le plafonnement de carrière et le plafond de verre, qui adoptent des modèles et des théories explicatifs de ces situations comme étant subies, ou acceptées à défaut, ce cadre ne traite pas spécialement le volet volontaire de la création d'un plafonnement de carrière, ce qui justifie notre motivation de traiter ce sujet sous l'angle de la contribution de la femme à la construction du plafond de verre.

De ce fait, dans la présente étude, nous cherchons à vérifier d'une part l'existence du plafond de verre dans le cadre des entreprises algériennes notamment Sonelgaz, et d'autre part de comprendre les difficultés individuelles et organisationnelles (causes personnelles, ancrés de carrière, pratiques RH,...) que rencontrent les femmes cadres dans l'ascension hiérarchique de leur carrière. et nous nous sommes focalisés à expliquer pourquoi les cadres femmes n'arrivent pas à avoir une mobilité de carrière identique à celle des hommes.

De ce fait, notre principale question de recherche se présente comme suit :

La situation de plafond de verre peut-elle être expliquée par un désir professionnel de non mobilité pour les femmes cadres ?

Pour y répondre, nous avons eu recours à un modèle théorique d'analyse porté sur les ancrés de Schein (1978, 1990 et 1996), ces « ancrés » décrivent des attentes formulées par les individus vis-à-vis de leur carrière qui amènent ainsi à la formulation de choix en réponse à des désirs professionnels, ou privés.

Cette théorie, habituellement mobilisée pour illustrer la progression et la construction de la carrière, permet de mettre en avant cette fois-ci les causes qui amènent les femmes à désirer une situation de plafonnement de carrière. Ce qui offre la possibilité d'utiliser les ancrés de carrière comme facteur explicatif du plafonnement de carrière, mais aussi comme élément d'influence dans la construction d'un plafonnement conçue comme une étape souhaitée dans la carrière.

Pour compléter notre analyse, nous formulons les hypothèses suivantes :

H1 : Les causes personnelles déterminent principalement les freins de progression dans la carrière des femmes cadres.

H2 : La conciliation entre vie privée et vie professionnelle influence la progression verticale des femmes cadres.

Concernant la méthode appliquée à cette recherche, une étude approfondie du phénomène du plafond de verre exige une méthode qualitative pour expliquer avec précision les déterminants de cette situation. La démarche méthodologique poursuivie s'est appuyée sur des entretiens individuels semi directifs avec 14 femmes cadres de la direction du capital humain de Sonelgaz.

La première partie de ce papier consiste en un bref examen de la littérature existante relative au plafond de verre et les ancrés de carrière. Ensuite, nous développerons la méthodologie employée dans cette étude et présenterons le profil des personnes interviewées. Dans un troisième temps, l'analyse des résultats nous permettra de mettre en évidence les grandes tendances relatives aux déterminants du plafond de verre. Et au final une conclusion qui synthétise notre recherche.

I- Revue de littérature :

La gestion de carrière représente la préoccupation académique de plusieurs auteurs en gestion des ressources humaines. Plusieurs théories ont été conçues autour de ce concept générique. Nous avons cité ci-dessous les recherches relatives à la gestion de carrière et au phénomène du plafond de verre.

Le plafonnement de carrière est un phénomène qui peut concerner l'individu dans son parcours professionnel, il désigne le manque de possibilités d'évolution (FERENCE, STONER, & WARREN, 1977).

Le plafonnement de carrière prend la forme du plafond de verre dans un contexte féminin, cette expression a été utilisée la première fois par les journalistes Hymowitz et Schelhardt du Wall Street Journal en 1986 (BELGHUITI-MAHUT & Fabienne, 2006, p. 208).

Morrison et Al., (1987) définissent le phénomène du plafond de verre comme étant les barrières invisibles qui empêchent les femmes d'accéder à certains postes de management » (BELGHUITI-MAHUT & Fabienne, 2006, p. 208). Plusieurs perspectives de recherches ont été établies pour expliquer les causes du phénomène, nous citons d'abord l'approche du genre qui consiste à étudier l'inégalité professionnelle entre l'homme et la femme, Stoller (1968) a fait recours à cette perspective pour expliquer que le phénomène du plafond de verre résulte des différences entre H/F en termes de responsabilités et compétences. « Ce qui détermine le comportement de genre des enfants, ce n'est pas le sexe (biologique), mais les expériences vécues après la naissance » (BELGHUITI-MAHUT & Fabienne, 2006, p. 212).

Par ailleurs, Kanter (BELGHUITI-MAHUT & Fabienne, 2006) s'appuie sur l'approche par l'organisation, son idée se base sur les différences perçues dans le comportement relatif à la situation du travail, selon Kanter les causes du plafond de verre sont relatives à l'organisation et non pas à l'individu.

En 1990, Fragonson (BELGHUITI-MAHUT & Fabienne, 2006) a établi la théorie Gender-Organization-System (G-O-S), qui permet d'expliquer le phénomène par le contexte organisationnel et ou social dans lequel les femmes évoluent. Cette théorie est axée sur l'idée que la situation de la femme est impactée par l'individu et par l'organisation, et que les individus et l'organisation changent en fonction de l'environnement. Le plafond de verre peut être une conséquence d'une discrimination ou des préjugés ancrés dans l'organisation, comme il peut être également lié au style de leadership de l'individu.

Selon (Carer, 2010, p. 120), la théorie des ancrés de Schein peut nous permettre l'explication des voies à l'origine de la construction d'un plafonnement volontaire et plus précisément le plafond de verre qui concerne les cadres femmes. Les ancrés de carrière personnelle font référence à la conception que va avoir un individu sur sa propre évolution et des choix qui vont en découler dans la construction de sa carrière (Igbaria et al. 1999, Feldman et Bolino 1996, Martineau et al. 2001) (Carer, 2010, p. 120). En 1996 Schein identifie huit catégories d'ancrés de carrière qui sont plus spécifiques aux attentes formulées vis-à-vis de la carrière, constituant ainsi des éléments pouvant contribuer à la formation d'un plafonnement volontaire.

II-Cadre conceptuel :

II-1-Le concept du plafond de verre :

L'expression du plafond de verre a fait son apparition pour la première fois en Anglais « glass ceiling », concept utilisé par les deux journalistes du Wall Street Journal qui détermine les barrières invisibles qui excluent les femmes des hauts niveaux hiérarchiques dans la majorité des organisations. L'expression a été employée pour désigner la ségrégation verticale dans les milieux professionnels (GUEDJALI, 2019). En effet cette métaphore est la traduction d'une faible proportion de femmes dans les hauts niveaux hiérarchiques et ceux en comparant leur parcours avec celui des hommes.

La progression de carrière se caractérise donc par une mobilité verticale (hiérarchique) ou horizontale dans une organisation ou à l'extérieur d'une organisation. À l'inverse, une définition moins traditionnelle caractérise. La progression de carrière comme les étapes accomplies tout au long d'un parcours professionnel par un individu (Michaudville, 2014) (Bergeron-Fournier, 2017, p. 12).

II-2-Les ancrs de carrières :

La carrière est un concept qui peut prendre plusieurs utilisations, dans le contexte des ancrs de carrière, « la carrière comprend l'évolution de la professionnelle d'un individu au fil du temps et la manière dont elle est perçue par cette personne » (SCHEIN, 1990, p. 25). Il s'agit ici d'explorer ici le concept de la carrière interne de l'individu qui est lié aux ancrs, c'est-à-dire chaque employé fait en sorte une image sur sa vie professionnelle et de son rôle dans cette vie n ce qui la distingue de la carrière externe qui désigne les étapes réelles qui sont requises par une profession ou une organisation pour progresser dans cette profession.

Certaines organisations parlent de cheminements de carrière qui définissent les étapes nécessaires ou du moins souhaitables que l'occupant de carrière doit franchir pour atteindre un objectif d'emploi. (SCHEIN, 1990, p. 25)

Ce modèle théorique repose sur les motivations organisationnelles et individuelles qui contribuent essentiellement dans les choix décisifs de la carrière de l'individu.

Les ancrs de carrière désignent les choix que l'individu doit faire tout au long de sa carrière, son étude aide les managers à déterminer le choix de l'emploi qui convient le plus aux employés.

Une ancre de carrière correspond à ce qu'une personne considère de plus important et de non négociable dans sa carrière (CERDIN, 2007, p. 7). Elle représente les valeurs profondes non-négociables et que l'individu n'abandonnerait jamais dans une situation de choix, l'ancre de carrière guide et contraint toutes les décisions majeures de la carrière. Selon Elakrami et AL., les ancrs sont les motivations dominantes qui sont à la base d'une orientation de carrière (BASTID & BRAVO, 2006).

Trois dimensions composent l'ancre de carrière : Ses talents et capacités ; Ses motifs et besoins ; Ses attitudes et valeurs (CERDIN, 2007, p. 8). Les études de Feldman et Bolino ; Martineau et al. Montrent que la personne possède au moins deux ancrs : une ancre primaire, et autre secondaire qui détermine ses orientations de carrière. Ces ancrs peuvent se compléter comme elles peuvent être totalement contradictoires (BASTID & BRAVO, 2006, p. 149).

Le tableau suivant explique la définition des huit ancrs de carrière (BASTID & BRAVO, 2006, p. 149) :

Tableau n°1 : Les ancrs de carrière

1. Compétence technique	Utilisation des compétences spécifiques. Reconnaissance liée à l'expertise.
2. Compétence managériale	Recherche de statut et de responsabilités. Reconnaissance liée à la promotion.
3. Autonomie/ indépendance	Besoin de ne pas être contraint par des règles. Reconnaissance liée à l'octroi d'autonomie.
4. Sécurité/ stabilité	Recherche d'un emploi stable assurant un bon salaire. Reconnaissance liée à la loyauté.
5. Créativité/ entrepreneuriale	Création de nouveaux concepts. Reconnaissance liée aux talents.
6. Service	Opportunités de refléter la mission de l'organisation. Reconnaissance liée au dévouement.
7. Défi	Recherche d'un niveau de difficulté à franchir. Reconnaissance liée au défi.
8. Style de vie	Conciliation vie privé/ vie professionnelle. Reconnaissance liée à flexibilité désirée.

Source : A.ELAKREMI, S.GUERRERO, JP.NEVEU, *comportement organisationnel : Vol2, édition Boeck, 2006, p.149*

- Ancre technique : la personne qui a une ancre technique est une personne qui mène ses choix, ses décisions de carrière vers la spécialisation et l'expertise dans son domaine, son centre d'intérêt n'est pas d'obtenir des promotions mais plutôt de développer ses compétences spécifiques et son expertise. Sa satisfaction s'exprime par la reconnaissance de sa perfection et spécialité. Les changements technologiques évolutifs favorisent la satisfaction de cette personne
- Ancre managériale : l'organisation de carrière de la personne d'une ancre managériale se situe autour de l'évolution hiérarchique de la mobilité horizontale afin d'arriver au sommet stratégique. Le pouvoir, le leadership et le relationnel sont les centres d'intérêt de cette personne, les changements structurelles, organisationnelles ou la diminution des niveaux hiérarchiques perturbent la satisfaction de la carrière, car elle dépend de l'accès à la promotion.
- Ancre autonomie : la personne ancré autonomie est souvent à la recherche d'opportunités qui assure plus de liberté et d'indépendance. Cette personne accepte facilement le changement environnemental surtout avec les difficultés du marché de travail actuelles.
- Ancre sécurité : contrairement à l'ancre précédente, les changements environnementaux présentent des difficultés pour la personne ancré sécurité, car ils bouleversent la stabilité de son emploi, sa carrière est organisée par le biais des valeurs d'appartenance et de loyauté.
- Ancre créativité : les orientations de carrière sont fondées sur le besoin de création, d'innovation d'un nouveau concept, produit ou, faire preuve de démarrage d'une filiale. Cette personne cherche toujours la flexibilité et des conditions favorables pour créer les critères de succès de carrière sont la reconnaissance de ses talents. Les conditions du marché actuelles sont plus ouvertes pour les personnes qui aiment entreprendre leurs propres projets.

- Ancre de service : les activités liées au désir de service et la participation dans les projets de développement ou d'amélioration qui servent les autres aident la personne à se sentir fortement utile, responsable et humaine, ces personnes sont toujours à la recherche des solutions pour des problèmes car ça leur permet de déclencher le sentiment de satisfaction.
- Ancre de défi : le centre d'intérêt de ces personnes est l'accomplissement de soi, les propositions qui apparaissent comme impossibles ou obtient des obstacles infranchissables les attirent et les boostent à se donner à fond pour prouver sa capacité à relever le défi. Ces personnes cherchent la reconnaissance et le mérite d'un statut de chef de mission.
- Ancre style de vie : la personne qui a une ancre de style de vie place la qualité de vie au centre de ses choix de carrière, de plus le souci d'assurer un équilibre de vie professionnelle/ vie personnelle cette personne a des conditions qui contribuent fortement dans le choix de mobilité tel que la région, son mode de vie ... etc. Elle cherche à travailler pour vivre et non pas vivre pour travailler.

Amherdt explique dans son ouvrage le Chaos de carrière dans les organisations, que les personnes ayant les ancrs, technique, autonomie et sécurité peuvent être affrontées à une situation de plafonnement et de stagnation dans leur carrière.

II-3- La présence des femmes dans le marché du travail algérien :

Selon le rapport de l'organisme national des statistiques ONS porté sur les statistiques de l'activité, l'emploi et le chômage en Algérie : En mai 2019, la population Active était au sens du Bureau International du Travail (BIT), est estimée à 12.730.000 personnes au niveau national, d'où la population active féminine a atteint, pour sa part, 2.591.000, soit 20,4% de la population active totale.

Des disparités significatives sont observées selon le sexe, puisque 77,9% de l'emploi féminin est concentré dans l'administration publique, les secteurs de la santé et l'action sociale et dans les industries manufacturières(BERRAH, 2019).

Mouloud Hedir, économiste, relève, que la «la question n'est pas dans le droit» avec à la clé «une législation qui proscrie depuis toujours toute forme de discrimination». Toutefois, les statistiques de la Banque mondiale laissent perplexes. En 2020, il explique que le taux d'emploi des femmes en Algérie reste moins représentatif par rapport à d'autres pays tels que l'Egypte, la Libye, le Maroc et la Tunisie qui réussissent plus au moins d'avoir des scores respectifs d'où la moyenne mondiale étant de 45.9%(IRNATENE, 2022).

Suivant le rapport, les statistiques confirment l'existence du plafond de verre à travers la faible apparition des femmes dans les hautes sphères organisationnelles, à savoir : l'emploi féminin absorbe 56,9% de l'emploi total des employés administratifs, 54,8% des professions intellectuelles, 37,5% des professions intermédiaires (cadres moyens), et 9,8% du groupe de profession « Directeurs et gérants».

Le Droit social algérien est l'un des plus performants en matière d'égalité (entre genres) à travers le monde, il garantit explicitement l'accès à l'emploi, la rémunération, la promotion professionnelle, la protection sociale, par une réglementation qui ne laisse « normalement » aucune place aux discriminations hommes-femmes(Jugurta, 2017)

III-Méthodologie de la recherche :

La présente étude a pour objectif de dresser un état des lieux sur le phénomène de plafond de verre, nous avons utilisé les méthodes de collecte de données suivantes : d'abord nous avons utilisé la documentation interne de l'organisation, ensuite nous avons mené des entretiens semi-directifs à l'aide d'un guide d'entretien (voir annexe 1). Comme nous avons fait appel à un questionnaire (voir annexe 2) pour définir les ancrs de carrière des employés.

L'échantillon de notre étude est composé de 14 femmes sur la base de 23 femmes de la direction du capital humain (DCH). Dont 4 chefs de département, 4 ingénieurs d'études et 6 chargées d'études, 7 femmes mariées et 7 célibataires. Les critères de choix de l'échantillon sont : L'âge entre 32 et 55 ans, le statut : Cadre, la qualification académique : Diplôme universitaire, les années d'expérience : plus de 10 ans.

Le tableau (voir annexe 3) présente les caractéristiques de notre échantillon.

Nous avons élaboré un questionnaire pour la collecte de données (voir annexe 2) composé de 40 questions pour déterminer les ancrs de carrière qui contribuent à la constitution du plafond de verre, ce questionnaire a pour objet confirmer la contribution des ancrs de carrière à la construction du plafond de verre.

L'étude s'est appuyée sur trois types d'analyse, nous avons utilisé l'analyse documentaire pour sélectionner un échantillon significatif de l'étude, en comparant les trajectoires des femmes et des hommes qui ont les mêmes caractéristiques (l'expérience et le niveau d'instruction). Cette analyse documentaire a été également mobilisée pour vérifier l'existence du plafond de verre à travers l'examen des états de déroulement de carrière, et enfin de vérifier les pratiques qui sont mises au sein de Sonelgaz. Nous avons fait recours à une analyse thématique des entretiens semi-directifs pour identifier les obstacles qui freinent la carrière des femmes cadres, enfin pour vérifier les hypothèses de notre recherche, une dernière analyse de contenu accompagnée d'une grille d'analyse, dédiée aux ancrs de carrières, a été suivi pour répondre à notre questionnement de recherche.

IV-Résultats de recherche :

Nous avons commencé d'abord par l'analyse des entretiens semi-directifs, ensuite les données tirées du questionnaire pour identifier les ancrs de carrières des femmes cadres, afin de vérifier si les trois ancrs telles que l'ancre technique, l'ancre de stabilité et l'ancre d'autonomie déterminent la situation du plafonnement de carrière. Enfin, nous avons tenté d'élaborer un croisement d'analyse entre les trois outils mobilisés (questionnaire, entretien et la documentation interne de l'entreprise).

IV-1-Analyse des entretiens semi-directifs :

Cette analyse s'appuie sur les variables explicatives suivantes : la connaissance du concept du plafond de verre « CONCEPT-PV », les difficultés individuelles « DIFF-IND », les difficultés organisationnelles « DIFF-ORG », les options pour briser le plafond de verre «BRISER-PV ».

« CONCEPT-PV » désigne le concept du plafond de verre, la variable permet de vérifier si les interviewées ont une idée sur le phénomène et son ampleur au sein de leur entreprise, d'une manière générale la variable synthétise les facteurs qui constituent le plafond de verre.

L'étude révèle que l'expression du plafond de verre est totalement méconnue par les femmes cadres de la DCH-Sonelgaz. Elles n'ont jamais entendu parler de ce concept, 6 femmes seulement sur 14 confirme l'adaptation de l'expression dans le contexte de Sonelgaz, et pensent que l'expression reflète la réalité de l'entreprise, tandis que 8 refusent l'idée que le plafond de verre existe à

Sonelgaz en justifiant les cas de femmes qui occupent déjà des postes de responsabilités au sein de l'entreprise.

Il nous a semblé intéressant de voir les origines du plafond de verre citées par les femmes cadres au début de notre entretien, cela renvoie aux contraintes familiales (réponses de 8 femmes sur 14) qui avancent la contrainte familiale comme principale entrave. Ces contraintes prennent plusieurs formes (la maternité, la prise en charge des enfants scolarisés, les responsabilités familiales, etc.), qui mènent le plus souvent à la mise en disponibilité. En outre, les préjugés sur l'apparition des femmes dans les hauts niveaux hiérarchiques, est également considéré comme l'un des facteurs qui entrave la carrière professionnelle par l'élimination de la méritocratie. La subjectivité organisationnelle pourrait intervenir dans l'attribution des promotions, 6 femmes sur 14 soit 40% des réponses estiment que les difficultés sont plus organisationnelles qu'individuelles.

« DIFF-IND » indique les difficultés individuelles, à travers cette variable nous avons tenté d'identifier les obstacles liés à la personne et qui contribuent à la constitution du plafond de verre. Nous nous sommes inspirés de la littérature pour évoquer les facteurs suivants : la maternité, le temps de repos, le soutien familial, la conciliation entre la vie privée et vie professionnelle.

La question du poids de la responsabilité familiale, notamment la maternité pour les femmes mariées est considérée comme le facteur le plus déterminant, qui bloque la carrière de la femme d'une part, et d'autre part ce facteur est perçue comme un handicap, soit 70% des réponses l'affirment.

Tandis que 30% des réponses (4 femmes sur 14) pensent que la responsabilité familiale n'est pas une composante fondamentale du plafond de verre. L'incompréhension des supérieures hiérarchiques et leur perception négative bloquent la carrière de la femme au sein de la DCH de Sonelgaz. Ces réponses pourraient être justifiées par la situation sociale de ces femmes (3 femmes sur 4 n'ont pas d'enfants). Constat qui confirme L'analyse de la littérature fait ressortir deux principales catégories de sources d'inégalités professionnelles hommes-femmes : « structurales », relevant plutôt de la ségrégation des métiers selon le genre ; et « culturelles », liées à la culture managériale et à l'existence des stéréotypes (Melnik-Olive & Hélène Couprie, 2017).

La répartition inégalitaire des tâches ménagères représente également un facteur qui impacte fortement la carrière, se répercute sur la concentration et la réflexion au travail pour la majorité des femmes rencontrées, soit (11 réponses sur 14). Cette inégalité est perçue comme un problème social qui peut également nuire à la santé. Par contre, 3 femmes sur 14 pensent que la répartition inégalitaire des tâches ménagères n'impacte en aucun cas la carrière de la femme.

La question du sacrifice de la carrière est perçue comme non négociable pour la plupart des femmes cadres de la DCH de Sonelgaz, dont 9 femmes sur 14 ont répondu par non. En outre, 4 femmes ont le sentiment d'avoir sacrifié leur carrière pour des obligations familiales. Par contre, une femme parmi les 13 femmes, est capable de sacrifier sa carrière pour son mari.

La majorité des femmes soit (12 sur 14 femmes) estime que le soutien familial compte énormément pour elles, et précise que l'absence du soutien de l'époux peut freiner la carrière de la femme. Néanmoins 2 femmes sur 14 restent indifférentes à cette question.

Les difficultés d'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle influencent considérablement la carrière des femmes. Les femmes-cadres interviewées de la DCH, soit 85% considèrent que le travail à Sonelgaz ne permet pas cette conciliation en termes des horaires de travail. D'où la plupart d'entre elles (8 femmes sur 14), estiment que le travail combiné entre l'entreprise et la maison

affecte négativement le bien-être. Tandis que 6 femmes sur 14 arrivent rarement à l'épuisement et s'organisent entre les deux espaces, ceci s'explique par le fait qu'elles estiment ne pas avoir une grande responsabilité à la maison (femmes célibataires).

« DIFF-ORG » Difficultés organisationnelles ; Il nous paraissait important de savoir si les femmes cadres de la DCH Sonelgaz percevaient le plafond de verre comme étant une résultante des pratiques discriminantes.

Seules (4 femmes sur 14) n'hésitent pas à dire qu'il existe une inégalité de traitement liée au genre à la DCH Sonelgaz. Le mot discrimination est peu abordé d'une manière directe dans les réponses des interviewées, certaines femmes cadres soit (10 femmes sur 14) jugent qu'il existe un esprit discriminant des décideurs qui pourrait se manifester dans les pratiques de gestion. Il est important de noter que six femmes dix considèrent que le système d'attribution des promotions est défaillant, pour eux le problème du plafond de verre repose sur l'application de la réglementation. Certaines femmes (4 femmes sur 14) pensent qu'il n'existe pas de discrimination, et confirment qu'elles n'ont pas été discriminées durant leurs parcours professionnels.

Une seule femme sur quatorze pense que les femmes rencontrent plus de difficultés pour y accéder à la promotion au sein de Sonelgaz, contrairement à la majorité (13 femmes) qui estime que les difficultés concernent les hommes et les femmes, et le problème dépend de la nature de la relation professionnelle hiérarchique.

La majorité des femmes cadres de la DCH –Sonelgaz soit (13 femmes sur 14) accorde une grande importance à l'accompagnement du responsable hiérarchique et juge qu'il est le premier responsable dans l'évolution de carrière.

La plupart des interviewées (11 sur 12 femmes) affirment qu'il y'a une absence de planification de carrière, d'où la moitié de ces femmes procède à une planification personnalisée. La majorité soit (12 sur 14 femmes) accorde une très grande importance à la planification de la carrière car elle permet de donner une visibilité à court et moyen terme sur le déroulement de carrière, les aires d'évolution ainsi que les mobilités possibles à l'intérieur de l'entreprise. Tandis que deux femmes sur quatorze femmes jugent que la planification de carrière n'est pas importante, et pensent que le développement individuel via la formation personnalisée servira mieux l'employée à progresser.

Presque 70% (9 sur 14) des femmes cadres de DCH de Sonelgaz n'ont pas bénéficié des formations en Management et affirment que cette formation « Formation des Cadres à Haut Potentiel : CHP » est dédié aux personnes ayant déjà des postes de responsabilités, ce qui explique l'appartenance des 30% (5 sur 14) de ces femmes à cette catégorie. L'importance du lien entre la formation et le développement de carrière est fortement apparue dans les réponses des interviewées dont la plupart (13 femmes sur 14) jugent que la formation est un moyen de développement de compétences, qui favorisent la mobilité et la progression de carrière au sein de l'entreprise.

« BRISER-PV » désigne les options pour briser le plafond de verre : le but est de comprendre comment la femme cadre arriverait à briser le plafond de verre et aller au-delà des difficultés.

La quasi-totalité de notre échantillon accorde une grande importance aux encouragements de l'entourage pour booster la carrière, dont (2 femmes sur 14) ont été encouragées par le milieu professionnel (responsables, collègues), et (6 sur 14 femmes) ont été encouragées par la famille (parents, époux et amis), enfin 6 sur 14 femmes estiment qu'elles étaient chanceuses d'avoir été soutenues et encouragées doublement (famille et travail).

La question d'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle est considérée par l'ensemble des femmes cadres - 100% de l'échantillon - comme la solution idéale qui permet de concilier entre le travail et la famille, sans sacrifier l'un pour l'autre, et qui garantit un climat propice favorisant la progression des femmes cadres.

Pour briser le plafond de verre, nos interviewées ont suggéré des solutions qui favorisent leur évolution au sein de Sonelgaz, ci-dessous synthétisées :

Tableau n°2. Les pratiques qui permettent de briser le plafond de verre proposées par les interviewées

Conciliation entre famille/ travail	Flexibilité : <ul style="list-style-type: none"> ○ Aménager les horaires ○ Permettre le travail à distance (circonstances) Motivation : <ul style="list-style-type: none"> ○ Instaurer un climat de confiance entre l'employé et l'entreprise ○ Accorder plus de considération et de compréhension à la femme (par les responsables) ○ Reconnaître les sacrifices de la femme
Développement des compétences	<ul style="list-style-type: none"> ○ Offrir plus de formations ○ Etablir des plans de développement individuel
Culture organisationnelle	<ul style="list-style-type: none"> ○ Tenter de changer les mentalités de discrimination et faire accepter la femme dans tous les postes ○ Eliminer les préjugés et la perception masculine
Procédures et lois	<ul style="list-style-type: none"> ○ Revoir le contenu des missions (Fiche de poste) ○ Revisiter les mécanismes d'évaluation de la promotion (contrôle, critères d'évaluations transparents, clairs et précis) ○ Revoir la loi de la mise en disponibilité qui pénalise la femme de trois ans d'évolution. ○ Offrir plus de postes (penser à une réorganisation)

Source : Conception libre

Témoignage des femmes managers :

Les femmes qui occupent déjà un poste de responsabilité intermédiaire, expliquent leur réussite par les sacrifices. Elles confirment avoir fait d'énormes sacrifices au détriment de leurs familles, mais elles n'envisagent pas d'aller au-delà de cette responsabilité. Les autres restent optimistes pour occuper des postes supérieurs tant qu'elles n'ont pas une responsabilité conjugale. Il est important de noter aussi que l'une des questionnées acceptera de sacrifier sa carrière pour la stabilité de la vie familiale.

IV-2-Analyse des questionnaires :

Pour Répondre à notre question de recherche nous avons tenté de comprendre ce qui motive les femme-cadres à ne pas changer de poste à travers les ancrs de carrière. Le questionnaire « les ancrs de carrière » a été inspiré et traduit du test d'Edgar SCHEIN dont le but est de stimuler à travers la collecte des réponses les réflexions des employées sur leurs domaines de compétences et valeurs pour connaître l'ancrage de leur carrière(SCHEIN, 1990, p. 15) (voir l'annexe n°2)

Il a été choisi d'étudier en priorité trois ancres principales qui peuvent expliquer un état de plafonnement comme nous avons déjà mentionné dans la partie théorique : L'ancre technico-fonctionnelle, l'ancre sécurité/stabilité et l'ancre Autonomie.

D'après nos résultats, l'ancre technique domine. Huit femmes sur dix orientent leurs décisions majeures de la carrière autour de la spécialisation dans leurs domaines respectifs. Ces femmes ne cherchent pas forcément à évoluer et avoir des promotions, le plus important pour elles, c'est de développer leurs connaissances et compétences. L'ancre sécurité/stabilité peut être considérée comme secondaire, car elle représente 50% des réponses de notre échantillon, explique l'idée de refus du changement à cause d'une préférence de la stabilité de l'emploi. L'ancre autonomie, cette ancre semble pouvoir également caractériser une situation de plafonnement, car selon nos résultats les personnes qui ont une ancre « autonomie » cherchent des opportunités qui garantissent une certaine indépendance, disposer d'une grande marge de liberté, son absence provoque une sérieuse contrainte dans la carrière.

Il est important aussi de noter que l'ancre managériale est apparue dans une seule réponse, vu que les personnes ancrées "managériales" cherchent souvent à avoir des responsabilités, donc elles expriment de fortes motivations à briser le plafond de verre.

IV-3-Analyse documentaire :

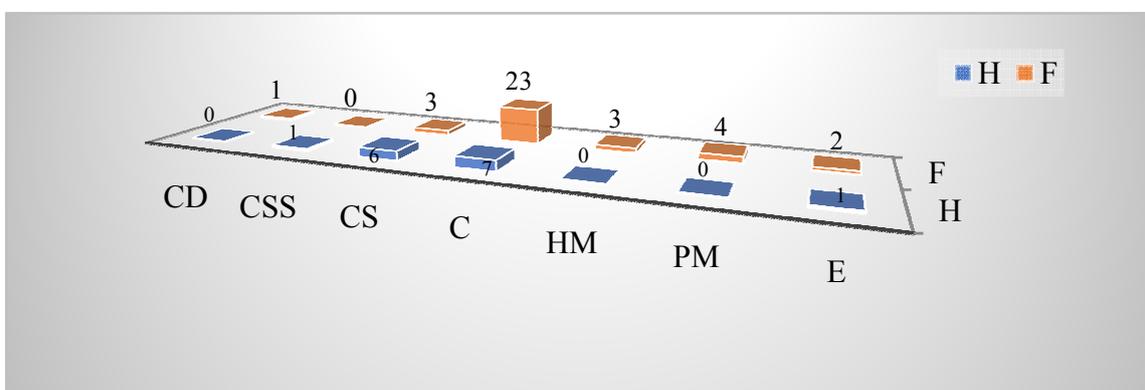
Aperçu du plafond de verre :

Tableau n°3 : Aperçu du plafond de verre au niveau de l'entreprise Sonelgaz

Statut	Homme	Femme
Cadre Dirigeant	0	1
Cadre Supérieur Senior	1	0
Cadre Supérieur	6	3
Cadre	7	23
Haute Maitrise	0	3
Petite Maitrise	0	4
Exécution	1	2
Total	15	36

Source : Conception libre

Figure n°1 : L'affectation des employés par sexe à l'entreprise Sonelgaz



Source : (Conception libre)

A partir de ces résultats, nous pouvons confirmer l'existence du plafond de verre à Sonelgaz. Nous constatons une stagnation dans la carrière des femmes souvent retenues dans les postes intermédiaires. Ceci est clairement expliqué par le fait que plus le niveau hiérarchique augmente, moins sera constaté le nombre de femmes cadres, passant de 3 femmes dans le poste « cadre supérieure » à 0 femmes « cadre supérieur senior ».

La place de la femme au sein de Sonelgaz :

Tableau n°4 : La place de la femme à Sonelgaz

Nombre des employés à Sonelgaz	311	100%
Nombre femme	177	57%
Nombre maman	100	56%

Source : conception libre

Tableau n°5 : La place de la femme à la Direction du Capital Humain à Sonelgaz

Nombre des femmes à la DCH	36	20%	
Nombre des femmes Maman à la DCH	13	36%	13%

Source : conception libre.

Suite aux tableaux précédents, nous constatons que la femme occupe une place importante à Sonelgaz, elle représente plus que la moitié des effectifs de Sonelgaz, 20% d'entre elles travaillent au niveau de la DCH.

Documentation interne :

Conformément à la convention collective de Décembre 1991, complétée et mise à jour en 2005, l'entreprise Sonelgaz cherche à mettre en œuvre le principe d'égalité dans toutes ses formes. Suite à notre lecture de cette convention, nous avons remarqué que les pratiques organisationnelles liées à la carrière de l'employé sont fondées sur l'égalité entre homme et femmes. Les articles suivants : art52, art53 et art54 de la convention collective relative à la sélection, le recrutement et les conditions d'accès au poste de travail décrivent clairement le souci d'égalité eu sein de l'entreprise.

La promotion (art 84) peut prendre deux formes au sein de Sonelgaz : La mutation/ promotion suite à publication des postes vacants (permet le passage à un grade supérieure) et la promotion annuelle sur proposition de la hiérarchie (basé sur la valeur professionnelle de l'employé, confirmée par l'appréciation annuelle).

La formation (art92) : Sonelgaz assure par le biais des actions de formation un développement du potentiel de ses ressources humaines qui facilitent la promotion interne des employés, ces actions sont organisées pour satisfaire les besoins des structures internes.

IV-4-Vérification des hypothèses :

Les interviews réalisées auprès des femme-cadres, ont fait apparaître différents facteurs individuels et structurels (organisationnel) qui freinent leur carrière. Parmi les principales causes individuelles, on trouve les responsabilités familiales notamment la maternité ce qui présente une difficulté de jouer un double rôle dans la famille et dans le travail : La conciliation entre vie privée et vie professionnelle, parfois définie comme un conflit inter-rôle où les exigences des rôles issus du travail et de la famille peuvent être mutuellement incompatibles (Stephens et Sommer, 1996 ; Greenhaus and

Beutell, 1985) n'est pas perçue de manière identique par les hommes et par les femmes, notamment cadres (TREMBLAY, 2013). D'autres freins sont moins dominants mais présentent un fort impact sur le blocage ou l'avancement de carrière des femmes cadres, tels que le soutien familial.

Sur la lumière de ce qui précède, nous pouvons confirmer notre première hypothèse : les causes personnelles déterminent principalement les freins de progression dans la carrière des femmes cadres de Sonelgaz.

Notre recherche nous a permis aussi de montrer l'importance des causes organisationnelles, les pratiques de discrimination, ou plus précisément l'esprit discriminant des décideurs qui pourraient se manifester par des pratiques discriminantes. Plus de 50% de notre échantillon considère que le problème du plafond de verre repose sur la mauvaise application de la réglementation, et trouve que le système d'attribution des promotions est défaillant. D'autre part, les stéréotypes et préjugés sur l'apparition des femmes cadres dans les sphères managériales prennent une forme plus sociétale que structurelle. En outre, il existe d'autres causes liées au manque de planification de carrière, manque de parrainage et enfin de formation, qui influencent l'avancement des femme-cadres de la DCH Sonelgaz.

Les résultats des interviews et l'analyse des documents internes confirment partiellement notre deuxième hypothèse H2 : la conciliation entre vie privée et vie professionnelle influence la progression verticale des femmes cadres de la DCH Sonelgaz. Plus de 90% de notre échantillon confirment l'inexistence de discrimination pour accéder aux promotions, mais cela n'empêche pas de dire qu'il existe d'autres causes qui permettent la constitution du plafond de verre d'un point de vue organisationnel, et qui dépendent fortement de la relation entre l'employé Homme ou Femme avec son supérieur hiérarchique.

Il est important de noter aussi que le système d'attribution de promotion pénalise ceux qui ont bénéficié d'une mise en disponibilité. En fait, le plus souvent les femmes demandent ce droit plus que les hommes, elles en subissent les conséquences négatives également plus que les hommes.

Conclusion :

A travers ce papier, notre recherche avait pour objectif principal de contextualiser le phénomène du plafond de verre au sein de l'entreprise Sonelgaz, ce qui a été constaté et vérifié. D'abord en analysant les documents internes de l'organisation, nous avons constaté l'apparente association entre le niveau hiérarchique et la fréquence de l'apparition des femmes. Ce premier constat pourrait révéler l'existence d'un environnement interne non favorable à la promotion de la femme.

Les difficultés rencontrées par les questionnées portent principalement sur le poids de la responsabilité familiale, notamment la maternité et ses conséquences. En fait, les difficultés s'inscrivent dans le cadre de la recherche d'un certain équilibre, entre la vie privée et la vie professionnelle. Ces difficultés contribuent d'une manière ou d'une autre à la constitution du plafond de verre.

Quant aux ancrs de carrière, cette théorie nous a permis d'expliquer que la situation de plafonnement chez les cadres femmes peut être due à des motivations et attentes individuelles sur le déroulement de la carrière professionnelle, ceci se présente comme un plafonnement volontaire et un désir professionnel de non mobilité et ascension hiérarchique.

La gestion se déploie par des règles impersonnelles. Dans notre cas, l'étude révèle le caractère personnel de la relation hiérarchique entre l'employé et son supérieur. Le supérieur est considéré

<ul style="list-style-type: none"> • L'accompagnement et le soutien de la hiérarchie 	13. Pensez-vous que l'accompagnement est nécessaire pour progresser dans votre carrière ?
<ul style="list-style-type: none"> • Manque de planification de carrière 	14. Existe-il une planification de carrière dans votre entreprise ? 15. Si oui, pensez-vous qu'elle est importante pour faire votre carrière ?
<ul style="list-style-type: none"> • Absence de formation en management pour responsabiliser les femmes 	16. Bénéficiez-vous des formations en management ? 17. Pensez-vous que ces formations favorisent votre ascension hiérarchique ?
Au-delà du plafond de verre :	
	18. Selon vous quelles sont les mesures qui contribuent à briser le plafond de verre ? 19. Croyez-vous que l'encouragement de votre entourage vous motive à avancer dans votre carrière ? 20. Avez-vous été encouragé par une personne ? par qui ? 21. Selon vous, comment peut-on favoriser l'évolution des femmes cadres ? 22. Pensez-vous que les pratiques d'équilibre famille-travail, peuvent vous aider à faire carrière ?

Source : Conception libre

Annexe n°2. Questionnaire des ancrs de carrière

Utilisez l'échelle de 1 à 5 pour évaluer le degré de vérité de chacun de ces éléments pour vous :

1 'Tout à fait en désaccord' **2** 'Plutôt en désaccord' **3** 'Sans opinion' **4** 'Plutôt d'accord' **5** 'Tout à fait d'accord'

1	Mon rêve est d'être tellement bon(ne) dans ce que je fais que mes conseils d'expert seront recherchés en permanence.	
2	Je suis pleinement satisfait(e) dans mon travail quand j'ai réussi à intégrer et à gérer les efforts des autres.	
3	Je rêve d'avoir une carrière qui me donne la liberté de faire mon travail à ma façon et selon mon propre programme.	
4	J'attache plus d'importance à la sécurité et à la stabilité qu'à la liberté et l'autonomie.	
5	Je suis toujours à l'affût d'idées qui me permettraient de démarrer ma propre entreprise...	
6	J'estimerai avoir réussi ma carrière seulement si j'ai le sentiment de contribuer réellement au bien-être de la société.	
7	Je rêve d'une carrière dans laquelle je puisse résoudre ou venir à bout de situations particulièrement difficiles.	
8	Je préférerais quitter mon entreprise plutôt que d'être placé(e) sur un poste qui compromet ma capacité à poursuivre mes intérêts personnels et familiaux	
9	J'estimerai avoir réussi ma carrière seulement si je peux développer mes capacités techniques ou fonctionnelles à un très haut niveau de compétence	
10	Je rêve d'être responsable d'une organisation complexe et de prendre des décisions qui touchent nombre de personnes.	

11	Je suis pleinement satisfait(e) dans mon travail quand je suis complètement libre de définir mes propres tâches, programmes et procédures	
12	Je préférerais quitter définitivement mon entreprise plutôt que d'accepter une mission qui compromettrait ma sécurité dans cette entreprise.	
13	Monter ma propre affaire est plus important pour moi que d'atteindre un haut niveau de management dans l'organisation d'autrui.	
14	Je suis pleinement satisfait(e) dans ma carrière lorsque je peux mettre mes talents au service des autres.	
15	J'ai le sentiment de réussir dans ma carrière seulement si je peux faire face et surmonter des défis particulièrement retors.	
16	Je rêve d'une carrière qui me permette d'intégrer mes besoins personnels, familiaux et professionnels.	
17	Devenir directeur de la fonction correspondant à mon domaine d'expertise m'attire plus que d'atteindre un poste de direction générale	
18	J'estimerai avoir réussi dans ma carrière seulement si je deviens directeur général d'une organisation.	
19	J'estimerai avoir réussi dans ma carrière seulement si j'atteins une autonomie et une liberté totale.	
20	Je recherche des emplois dans des organisations qui me procureront un sentiment de sécurité et de stabilité.	
21	Je suis pleinement satisfait(e) dans ma carrière quand j'ai pu construire quelque chose qui est entièrement le fruit de mes idées et efforts.	
22	Utiliser mes compétences pour que le monde devienne un endroit plus agréable pour vivre et travailler est plus important pour moi que d'atteindre une position managériale élevée	
23	J'ai été pleinement satisfait(e) dans ma carrière quand j'ai résolu des problèmes apparemment insolubles ou quand je suis venu(e) à bout de situations apparemment impossibles.	
24	J'estimerai avoir réussi dans la vie seulement si j'ai pu trouver un équilibre entre mes besoins personnels, ceux liés à ma famille et ma carrière.	
25	Je préférerais quitter mon entreprise plutôt que d'accepter une mission qui me ferait sortir de mon champ d'expertise.	
26	Atteindre un poste de direction générale m'attire plus que de devenir directeur de la fonction correspondant à mon domaine d'expertise.	
27	L'opportunité de faire mon travail à ma façon, libre de règles et de contraintes, est plus importante pour moi que la sécurité.	
28	Je suis pleinement satisfait(e) dans mon travail quand j'éprouve le sentiment d'une sécurité totale sur le plan financier et sur celui de l'emploi.	
29	J'estimerai avoir réussi ma carrière seulement si j'arrive à créer ou à élaborer quelque chose qui est ma propre idée ou mon propre produit.	
30	Je rêve d'avoir une carrière qui apporte une réelle contribution à l'humanité et à la société.	
31	Je recherche des opportunités de travail qui défient fortement mes capacités à résoudre des problèmes et/ou mon goût de la compétition.	
32	Équilibrer les exigences de la vie personnelle et professionnelle est plus important pour moi que d'atteindre une position managériale élevée.	
33	Je suis pleinement satisfait(e) de mon travail quand j'ai été capable d'utiliser les	

	compétences et talents rattachés à ma spécialisation	
34	Je préférerais quitter mon entreprise plutôt que d'accepter un travail qui m'empêcherait d'atteindre une position de management général.	
35	Je préférerais quitter mon entreprise plutôt que d'accepter un travail qui réduirait mon autonomie et ma liberté.	
36	Je rêve d'avoir une carrière qui me permette d'éprouver un sentiment de sécurité et de stabilité.	
37	Je rêve de démarrer et de développer ma propre affaire.	
38	Je préférerais quitter mon entreprise plutôt que d'accepter une mission qui amoindrirait mes capacités d'être au service des autres.	
39	Travailler sur des problèmes quasiment insolubles est plus important pour moi que d'atteindre une position managériale élevée.	
40	J'ai toujours cherché des opportunités de travail qui minimisent les interférences avec les préoccupations personnelles ou familiales.	

Source : Traduction du test d'Edgar SCHEIN, Careeranchors, Discoveringyour real values, p.15

Grille d'analyse :

- 1- Parmi vos scores les plus élevés, isolez trois propositions avec lesquelles vous êtes le plus en accord, notez le numéro leur correspondant, 1 à 40.
- 2- Transférez les notes du questionnaire dans une grille.

--	--	--
- 3- Ajouter 4 points aux trois propositions isolées (première étape)
- 4- Calculez le total de chacune des colonnes.

Annexe n°3. Les caractéristiques de l'échantillon

Interviewée (Int)	Âge	Situation familiale	Poste actuel	Nombre d'année d'expérience	Qualification académique
Int-1	36	C	Ingénieure d'études	12	BAC+5
Int-2	35	M	Chargée d'études	12	BAC+5
Int-3	47	C	Cadre d'études	12	BAC+4
Int-4	42	M	Ingénieure d'étude	11	BAC+5
Int-5	36	M	Ingénieure d'étude	12	BAC+5
Int-6	45	C	Chef de département	14	BAC+6
Int-7	45	M	Chargée d'études	18	BAC+3
Int-8	48	C	Chef de département – coordination	12	BAC+4
Int-9	48	C	Chef de département	20	BAC+4
Int-10	41	C	Chargée d'étude	12	BAC+4
Int-11	39	M	Chef de département	13	BAC+5
Int-12	43	C	Chargée d'étude	14	BAC+5
Int-13	34	C	Chargée d'étude	10	BAC+5
Int-14	41	M	Ingénieure d'étude	12	BAC+5

Annexe n° 4. Les résultats du questionnaire « ancrés de carrière »

	Technique	Managériale	Autonomie	Sécurité	Créativité	Dévoûement à une Cause	Défi	Style de vie
Int 1	31	15	19	31	8	20	20	20
Int 2	15	9	11	15	13	13	15	21
Int 3	27	22	18	27	20	23	21	17
Int 4	15	9	20	13	19	17	11	20
Int 5	20	17	19	20	18	22	21	18
Int 6								
Int 7	25	24	21	24	25	19	20	21
Int 8	18	13	25	22	14	18	23	26
Int 9								
Int 10	25	15	19	20	14	16	18	25
Int 11	22	16	25	16	24	20	20	22
Int 12								
Int 13								
Int 14	25	19	15	13	12	12	14	21

Source : Conception libre

Références :

1. BASTID, F., & BRAVO, B. (2006). Réussir sa carrière : Approche conceptuelle. Dans S. G.-P. Assaad El Akremi, *Comportement organisationnel Justice organisationnelle, enjeux de carrière et épuisement professionnel* (éd. De boeck, Vol. 2).
2. BELGHUITI-MAHUT, S., & Fabienne, B. (2006). Les femmes et le plafond de verre. Dans S. G.-P. Assaad El Akremi, *Comportement organisationnel , Justice organisationnelle, enjeux de carrière et épuisement professionnel* (Vol. 2). De boeck.
3. Bergeron-Fournier, M. (2017). Progression et plafonnement de carrière chez les femmes assistantes accessoiristes de plateau dans l'industrie cinématographique au Québec. École de relations industrielles.
4. BERRAH, M. K. (2019). *Activité , emploi et chômage en Mai 2019*. Direction des Publications et la Diffusion ONS, Direction Technique chargée des Statistiques de la Population et de l'Emploi. Alg: ONS. Récupéré sur www.ons.dz
5. Carer, L.-A. M. (2010, Juin). Les ancrs de schein comme facteur explicatif du plafonnement de carrière volontaire des personnels vieillissants au sein des marchés internes structurés. France: Ecole doctorale de sciences économiques et de Gestion d'AIX-MARSEILLE II, laboratoire d'économie et de sociologie du travail.
6. CERDIN, J.-L. (2007). *S'expatrier en toute connaissance de cause*. EYROLLES.
7. FERENGE, T., STONER, J., & WARREN, E. (1977). Managing the career plateau. 2(4), pp. 602-612.
8. GUEDJALI, A. (2019). Les Trajectoires Des Femmes Cadres Algériennes à L'épreuve Du Plafond De Verre. *دراسات اجتماعية*, 9(2), pp. 91-119.
9. IRNATENE, F. (2022, mars 06). Inclusion économique des femmes : Plus nombreuses au travail. *El moudjahid*. Consulté le 09 27, 2022, sur <https://www.elmoudjahid.dz/fr/economie/inclusion-economique-des-femmes-plus-nombreuses-au-travail-179457>
10. Jugurta, N. (2017). Les femmes et le marché du travail en Algérie : les réalités et les limites. *مجلة قانون العمل و التشغيل*, 2(1), pp. 311-329.
11. Melnik-Olive, E., & Hélène Couprie. (2017, avril 30). Les pratiques managériales pour réduire les inégalités professionnelles de genre ? L'exemple de la promotion et de la formation en entreprise. *Formation emploi, Revue française de sciences sociales*(137), pp. 97-117.
12. SCHEIN, E. H. (1990). *Career anchors, Discovering your real values*. San Francisco: Jossey-Bass Pfeiffer.
13. TREMBLAY, F. G.-G. (2013). LA CONCILIATION VIE PRIVÉE-VIE PROFESSIONNELLE DES GESTIONNAIRES HOMMES ET FEMMES : LE CAS D'UNE SOCIÉTÉ DE TRANSPORT QUÉBÉCOISE. *ssociation de gestion des ressources humaines AGRH*(6), pp. 117-147.