

Le plafond de verre et la gestion de carrière des femmes cadres

Lilia, Laoues

Université Mouloud Mammeri Tizi Ouzou.

Amine, Ferroukhi

École nationale supérieure de management

Akila, Rachedi

Université Mouloud Mammeri Tizi Ouzou.

Résumé

La question de la présence de la femme dans le marché du travail demeure une préoccupation importante au cours de ces dernières années. Malgré l'encouragement légal par la loi algérienne, son déroulement de carrière reste différent par rapport à l'homme. Cette situation est appelée le plafond de verre, elle traduit la faible apparition des femmes dans les postes de responsabilités. En adoptant une approche qualitative, cette présente étude permettra de comprendre la problématique de l'implantation du plafond de verre, ainsi que les difficultés rencontrées par les femmes et qui expliquent cette situation au sein de la holding Sonelgaz.

Mots Clés

Plafond de verre, Gestion de carrière, Femmes, Ancres de carrière, Pratiques organisationnelles.

Abstract

The question of the presence of women in the labor market remains important in recent years. Despite the legal encouragement by the Algerian law, their career path remains different compared to the man. This situation is called the glass ceiling, it reflects the low appearance of women in positions of responsibility. This study requires a qualitative

approach, which allows to understand the existence of the phenomenon and the difficulties that lead to this situation in Sonelgaz.

Keywords

Glass Ceiling, Career Management, Women, Career Anchors, Organizational Practices.

1. Introduction

La question du genre et marché du travail équitable demeure une thématique d'une grande importance. En Algérie, malgré l'absence de mesures réglementaires discriminantes à l'égard des femmes, nous continuons de percevoir 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 (DCH) de SONELGAZ.

De ce fait, dans la présente étude, nous cherchons à vérifier d'une part l'existence du plafond de verre dans la Sonelgaz, et d'autre part de comprendre les difficultés individuelles (causes personnelles, ancrées de carrière) et organisationnelles que rencontrent les femmes cadres dans l'ascension hiérarchique de leur carrière.

Par ailleurs, nous nous sommes focalisés à expliquer pourquoi les cadres femmes n'arrivent pas à réaliser un déroulement de carrière identique à celui des hommes.

Notre principale question est la suivante : les pratiques de gestion de carrière de Sonelgaz aident-elles les femmes cadres de la DCH à briser le phénomène du plafond de verre ?

De cette problématique découlent les sous questions suivantes :

Q1 : Quels sont les facteurs qui entravent l'évolution de carrière des femmes cadres de la DCH à Sonelgaz ?

Q2 : Comment les pratiques organisationnelles internes vont contribuer au développement de carrière chez les cadres femmes ?

Et en seconde phase tenter de vérifier les hypothèses suivantes à travers une étude empirique.

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

H2 : Les pratiques d'égalité professionnelle (H/F) pour l'accès à la promotion diminue la constitution du plafond de verre pour les femmes-cadres de la DCH Sonelgaz.

La première partie de ce papier expose la problématique de la théorie du plafond de verre à partir de la littérature disponible. La seconde partie présente la méthodologie de recherche, les résultats de recherche, et une conclusion qui synthétise notre travail.

2. Revue de la 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 (Warren, Ference, & p.602, 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 (Elakrami, Guerrero, & JP. Neveu, 2006) .

Morrison et al., (Elakrami, Guerrero, & JP. Neveu, 2006). Conceptualisent le phénomène du plafond de verre à travers une théorie, explicitée en 1987, le plafond de verre désigne désormais les barrières invisibles qui

empêchent les femmes cadres à y accéder aux postes de responsabilités. 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 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 » (Elakrami, Guerrero, & JP. Neveu, 2006) .

Par ailleurs, Kanter (Elakrami, Guerrero, & JP. Neveu, 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, Fragenon (Elakrami, Guerrero, & JP. Neveu, 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.

3. Méthodologie

3.1. Collecte de données et échantillonnage

La présente étude a pour objectif de dresser un état des lieux sur les pratiques du 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).

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 cheffes de département, 4 ingénieures 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.

3.2. Elaboration du questionnaire

Nous avons élaboré un questionnaire pour la collecte de donnée (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 de renforcer et confirmer les résultats des entretiens.

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, ensuite vérifier les hypothèses de notre recherche. Une dernière analyse de contenu accompagnée d'une grille d'analyse, dédiée aux ancrs de carrières, suivra pour appuyer les résultats de notre enquête qualitative.

4. Résultats de la 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).

4.1. 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).

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 14 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 dédiée 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°1).

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

Tableau 1. Les pratiques qui permettent de briser le plafond de verre proposées par les interviewées

Conciliation entre famille/ travail	Flexibilité : ✓ Aménager les horaires ✓ Permettre le travail à distance (circonstances) Motivation : ✓ 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	✓ Offrir plus de formations ✓ Etablir des plans de développement individuel
Culture organisationnelle	✓ 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	✓ 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:

4.2. Analyse des entretiens semi-directifs :

Pour mieux comprendre ce qui motive les femme-cadres à ne pas changer de poste, nous avons jugé important d'étudier les ancrs de carrière. Le

tableau des résultats du questionnaire « les ancres de carrière » (voir l'annexe n°4)

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.

4.3. Analyse documentaire

Aperçu du plafond de verre

Tableau 2. Aperçu du plafond de verre au niveau de la holding 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

A partir de ces résultats, nous pouvons confirmer l'existence du plafond de verre à CDH 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 3. La place de la femme au niveau de la DCH de Sonelgaz

Niveau de la Holding		
Nombre d'employés de Sonelgaz	311	
Nombre de femmes	177	56,91%
Nombre de mamans	100	56,50%
Niveau de la DCH Sonelgaz		
Nombre de femmes	36	20,34%
Nombre de mamans	13	36,11%

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 au 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.

4.4. 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. 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 :

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

Les résultats des interviews et l'analyse des documents internes confirment partiellement notre deuxième hypothèse H2 : Les pratiques d'égalité professionnelle (H/F) pour l'accès à la promotion diminue la constitution du plafond de verre pour les femmes- cadres de la DCH Sonelgaz. Plus de 90% de notre échantillon confirment l'inexistence de discrimination pour y 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.

5. Conclusion

L'objectif principal de notre recherche fut de vérifier l'existence du plafond de verre au sein de la CDH Sonelgaz, un phénomène constaté et vérifié à travers cette recherche. 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. Par ailleurs, les ancrs de carrière expliquent l'influence des motivations et attentes individuelles sur le déroulement de la carrière professionnelle, ceci se présente comme un plafonnement volontaire.

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 comme acteur principal dans le système d'attribution des promotions. En outre, le manque d'accompagnement et formation influence également l'ascension hiérarchique des femmes cadres.

Enfin, nous pouvons dire que malgré les efforts de l'organisation pour la promotion de la femme, les résultats sont différemment perçus. Les femmes ont toujours eu tendance à avancer des entraves professionnelles, imposées le plus souvent par un environnement interne favorisant les hommes. Cette situation pourrait nuancer les résultats des études sur le genre, et expliquer les causes individuelles, qui sont à l'origine d'un plafonnement de verre subjectif.

Références

Aktouf, O. (1987), *Méthodologie des sciences sociales et approches qualitative des organisations*. Québec : Les Presses de l'Université du Québec.

Carrer, L. A. (2010). Les ancrs de Schein comme facteur explicatif du plafonnement de carrière volontaire des personnels vieillissants au sein des

marchés internes structurés - le cas d'une banque du réseau mutualiste -. *Gestion et management*. Université de la Méditerranée - Aix-Marseille II.

Cerdin, J.L. (2007), *S'expatrier en toute connaissance de cause*. Paris : Eyrolles.

Dumez, H. (2015), *Méthodologie de la recherche qualitative*. Paris : Vuibert.

El-Akreimi, A., Guerrero, S., & Neveu, J.P. (2006), *Comportement organisationnel* : vol2, Paris : Edition De Boeck.

Ference, T., Stoner, J., & Warren, K. (1977), Managing the Career Plateau. *The Academy of Management Review*, 2(4), 602 -612.

Forsyth, P. (2002), *Career management*. London: Wiley.

Galambaud, B. (1995), *Des hommes à gérer*. Paris : éditions ESF.

Guerin, G., Wils, T. (1992), La gestion des carrières une typologie des pratiques. *Working Paper*, n°92-03, Université de Montréal.

Guerrero, S. (2014), *Les outils des RH*. Paris : Dunod.

Gilbert, P. (2006), *Gestion prévisionnelle des ressources humaines*. Paris : La découverte.

Giraud, L. & Roger, A. (2011), Le temps et le travail. *Humanisme et entreprise*, 302, 13-28.

Kerlan, F. (2007), *Guide pour la GPEC*. 3^{ème} édition, Paris : Eyrolles.

Perreti, J. M. (2016), *Gestion des ressources humaines*, Paris : Vuibert.

Shiappa, M., Bruguyere, C. (2015), *Plafond de mère : comment la maternité freine la carrière des femmes*. Paris : Eyrolles, 2015.

Sonnenfel, A., Peiperl, A. (1988), Staffing Policy as a Strategic Response: A Typology of Career Systems. *The Academy of Management Review*, 13(4), 588-600.

Annexes

Annexe 1. Guide d'entretien semi-directif

Identification :

Age : Poste : Situation familiale :

Nombre d'enfants : Formation :

Nombre d'années d'expérience :

Questions :

Thématique	Questions
Concept du plafond de verre :	<ol style="list-style-type: none"> 1. Connaissez-vous l'expression du plafond de verre ? (Explication si nécessaire) 2. Cette expression est-elle appropriée à Sonelgaz ? 3. D'une manière générale, quelles sont les difficultés propres aux femmes pour faire carrière ?
Difficultés individuelles	
La grossesse et la maternité	<ol style="list-style-type: none"> 4. La question du poids de la responsabilité familiale, dans ses formes diverses : la maternité, l'éducation, etc.... est-elle considérée comme une difficulté principale pour faire une carrière ?
La répartition inégalitaire sur les tâches ménagères Double carrière	<ol style="list-style-type: none"> 5. D'après vous, la répartition inégalitaire des tâches ménagères dans votre couple impacte-t-elle votre carrière surtout à votre temps de repos ? 6. Pensez-vous que vous avez sacrifié votre carrière, pour votre époux ? 7. Le soutien de votre conjoint représente-t-il un facteur important pour faire carrière ?
Conciliation entre vie privée et professionnelle	<ol style="list-style-type: none"> 8. Est-ce que le travail interne et externe vous épuise ?

	9. L'équilibre vie privée/vie professionnelle, constitue-t-il une difficulté dans votre carrière ?
Les ancrés de carrière	Questionnaire (Voir l'annexe n°2)
Difficultés organisationnelles	
La culture de l'organisation (perception de la discrimination)	10. Pensez-vous qu'il existe une égalité professionnelle au sein de la Holding Sonelgaz ? 11. Le plafond de verre est-il le résultat des pratiques de discrimination ? 12. D'après vous, qui rencontrent plus de difficultés pour l'accès à la promotion ? lesquelles ?
L'accompagnement et le soutien de la hiérarchie	13. Pensez-vous que l'accompagnement est nécessaire pour progresser dans votre carrière ?
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 ?
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 ?
--	--

Annexe 2. Questionnaire des ancrs de carrière

Utilisez l'échelle de 1 à 5 (Tout à fait en désaccord... Tout à fait d'accord) pour évaluer le degré de vérité de chacun de ces éléments pour vous :

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.

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 3. Les caractéristiques de l'échantillon

Interviewée	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

Source : Conception libre

Annexe 4. Les résultats du questionnaire « ancre de carrière »

	<u>Technique</u>	<u>Managériale</u>	<u>Autonomie</u>	<u>Sécurité</u>	<u>Créativité</u>	<u>Dévouement à une Cause</u>	<u>Défi</u>	<u>Style de vie</u>
<u>Int 1</u>	31	15	19	31	8	20	20	20
<u>Int 2</u>	15	9	11	15	13	13	15	21
<u>Int 3</u>	27	22	18	27	20	23	21	17
<u>Int 4</u>	15	9	20	13	19	17	11	20
<u>Int 5</u>	20	17	19	20	18	22	21	18
<u>Int 6</u>								

<u>Int</u> <u>7</u>	25	24	21	24	25	19	20	21
<u>Int</u> <u>8</u>	18	13	25	22	14	18	23	26
<u>Int</u> <u>9</u>								
<u>Int</u> <u>10</u>	25	15	19	20	14	16	18	25
<u>Int</u> <u>11</u>	22	16	25	16	24	20	20	22
<u>Int</u> <u>12</u>								
<u>Int</u> <u>13</u>								
<u>Int</u> <u>14</u>	25	19	15	13	12	12	14	21

Source : Conception libre