

Le Plafond de Verre : les barrières qui entravent l’ascension verticale des Femmes Cas du Secteur Privé au Maroc

The Glass Ceiling: Barriers Hindering Women’s Vertical Advancement the Case of the Private Sector in Morocco

Karim BENTAIB, (Doctorant)

*Laboratoire de Recherche en Sciences de l’Éducation, Science Humaine et langues
 Faculté des Sciences de l’Éducation Rabat
 Université Mohammed V de Rabat, Maroc*

Fatima BOURASS, (Doctorante)

*Laboratoire d’Études et de Recherches en droit et Sciences Politiques
 Faculté des Sciences Juridiques et Politiques Kénitra
 Université Ibn Tofail de Kénitra, Maroc*

Mohammed RAFI, (Enseignant-chercheur)

*Laboratoire de Recherche en Sciences de l’Éducation, Science Humaine et langues
 École Normale Supérieure de Rabat
 Université Mohammed V de Rabat, Maroc*

Adresse de correspondance :	Ecole Normale Supérieure Avenue Mohamed Bel Hassan El Ouazzani, BP: 5118. Takaddoum - Rabat Maroc Université Mohammed V Rabat
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude. Ils assument l'entière responsabilité de tout éventuel plagiat, de l'usage de l'intelligence artificielle dans la rédaction, ainsi que des résultats présentés dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	BENTAIB, K., BOURASS, F., & RAFI, M. (2026). Le Plafond de Verre : les barrières qui entravent l’ascension verticale des Femmes Cas du Secteur Privé au Maroc. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 7(2), 48–78.
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: 10/12/2025

Accepted: 22/01 /2026

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME

ISSN: 2658-8455

Volume 7, Issue 02 (2026)

Le Plafond de Verre : les barrières qui entravent l'ascension verticale des Femmes Cas du Secteur Privé au Maroc

Résumé

Cette étude analyse les mécanismes du plafond de verre qui obstrue l'atteinte des femmes aux postes de top management dans les entreprises privées marocaines, en identifiant les facteurs institutionnels, organisationnels et culturels responsables de la persévérance des inégalités du genre.

La méthodologie repose sur une enquête qualitative, basée sur trente et une entrevues semi-directives conduites auprès de femmes occupant des fonctions de cadre intermédiaire dans de grandes entreprises marocaines ou filiales de groupes multinationaux.

Les résultats mettent en évidence la domination de normes masculines dans le management et la gestion de carrière, ainsi que la reproduction de pratiques discriminatoires sous couvert de politiques RH neutres. La maternité constitue un frein majeur à la progression professionnelle en raison du déséquilibre des charges domestiques et de préjugés concernant l'engagement des femmes au travail. Les participantes souffrent d'une hypervisibilité (jeton) et développent des stratégies d'adaptation individuelles (affirmation, réseautage) ou organisationnelles (soutien hiérarchique, mesures d'équilibre, vie professionnelle/personnelle).

Cette recherche souligne la nécessité de repenser la culture organisationnelle et les politiques internes pour ouvrir davantage l'accès aux postes de pouvoir féminin. Elle reste toutefois limitée par la spécificité du secteur (privé) et l'homogénéité du profil des participantes.

L'étude apporte un regard empirique sur la situation des femmes cadres au Maroc, un terrain encore peu traité dans la littérature francophone et internationale, et propose une analyse fine des stratégies de contournement du plafond de verre.

Mots clés : Plafond de verre-Egalité du genre-Femmes cadres-Culture Organisationnelle-leadership féminin.

Classification JEL : M12, M16, J16, J71, O55.

Type du papier : Recherche Empirique

Abstract :

This study investigates the glass ceiling that impedes women's advancement to leadership positions in Moroccan private companies, despite ongoing national efforts toward gender equality.

Based on thirty-one qualitative, semi-structured interviews with female middle managers in private and multinational firms in Morocco, the research explores career trajectories, workplace cultures, and the strategies women use to overcome gendered barriers in management.

The results highlight that career management and leadership models remain influenced by masculine norms, reinforcing patterns of exclusion. Human resource policies, while ostensibly neutral, perpetuate discriminatory practices within organizational cultures dominated by male values. Maternity, coupled with unequal domestic roles and enduring stereotypes about women's professional commitment, emerges as a key impediment to career progression. Women in senior management face heightened visibility and scrutiny—commonly described as the 'token effect.' Participants identified both individual strategies (such as assertiveness and networking) and organizational measures (such as top management support and work-life balance policies) as effective responses to these obstacles.

The findings call for systemic changes in organizational culture and policy to create genuine opportunities for female leadership. The study is limited by its focus on a specific sector and type of participant.

By providing first-hand narratives, this research enriches understanding of the gendered dynamic of corporate advancement in Morocco, a context still seldom examined in the international literature.

Keywords: Glass ceiling; Gender equality; Female managers; Organizational culture, woman leadership

JEL classification : M12, M16, J16, J71, O55.

Paper type : Recherche Empirique

1. Introduction

Le genre voilà un intitulé qui sonne comme un rapt il évoque Clio enlevé par Zeus Jupiter l'enlèvement Sabines par les Romains cette métaphore quasi guerrière serait un contre sens. L'histoire n'est pas féminine, l'histoire est un récit qui au contraire longtemps a ignoré les femmes et le genre n'est pas masculin, il désigne la différence des sexes, l'évolution de la prise en considération des femmes et de la diversité des sexes par un récit historique qui les ignoraient, quand pourquoi comment s'est développée ce champ de recherche nouveau qui s'appelle le genre, quelle signification ? Quelles limites ? Quelles portées ?

Il s'agit d'un processus récent qui date du dernier quart de siècle rapide, mais non brutale et qui rencontre encore aujourd'hui bien des résistances, car il touche à l'organisation des savoirs et des pouvoirs et l'ordre symbolique du monde.

Mais les femmes n'ont pas été seulement des victimes. Elles ont été des actrices de l'histoire, de leur histoire, au rebours de ce qu'écrivait Simone de Beauvoir : « **Toute l'histoire des femmes a été faite par les hommes** ». Les femmes ont agi de bien des manières. Par l'obstruction, le refus, la résistance, le lent grignotage des interdits. Par le murmure, la conversation, le chant, le cri, la parole privée et publique. Par l'aménagement du quotidien, l'action individuelle et collective, dont le/les féminismes sont une forme contemporaine majeure, décriée à la mesure de son importance. L'égalité n'est pas le fruit d'une modernité automatique, mais le résultat d'une volonté. Conquête inachevée, elle reste fragile. L'histoire incite à la vigilance.

Cela fait environ vingt ans que l'ONU a dans le viseur d'atteindre la parité entre les sexes à tous les niveaux, un dessein qui relate les valeurs fondamentales fondatrices de l'organisation. Depuis lors, les politiques, rapports et recommandations sur ce sujet ont mis tous leurs poids et pouvoir, or leur mise en œuvre a été freinée principalement par un manque de responsabilisation et de volonté politique durable, l'absence de mesures d'accompagnement et de conditions favorables à une réforme authentique, ainsi que par les résistances de certaines grandes parties prenantes.

Certes, au Maroc très tôt, dès les lendemains de l'indépendance, les femmes ont voté et se sont portées candidates aux premières élections libres. On était donc en droit dépenser que les choses allaient évoluer assez vite. De fait, tout accrédite l'idée de l'égalité politique des femmes et des hommes. La Constitution marocaine, dès sa proclamation en 1962, n'a-t-elle pas consacré les droits politiques des femmes ? Question qui mérite d'être analysée.

Nous avons alors décidé d'explorer dans ce travail de recherche le plafond de verre ou les barrières qui empêchent les femmes d'accéder aux postes de top management malgré tout l'arsenal juridique et les efforts déployés par le Maroc.

Et si selon H. Mintzberg « la fonction du sommet stratégique est de faire en sorte que l'organisation remplisse sa mission de façon efficace, comment ce sommet fonctionnera correctement s'il écarte d'emblée la moitié de ses talents et de ses compétences représentées par les femmes ?

Malgré la suppression des barrières formelles à l'égalité entre hommes et femmes en matière de mobilité professionnelle ascendante, on constate une forte asymétrie de genre dans les positions de pouvoir et les postes à responsabilité. En effet, « plus on monte dans les organisations, moins on trouve de femmes » (Burn, 1996). Comme l'indique la métaphore du verre, qui laisse passer le regard et non les personnes, ouvrant la perspective tout en bloquant le mouvement (Sanchez-Mazas, 2005)

Plusieurs travaux récents mettent en évidence la persistance du plafond de verre malgré les avancées normatives en matière d'égalité professionnelle. Des études menées dans différents contextes nationaux montrent que les barrières à l'ascension des femmes cadres sont de plus en plus informelles, liées aux pratiques organisationnelles, aux réseaux de pouvoir et aux normes

culturelles implicites (Forbes, 2025 ; di Paola & Moullet, 2023 ; études empiriques en Inde et au Québec). Toutefois, ces travaux restent majoritairement centrés sur des contextes occidentaux ou asiatiques et mobilisent principalement des approches quantitatives, laissant peu de place à l'analyse qualitative des trajectoires professionnelles féminines dans les pays du Sud.

Cette approche méthodologique conjointe ouvre ainsi des perspectives originales et novatrices, contribuant à une meilleure compréhension et à l'enrichissement de la littérature existante. Le présent article s'organise en deux parties principales : la première développe le cadre théorique en exposant les fondements conceptuels ainsi que les principaux repères théoriques mobilisés, tandis que la seconde partie, de nature empirique, présente la méthodologie adoptée, les résultats issus d'une étude qualitative exploratoire, ainsi que leur discussion critique.

Dans le contexte marocain, et plus particulièrement dans le secteur privé, cette question demeure peu explorée empiriquement. C'est précisément cette lacune que cet article se propose d'examiner, en analysant les barrières invisibles rencontrées par les femmes cadres dans leur progression hiérarchique.

2. Définitions et Approche théoriques

2.1. Définition.

Le « genre » (issu de l'anglais *gender*) en sociologie on le conçoit comme un concept, utilisé dans une acception distincte de la grammaire. Il se traduit en français par « rapports sociaux des sexes » ou encore « rapports socialement et culturellement bâtis entre femmes et hommes ». Lorsqu'on parle de genre, on exprime le sexe social, édifié socialement par la socialisation, et qui induit certains comportements ou certaines attitudes. Cette approche permet également de considérer le genre comme une construction sociale fondée sur un principe d'égalité fondamentale entre les individus, tout en reconnaissant l'existence de rôles sociaux différenciés et historiquement situés, qui peuvent être interprétés comme complémentaires selon les contextes organisationnels et culturels.

Autrement dit, le genre renvoie à la classification sociale et culturelle entre masculin et féminin. Le concept genre sous-entend que le rapport entre femmes et hommes est construit par l'ensemble du processus de socialisation. Pour reprendre on va utiliser la célèbre citation de Simone de Beauvoir extraite de son livre « Un essai philosophique » publié en 1949 « **on ne naît pas femme, on le devient** », de même on ne naît pas homme, mais on le devient par l'ensemble du processus de socialisation familiale, scolaire, professionnelle. Le genre permet d'analyser les choses en mettant en évidence que les rapports entre femmes et hommes sont des rapports sociaux, ils sont le fruit d'une construction sociale, ils ne sont pas naturels. Ainsi, les différences systématiques entre femmes et hommes ne sont-elles pas le produit d'un déterminisme biologique, mais bien d'une construction sociale.

Dès la fin des années 1970, le courant féministe radical distingue entre le sexe biologique et le genre socialement. Il ne s'agit pas de compter les femmes comme un groupe spécifique vulnérable, mais plutôt de mettre l'accent sur la relation entre les femmes et les hommes qui doivent préalablement mis en œuvre avant tout projet de développement.

2.1.1 Dichotomie sexe/genre

L'approche genre est l'une des méthodes les plus avantageuses pour l'analyse des inégalités entre les hommes et les femmes dans le monde. Les études en genre ont débuté dans les années 60-70, mais le concept a plutôt évolué durant la dernière décennie par son intégration dans le domaine social, politique et surtout celui de la recherche universitaire (droit, géographie et économie).

Au niveau de la langue française, la différence terminologique entre les mots genre et sexe existe explicitement, même si ces deux termes sont souvent confondus. Le genre a fait son apparition dans les années 70 chez les féministes anglo-saxonnes, suite à un long processus de lutte contre les situations d'inégalités, de déséquilibre des pouvoirs et d'oppression qui touchaient et touchent toujours les femmes dans le monde entier. Ces féministes, notamment les américaines, ont révélé, par son introduction dans les études femmes (Women Studies), d'une part le rejet du déterminisme biologique implicite dans l'usage de termes comme sexe ou différence sexuelle et d'autre part la détermination du caractère social des distinctions fondées sur le sexe.

La dichotomie sexe/genre pose les bases de la transformation d'un système qui s'est fondé sur des aspects naturels et qui génère de profondes inégalités pour les femmes. Elle permet d'analyser et de remettre en cause des processus sociaux qui différencient et hiérarchisent les individus en fonction de leur sexe.

2.2 Histoire du Genre

L'histoire du Genre est avant tout un phénomène nord-américain, qui matérialise une vieille différenciation, dans la recherche anglo-saxonne, entre le sexe comme caractéristique physiologique et le genre comme ensemble qui met en exergue des attributs comportementaux et de constructions sociales arbitraires fondées sur la différence des sexes. Depuis des années, cette spécialité a pris une amplitude croissante à l'extérieur de la production américaine, de sorte qu'elle apparaît actuellement comme l'un des secteurs les plus dynamiques de la recherche historique à l'échelle internationale.

Aujourd'hui s'obstine à attribuer le concept du genre au féminisme des années 1970, et plus spécifiquement au féminisme américain, dans sa tendance parfois qualifiée de radicale. Or cette attribution est doublement fautive : le concept de genre n'est pas une invention du féminisme, et il fait son apparition quinze ans plus tôt, en 1955. Le contexte natif du genre est clinique plutôt que militant. Il est dû à des spécialistes des anomalies de la sexuation, travaillant sur des patients que l'on appelait auparavant hermaphrodites, et qu'on désigne aujourd'hui comme intersexuels.

Or cette genèse du concept de genre est indispensable pour comprendre sa signification. On pourrait en avancer une première raison assez simple : la formulation originelle de la notion de genre est la seule qui soit à peu près claire, la seule qui offre un sens suffisamment intuitif pour être présentée de façon immédiatement compréhensible. C'est ce qu'on fait lorsqu'on dit que le sexe est biologique et que le genre est social distinction qui n'est pas celle de la théorie du genre des contemporains, mais celle de Robert Stoller, le psychiatre américain dont le livre *Sex and Gender*, paru en 1968, synthétisait quinze ans de travaux sur l'intersexualité et le transsexualisme.

Les historiens du genre dans l'histoire se situent entre deux univers intellectuels. Leurs approches de l'étude du genre ont été façonnées par les évolutions du monde universitaire, plus particulièrement par les travaux de ceux qui ont développé l'histoire des mentalités. Parallèlement, les évolutions récentes, à l'intérieur de la société américaine, ont aussi influencé leur travail. Durant ces trente dernières années, les travaux qu'ils ont produits ont mis en lumière de nouvelles connaissances, tandis qu'ils mettaient aussi en évidence les différents moyens par lesquels le genre structure la vie sociale, politique et culturelle. Afin de retracer les directions prises par ces pistes de recherche, qui privilégiera, sans exhaustivité, les travaux caractérisant le XIXe siècle, c'est-à-dire la période située entre 1789 et 1914.

Cependant durant les années 1970 et 1980, on se concentrait sur l'étude des femmes en tant que sphère séparée, les historiens du genre ont cherché à construire un cadre interprétatif qui permettrait de relier l'histoire des femmes à l'histoire de leurs pays en général. En multipliant les approches théoriques et méthodologiques, ces spécialistes cherchaient les moyens

d'analyser les relations entre le privé et le domaine public, entre les familles et les structures économiques et politiques, entre les femmes et l'État. La première génération de ces travaux, même s'ils exploraient de nouvelles méthodes pour relier les mondes public et privé, plaçait leurs analyses dans une logique d'exclusion, cherchant les raisons de la mise à l'écart supposée des femmes de la vie publique.

➤ *Genre ou une autre vision du symbolisme féminin*

Bien que de nombreux auteurs de travaux récents soutiennent toujours le fait que l'exclusion est le signe distinctif des politiques du genre au XIX^{ème} siècle, leur travail a commencé à proposer une histoire différente. Plutôt que de broser le tableau d'un monde public englobant la politique et l'économie totalement exempt de femmes, où le féminin ne servait qu'à connoter l'infériorité et la subordination, ces travaux dépeignent une société fortement dépendante à la fois des femmes et du symbolisme positif du féminin.

Dans les années 1970, la publication de travaux sur les femmes par des historiens participait d'un mouvement plus large au sein des universités américaines qui mettait l'accent sur la reconquête de ce que beaucoup considéraient comme un passé perdu ou caché. La réécriture de l'histoire sous un angle féminin pourrait être à même de présenter des femmes modèles et de les encourager à prendre une part active et indépendante à leur propre société.

Tandis que les universitaires spécialisés cherchaient à recréer l'histoire de la vie de femmes en particulier, ceux dont les travaux se tournaient vers l'étude de groupes de femmes, en insistant sur l'éducation, la charité et la philanthropie, le travail féminin, la famille et le féminisme. Cette approche différente était en partie due au fait que l'histoire a une longue tradition d'acceptation de l'importance politique, sociale et culturelle de certaines femmes en particulier. Des femmes comme Jeanne d'Arc, Marie-Antoinette, Germaine de Staël et George Sand ont, depuis longtemps, trouvé leur place dans l'histoire de France.

A partir de la fin des années 1970 et tout au long des années 1980 et 1990, les historiennes américaines ont exploré de nouveaux territoires relatifs aux femmes. Portés par la seconde vague du féminisme, des chercheurs ont étudié les mouvements féministes du XIX^{ème} siècle. Linda Clark de l'université de Cambridge s'est intéressée à l'éducation des femmes, explorant en même temps les obstacles et les possibilités qu'avaient les femmes du XIX^{ème} siècle de parvenir au savoir. Les historiennes américaines ont aussi travaillé à restituer le quotidien des travailleuses ordinaires. De nombreuses études majeures produites dans les années 1980 et 1990 par des universitaires comme Elinor Assampo de l'université de Californie a montré que l'industrialisation n'avait pas toujours provoqué l'exclusion des femmes du monde du travail, bien qu'elles aient été souvent confinées à des tâches subalternes et moins lucratives.

➤ *Genre ou l'obligation d'interroger le masculin et le féminin*

L'historienne Joan W.Scott à travailler sur les causes de la subordination féminine a amené à poser la question de l'exclusion des femmes de la vie publique. Elle déplorait que les travaux consacrés à l'étude des femmes dans les années 1970 jusqu'à 1980 aient échoué à dire pourquoi les femmes sont dépendantes des hommes, quels que soient le lieu et le moment. Aussi incitaient les historiennes du genre à rechercher les origines de cette discrimination et de nombreux chercheurs ont répondu à cet appel. La Révolution française a semblé le cadre idéal pour commencer cette recherche, tant l'exclusion des femmes des clubs patriotiques et, par la suite, leur infériorité légale consacrée par le Code Napoléon ou le Code Civil promulgué en 1804 qui a instauré un statut juridique inférieur pour les femmes, les plaçant sous la tutelle de leur père, puis de leur mari, a longtemps eu pour conséquence de les exclure de la sphère publique et politique.

➤ *Genre, Sexe et Pouvoir*

Les études de la sexualité ont aussi permis de nouvelles approches du genre. Depuis la

publication des ouvrages de Michel Foucault, la recherche sur la sexualité s'est concentrée autour des relations entre sexe et pouvoir. La sexualité tend également à devenir un sujet d'intérêt public dans les moments de transformation sociale. Ces travaux complètent la recherche tournant autour des relations entre genre et crise sociale, montrant comment la sexualité et le genre œuvrent ensemble pour modérer le discours public sur le changement. Dans chacun de ces moments, les nouvelles approches des femmes et du genre ont conduit à renouveler la compréhension de l'histoire, de ses hypothèses, ainsi que ses pratiques et ses échelles de valeurs. Il est possible que cette période tire à sa fin et que l'histoire du genre devienne, comme elle est de plus en plus répandue et s'entrecroise avec d'autres domaines et méthodes devenues un champ moins cohérent et moins attractif. Mais il est possible aussi que cette croissance et ces croisements fertiles continuent à produire de nouvelles façons d'envisager le genre et l'histoire comme un tout. L'avenir seul nous le dira.

2.3 Aspect théorique du genre

2.3.1. La réconciliation sphère privée/ sphère publique.

L'apport principal des théories qui touchent à la relation genre et politique concerne précisément les analyses des rapports entre la sphère publique et la sphère privée. Les présupposés à la base de la séparation entre les sphères publique et privée sont d'une importance capitale pour l'étude des relations entre le genre et la politique. Que ce soit dans les analyses qui concernent la puissance publique, ou dans celles qui concernent la citoyenneté, ce thème s'attache à démontrer les multiples relations et la complexité des interactions qui existent entre la sphère publique symbolisée par l'État et la sphère privée de la famille.

La théorie politique de la modernité semble en apparence neutre vis-à-vis du genre. L'examen du rôle de l'État dans la construction de l'opposition public-privé dans des contextes particuliers est une partie importante de l'analyse de l'État sous l'angle du genre. Mais cette exploration ne peut faire l'économie des définitions nécessaires pour bien cerner la réalité à comprendre. En ce sens, il est probablement indispensable de s'interroger sur ce que l'on entend par public et par privé, car, en réalité l'actualité démontre la nécessité de comprendre les différences existantes entre l'État qui symbolise le public, la société civile qui est comprise comme l'expression dans le champ public de demandes à la fois privées et publiques, et la famille qui symbolise les liens de parenté. Le thème de la société civile ne peut plus en effet être ignoré dans une analyse sociétale concernant le genre dans ses relations avec le politique. La perspective de genre offre un cadre d'analyse pertinent pour toute société qui inscrit son action dans la démocratie. C'est le cas du Maroc qui a engagé un processus de démocratisation auquel a été associée l'intégration du concept de gouvernance qui, dans le champ politique, complète et renforce la perspective genre.

2.3.2 La question « genre et politique » au Maroc.

Introduit au cœur du débat politique, la question de genre dans ses considérations (Constitution 2011. Art.19) a forcé l'élaboration des stratégies qui acceptent de ne plus occulter l'approche de genre. Il conduit progressivement à une redéfinition du politique qui bouscule bien des certitudes qui reposent sur des positions-masculines- que l'on avait cru immuables.

La problématique genre et politique passe par une redéfinition des relations dans le champ privé qui est, caractérisée par l'hégémonie des hommes. Or les femmes, pour être réellement intégrées dans le politique, ne peuvent plus être considérées comme inférieures aux hommes dans les relations privées. ***Comment en effet pourraient-elles être responsables et égales aux hommes dans le champ politique et être, en même temps, inférieures au sein de la famille ?***

De fait, au Maroc, toutes les évolutions sur la question des femmes se sont effectuées dans le sens de la reconnaissance des droits politiques sans transformations des droits personnels. Si

bien que les femmes qui s'investissent dans le champ politique subissent une distorsion entre deux statuts juridiques et sociaux différents, l'un dont le fondement est d'essence démocratique et moderne, qui en fait des femmes responsables égales des hommes, l'autre dont le fondement est d'essence religieuse, qui maintient leur infériorité juridique au sein de la famille. Cette ambiguïté de statut et de rôle n'est évidemment pas sans incidence sur les comportements des hommes et des femmes.

2.3.3 Genre en Organisation

Alors que les théories du genre prétendaient à juste titre s'intéresser à tous les domaines de la vie sociale et que le genre, en tant que paradigme transversal, concernait les divers champs étudiés par les sciences sociales de la famille à la politique ou à l'État, en passant par le travail, l'éducation et la sexualité, les termes de genre et d'organisation(s) ont longtemps été disjoints dans l'analyse du monde du travail.

Par ailleurs, si les organisations du travail échappaient à une structure de genre, du fait peut-être de leur caractère bureaucratique, désincarné et donc asexué dans l'imaginaire collectif. En revanche, diverses recherches et approches analytiques l'ont désormais démontré, les univers organisationnels doivent être appréhendés comme des construits sociaux. En d'autres termes, les organisations de travail apparaissent fallacieusement comme des univers étrangers aux questions de rapport de genre. Pourtant, les faits démentent cette perception : les postes de pouvoir sont occupés par des hommes, malgré la croissance de l'activité féminine dès les années 1970 partout dans le monde occidental. Les valeurs des entreprises capitalistes et des organisations étatiques, internationales et transnationales demeurent confidentiellement des valeurs masculines, hétérosexuelles contrevenant à l'évolution des normes et des processus sociaux, professionnels et sexuels.

Les théories du genre dans les organisations s'inscrivent dans la perspective de l'articulation de cette notion avec la notion de pouvoir, qui est elle-même centrale dans l'analyse des organisations. Comme, par exemple, le cœur de la définition du genre repose sur le lien radical entre deux propositions : le genre est un élément constitutif des relations sociales fondées sur les différences avérées entre les sexes ; et le genre est la première façon de signifier les relations de pouvoir » (Joan W. Scot.1987).

L'organisation est le lieu où le genre est conçu, produit, mis en scène, à la double manière d'une performance théâtrale et d'une affirmation de soi. Ce qui nous met ainsi en évidence comment les nouvelles performances de genre exigées par ces changements organisationnels suscitent un processus de transformation des identités individuelles aussi dans une perspective d'analyse de la construction des identités de genre en s'attachant à dégager les spécificités et les modalités de cette construction dans des organisations innovantes.

3. Les facteurs à l'origine de l'édification du plafond de verre

Le plafond de verre est défini comme l'ensemble des obstacles visibles ou invisibles qui séparent les femmes du sommet des hiérarchies professionnelles et organisationnelles. (J. Laufer,2004) d'autres auteures utilisent la métaphore du labyrinthe pour décrire le parcours du combattant que doivent parcourir les femmes pour progresser dans leur carrière, dans le but d'accéder aux fonctions de direction. Selon eux, le passage à travers un labyrinthe n'étant ni simple, ni direct, mais exigeant de la persévérance.

➤ Le système social

Le système social dans lequel nous agissons est bâti sur un ensemble de stéréotypes concernant les femmes, de nombreux clichés conditionnent leur orientation et leur carrière professionnelle. En assignant des qualités et des compétences particulières aux femmes, la société oriente celles-ci vers certaines formations afin de préparer les métiers et les secteurs qui leur sont destinés.

Si en théorie, la mixité de l'école puis de l'enseignement supérieur aurait pu donner à chaque sexe les mêmes chances d'accéder aux métiers de notre économie, la réalité est tout autre. Les femmes ont un certain temps ont accès à un éventail de métiers plus réduit que les hommes, résultat d'un processus d'orientation qui sépare et spécialise ainsi les filles et les garçons vers des savoirs et des compétences différentes, perçus comme plutôt féminins ou plutôt masculins (F. Vouillot, 2014).

In fine, la répartition des femmes et des hommes par secteur d'activité et par métier varie. C'est aussi au niveau des fonctions exercées que l'on constate des différences entre les deux sexes. Les femmes sont relativement plus présentes dans les fonctions d'exécution, que dans les postes décisionnels.

➤ *L'entreprise*

Les préjugés, sur les capacités des femmes, bien que positifs, influencent le jugement des recruteurs, pourtant sensibilisés aux enjeux de l'égalité professionnelle et soucieux de faire respecter la loi. La discrimination par la nature des compétences, préjugées par le sexe de la personne, devient alors une voie d'iniquité professionnelle en faveur des hommes ou des femmes, selon les contextes et les stratégies d'entreprise. Ces travaux font également référence aux préjugés des recruteurs sur les contraintes et la charge domestique réelle ou potentielle que déterminent le sexe, l'âge et la situation matrimoniale des candidates (Chaintreuil, Epiphane, 2013). Au-delà de la phase de recrutement, ces préjugés vont influencer les modes de management privilégiant les comportements masculins et favorisant la promotion des hommes. La surreprésentation des hommes dans les sphères décisionnelles et de pouvoir est également un facteur explicatif à l'édification d'un plafond de verre.

➤ *Le rôle des cultures et normes organisationnelles :*

Le pouvoir organisationnel est marqué par une suprématie masculine dominante : si les femmes accèdent parfois aux échelons inférieurs, elles restent longtemps exclues et perçues comme des intruses dans les tours d'ivoire du pouvoir. Impossible de dissocier l'analyse des dynamiques de pouvoir en entreprise de sa dimension genrée (Laufer, 1982). L'emprise masculine s'exprime dans l'organisation du travail, la hiérarchie des postes et des carrières, guidée par une logique binaire masculin/féminin, ainsi que dans les opportunités offertes, les salaires fixés ou les évaluations des postes, tous imprégnés de cette sexualisation. Il faut souligner le rôle des réseaux, mentors, cooptations et stratégies masculines – conscientes ou non, explicites ou tacites – qui préservent le caractère masculin des sommets hiérarchiques (Laufer, 2002).

➤ *L'autocensure des femmes*

C'est en incluant dans leur comportement une panoplie de stéréotypes et en s'autolimitant dans leurs actions en faveur d'une progression de carrière, que les femmes concourent à leur propre discrimination. On qualifie cette attitude d'autocensure, que s'imposent les femmes dans la progression de leur carrière est le fruit du poids des stéréotypes et du rôle que notre système social conçoit à leur égard. En particulier, la pression sociale empêche les femmes de s'extraire de la trajectoire professionnelle qui leur est tracée. Dès l'école, les enseignants, les conseillers d'orientation et la famille aiguillent filles et garçons vers des destinées professionnelles en cohérence avec leur sexe. La difficulté de sortir de ces sentiers battus est d'autant plus grande que ces choix d'orientation interviennent au moment de la construction identitaire des filles et des garçons, et y contribuent.

En synthèse, comme le montre la figure 1, le phénomène de plafond de verre apparaît comme un phénomène complexe qui est la résultante de différentes variables relevant du système social, de l'entreprise et des femmes à travers les mécanismes d'autocensure.

Figure 1. Les facteurs à l'origine de l'édification du plafond de verre



➤ **Des parcours professionnels au féminin**

Les études sur les femmes dans le management ont souvent expliqué les écarts hommes-femmes en entreprise par leur socialisation, qui favorise chez elles des traits, compétences et comportements en décalage avec les exigences des postes dirigeants. La recherche anglo-saxonne a exploré les différences de genre en leadership, rapport au pouvoir, gestion du stress ou engagement au travail (Calas, Smircich, 1996).

Les femmes priorisent alors leur rôle familial au détriment de leur profession, investissent moins dans leur carrière, montrent un minime intérêt pour son progrès et redoutent le succès (Hennig, Jardim, 1977). Leurs difficultés à gravir les échelons s'expliqueraient par des comportements et qualités distincts de ceux des hommes (Wajcman, 2003).

La situation des femmes, surtout cadres, reste improbable : elles symbolisent le changement (horaires flexibles, nouveaux modèles de carrière), mais l'adopter les pénalise en visibilité et promotion, faute de disponibilité totale. Pour réussir, elles doivent souvent s'imposer comme les hommes en termes de présence (Pigeyre, 2001).

3.1 Les facteurs individuels explicatifs du plafond de verre

Depuis la mise à jour de ce phénomène, les femmes elles-mêmes sont considérées comme impliquées dans ce processus d'écartement des postes à responsabilités. Plusieurs types d'arguments sont avancés par la littérature. Dès leur processus de socialisation dans l'entreprise, les femmes déploieraient des compétences incompatibles avec celles attendues pour les fonctions à responsabilité (Alvesson, Billing, 1997). Elles s'inscriraient dans un processus d'arbitrage constant entre la recherche de pouvoir professionnel et de temps personnel à dégager.

Elles se positionneraient dès lors naturellement dans une situation de tensions entre leurs carrières et leurs responsabilités familiales, notamment quand leur conjoint cherche également à évoluer professionnellement. Elles seraient par exemple moins mobiles, ce qui serait préjudiciable pour leur ascension professionnelle. Certaines renonceraient à leurs carrières professionnelles ou à l'acquisition de nouvelles compétences, notamment lorsqu'elles prévoient d'être ou sont mères d'enfants encore dépendants (Wajcman, 2003 ; Bernardi, 1998).

3.2 Les facteurs organisationnels explicatifs du plafond de verre

Les entreprises développeraient traditionnellement des systèmes de gestion peu propices aux carrières des femmes et à leur accession aux niveaux hiérarchiques supérieurs. Ce système hiérarchique été qualifié de patriarcal, associé à un management et à des cultures organisationnelles considérés comme masculins (Powell, 1993) et à la cooptation implicite entre hommes pouvant même conduire à un sexisme bienveillant, confinant les femmes à certains rôles, mais de manière positive valorisant et concrétisant la primauté des hommes. Ce schéma masculin conduit souvent à exclure les femmes des réseaux informels et des

opportunités de mentorat nécessaires à l'accession aux postes à responsabilités (Baumgartner, Schneider, 2010).

3.3 Les avancés du Maroc dans l'approche genre

Le Maroc a réalisé des avancées notables en matière d'égalité homme/femme et d'autonomisation des femmes, grâce à la convergence d'une volonté politique exprimée au plus haut niveau de l'État ce qui nous amène à poser la question «Comment espérer atteindre le progrès et la prospérité alors que les femmes, qui constituent la moitié de la société, voient leurs intérêts bafoués, sans tenir compte des droits par lesquels notre sainte religion les a mises sur un pied d'égalité avec les hommes, des droits qui correspondent à leur noble mission, leur rendant justice contre toute iniquité ou violence dont elles pourraient être victimes, alors même qu'elles ont atteint un niveau qui leur permet de rivaliser avec les hommes, que ce soit dans le domaine de la science ou de l'emploi? » Extrait du discours de SM le Roi Mohamed VI, le 20 Août 1999

Au Maroc plusieurs lois ont été amendées, notamment le code de la famille de 2004, le code pénal, le code du travail, le code de la nationalité, le code électoral et la charte communale. D'autres mesures s'ajoutent au palmarès de l'équité homme femme, comme la création de l'Autorité pour la parité et la lutte contre toutes les formes de discrimination, la loi n° 103.13 relative à la lutte contre la violence à l'égard des femmes, sur la lutte contre la violence à l'égard des femmes, la mise en place de l'Observatoire national pour l'amélioration de l'image de la femme dans les médias, la loi organique sur les nominations aux postes de haute responsabilité qui prend en compte la parité entre hommes et femmes, l'adoption de la nouvelle loi organique des finances qui stipule la prise en compte du genre dans la définition des objectifs et indicateurs de performance des départements sectoriels, lors de l'élaboration de leur programmation budgétaire, sans oublier l'ouverture de certaines professions jusque-là interdite aux femmes, comme celle des Adouls.

Si au niveau international, la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme de 1948 proclame que tous les êtres humains naissent libres et égaux en dignité et en droits, et que chacun peut se prévaloir de tous les droits et de toutes les libertés qui y sont énoncés, sans distinction aucune, notamment de sexe. Au niveau national : le Maroc a ratifié huit des neuf principaux instruments internationaux relatifs aux droits de l'homme, dont le Pacte international relatif aux droits économiques, sociaux et culturels, le Pacte international relatif aux droits civils et politiques, la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes (CEDEF).

Le Maroc est signataire d'autres déclarations et conventions relatives à la lutte contre la pauvreté, l'élimination de toutes formes de discrimination en matière d'accès à l'emploi, à la formation professionnelle, de rémunération, etc...

L'article 19 de la Constitution marocaine de 2011 consacre le principe de l'égalité entre les hommes et les femmes dans l'exercice de tous les droits de l'homme. Il dispose que l'État œuvre à la réalisation de la parité entre les hommes et les femmes et met en place une autorité pour la parité et la lutte contre toutes les formes de discrimination afin de favoriser des progrès dans ces domaines ce qui nous conduit à une constitutionalisation du genre dans au Maroc.

À l'occasion de la Journée nationale de la femme, célébrée chaque 10 octobre, le Haut-Commissariat au Plan (HCP) a publié l'édition 2025 de son rapport annuel « La femme marocaine en chiffres ». Ce document statistique met en lumière, à travers des données actualisées jusqu'en 2024, les avancées et les défis qui marquent la condition féminine au Maroc. Le rapport du HCP, véritable baromètre de l'égalité, dresse un panorama détaillé de la vie des femmes marocaines : éducation, santé, emploi, participation politique, pauvreté, violence, et temps consacré au travail domestique. Les données, ventilées par sexe et milieu de

résidence (urbain et rural), proviennent des enquêtes nationales et recensements du HCP, ainsi que des statistiques des départements ministériels.

L'éducation reste le levier le plus spectaculaire du changement. Le taux d'alphabétisation des femmes est passé de 27 % en 1994 à 65,4 % en 2024, avec une progression particulièrement marquée en milieu rural. Les jeunes filles représentent aujourd'hui plus de 51 % des élèves du secondaire et 56 % des étudiants du supérieur, signe d'une féminisation continue de l'enseignement. Les femmes diplômées de l'enseignement supérieur constituent désormais 36 % des titulaires de diplômes, confirmant une montée en qualification inédite.

Mais ce progrès éducatif n'a pas trouvé son équivalent sur le marché du travail. Le taux d'activité féminine reste dramatiquement bas : 22,2 % des Marocaines âgées de 15 ans et plus exercent une activité économique, contre 92,1 % des hommes. Même parmi les diplômées, seuls 33,9 % participent à la vie active, contre plus de 90 % chez leurs homologues masculins. La majorité des femmes occupées travaillent dans des secteurs à faible productivité : 46 % dans l'agriculture, souvent non déclarées, et près de 40 % dans les services domestiques ou le commerce informel. Leur salaire moyen demeure inférieur de 21 % à celui des hommes, selon le HCP, et seulement 13 % des postes de responsabilité sont occupés par des femmes. Le rapport souligne par ailleurs que le mariage et la maternité réduisent significativement le taux d'emploi féminin, un effet quasi absent du côté masculin. L'inégalité ne se mesure pas seulement en taux d'emploi, mais aussi en temps de vie. Les femmes consacrent en moyenne près de 5 heures par jour aux tâches domestiques et aux soins des enfants, contre à peine 1 heure pour les hommes. Même lorsqu'elles travaillent, elles continuent d'assumer la quasi-totalité des responsabilités ménagères. Ce « travail invisible », ni comptabilisé ni rémunéré, représente un frein structurel à leur émancipation économique et à leur équilibre professionnel.

4. 4. Méthodologique Recherche

4.1 Positionnement épistémologique

Pour élaborer cette recherche, nous avons adopté une méthodologie de recherche typiquement qualitative. Cette approche avec sa pertinence, d'une part, poursuit une logique intrinsèquement compréhensive des phénomènes humains et sociétaux et, d'autre part, se polariser sur l'étude des processus en mirant la profondeur analytique afin qu'émerge une théorie (Mucchielli, 1996). Cette approche ciblée permettra de décrypter les processus organisationnels contribuant à la construction et à la reproduction des hiérarchies de genre, au sens symbolique qu'ils incarnent, et à leur mutation au cœur des structures sociales et professionnelles. À ce titre, il convient de privilégier une méthode qui met en évidence l'approfondissement des cas, plutôt que sur leur accroissement, et ce, afin de mieux assimiler l'intrication des vécus subjectifs, des phénomènes sociaux et des contraintes structurelles.

En somme, la méthodologie de recherche qualitative nous a apparu dûment adaptée à l'étude des rapports sociaux de sexe en contexte organisationnel ; elle permettra d'étayer finement les dynamiques à l'œuvre et ainsi esquisser les modalités, à la fois empiriques et théoriques, qui entravent l'avancement hiérarchique des femmes dans les sphères organisationnelles et ainsi appréhender la notion du plafond de verre dans les entreprises marocaines.

4.2 La méthode de collecte des données et le choix des interviewées

L'étude repose sur un échantillonnage raisonné, complété par un recrutement par réseau, visant des femmes occupant des postes de middle management dans des entreprises privées marocaines. Le choix initial d'entreprises engagées dans des démarches de responsabilité sociétale (RSE) a permis d'accéder à des environnements organisationnels supposés favorables à l'égalité professionnelle. L'extension de l'analyse au secteur privé dans son ensemble permet

d'élargir la diversité des situations observées, tout en impliquant une prudence quant à la généralisation des résultats en termes de validité externe.

Pour localiser les femmes cadres prêtes à collaborer et intéressées par la thématique, nous avons au départ eu recours à la CGEM pour nous mettre en contact avec les entreprises labellisées RSE. Vu la sensibilité du sujet, nombre d'entreprises ont décliné notre demande ou ont montré de la résistance à l'égard du thème et des fois de l'approche.

Cela nous a poussés à réfléchir à une autre méthode qui nous permettra de mener une recherche qualitative et à se détacher de l'étude du plafond de verre dans les entreprises labellisées pour élargir notre cible et travailler sur les entreprises du secteur privé en général.

Ainsi, nous avons priorisé le secteur privé dans sa globalité, des femmes cadres dans le middle management.

Cette décision découle d'un constat simple issu de notre revue de la littérature : les recherches sur les femmes cadres ou dirigeantes dans les entreprises privées restent extrêmement rares ont étaient l'objet de plusieurs études (PNUD, ONU Femmes, 2011).

Au total, 33 entrevues ont été réalisées, dont 29 ont finalement été retenues pour l'analyse des réponses, tandis que quatre ont été écartées du corpus final, les critères de sélection s'étant précisés au fil du recrutement. Ces quatre critères nous ont permis de mieux cerner la fonction de cadre intermédiaire (middle management) et de délimiter plus finement le profil visé. Les informatrices recherchées devaient ainsi :

- Être dans un poste de management intermédiaire.
- Être responsable d'au moins deux collaborateurs
- Avoir un niveau d'étude supérieure ou égal à bac+3,
- Avoir une expérience d'au moins 5 ans dans le management intermédiaire

4.3 L'élaboration du guide d'entretien et la réalisation des entrevues

À partir de nos objectifs et hypothèses de recherche, le guide d'entretien a été constitué en fonction des thèmes spécifiques que nous désirions aborder. Plus explicitement, nous avons d'abord dégagé les thèmes qui concernent directement nos hypothèses de recherche. Rappelons brièvement nos axes d'attaque : la culture organisationnelle, les stéréotypes liés au genre, les pratiques RH, les réseaux sociaux et le networking, le défi de l'articulation entre vie familiale et professionnelle et enfin la position du jeton/ the token position.

Ensuite, une série de questions relatives à ces thèmes ont été rédigées, choisies et réparties sous quatre rubriques thématiques: 1) Culture organisationnelle et pratique RH: valeurs et caractéristiques des femmes et des hommes cadres et les pratiques liées spécialement au recrutement ou à la promotion aux hauts postes de responsabilité; 2) Réseaux d'influence et networking; 3) Les stéréotypes liés au genre en organisation et leur impact sur la perception des femmes cadres et 4) La perception des femmes aux postes de top management par les femmes cadres du middle management et tokenism¹ 5) Responsabilités familiales des femmes et difficultés, changements et défis pour l'avenir des femmes cadres.

Par la suite, il a été jugé nécessaire de soumettre le guide d'entretien à une experte reconnue du milieu des affaires, spécialisée en question de genre à l'échelle nationale et internationale, afin de recueillir ses retours et commentaires. Par ailleurs, pour en garantir la cohérence interne et assurer un enchaînement logique et rythmé des questions (Kaufman, 2004), un pré-test a été

¹ Pratique consistant à ne fournir qu'un effort superficiel ou symbolique pour accomplir une chose particulière, notamment en recrutant un petit nombre de personnes issues de groupes sous-représentés afin de donner une apparence d'égalité sexuelle ou raciale au sein d'un effectif. Traduction de auteur du « The practice of making only a perfunctory or symbolic effort to do a particular thing, especially by recruiting a small number of people from under-represented groups in order to give the appearance of sexual or racial equality within a workforce. Tokenism: definition of tokenism in Oxford dictionary". Oxford Dictionaries Online ».

conduit auprès d'une femme cadre. Ces deux entrevues préliminaires n'ont entraîné aucune modification de la grille d'entretien.

Précisons enfin que les entrevues, qui ont une durée entre 45 min et d'une heure 15min, se sont déroulées dans des lieux publics (restaurants ou cafés) ou par appel téléphonique Skype ou WhatsApp. Deux personnes nous ont accueillies dans leurs entreprises et tous les entretiens ont été menés en langue française.

4.4 Dispositif d'analyse des données

L'analyse des données repose sur une analyse thématique qualitative (Bardin, 2013 ; Paillé & Mucchielli, 2012). Le codage a été réalisé manuellement à l'aide de tableaux de synthèse sous Excel et Word. L'analyse a été menée par les auteurs, selon un principe de double lecture d'une partie du corpus, suivie de discussions visant à harmoniser les interprétations et à limiter les biais subjectifs. Le processus d'analyse s'est inscrit dans une logique itérative d'allers-retours entre les données empiriques et le cadre théorique mobilisé.

En s'inspirant d'une étude menée sur la même thématique au Québec ² menée par Isabelle le Marchand de l'Université de Québec à Montréal dans un cadre théorique, L'auteure intègre les théories des rapports sociaux de sexe pour dépasser une vision statique du phénomène, en examinant des facteurs comme les stéréotypes sur les compétences féminines, les réseaux sociaux masculins dominants, les pratiques RH biaisées et l'articulation travail-famille. Elle critique le modèle "masculin" de carrière, qui privilégie la disponibilité totale et défavorise les femmes, tout en soulignant l'émergence lente de pratiques innovantes et basées sur une recension empirique et théorique, l'analyse révèle que le plafond de verre résulte d'une différenciation/hiérarchisation genrée persistante, malgré les politiques d'égalité. Marchand propose de prévenir ces inégalités via une meilleure représentation féminine et une théorisation enrichie des sciences sociales. Disponible en PDF sur Archipel UQAM, ce mémoire reste une référence clé pour comprendre les dynamiques organisationnelles au Québec pré-2010, qui a adopté la même approche épistémologique, nous avons transcrit intégralement toutes les entrevues réalisées. Tâche assez ardue et contraignante, mais qui, en revanche, permet l'appropriation et l'imprégnation certaine du contenu. Nous avons adopté une attitude positive à l'égard de cette étape initiale, ce qui a alimenté « l'élan de la passion » envers les données recueillies et les découvertes qui s'en suivraient :

Et comme le soulignait Kaufman, (2004), il n'y a pas de découverte sans volonté de découvrir : le chercheur doit donc, chaque jour, cultiver son envie de savoir, ne pas dépouiller le matériau comme une tâche ennuyeuse et passive, mais avec curiosité et passion.

Pour faciliter cette étape de la transcription, nous avons construit un schéma, à l'image de notre guide d'entretien, à l'intérieur duquel chaque question et réponse était numérotée et codée. Les répondantes furent désignées par des numéros pour faciliter la transcription et respecter la confidentialité. Finalement, de manière simultanée, nous avons systématiquement pris des notes, plutôt théoriques (Deslauriers, 1991), dans une colonne créée à cet effet dans notre grille de transcription. En deuxième lieu, s'ensuivit l'étape de la lecture et des relectures du matériau construit, ce que (Mayer et al. 2000) identifient comme l'étape de la préanalyse des informations. Fort utile, cet exercice nous a permis de saisir la globalité du matériau, ce que (Barbin, 1977) nomme comme étant l'étape de la « lecture flottante » :

La première activité consiste à se mettre en contact avec les documents d'analyse, à faire connaissance en laissant venir à soi des impressions, des orientations. Petit à petit, la lecture devient de plus précise en fonction d'hypothèses émergentes, de la projection sur le matériel des théories adaptées.

² Isabelle marchand, *comprendre la pérennité du plafond de verre : le cas des entreprises privées au Québec ; université du Québec à Montréal ; 2008*

En troisième lieu, nous avons décidé d'effectuer une analyse de contenu, nommé aussi analyse qualitative de théorisation (Muchielli, 1996). Démarche congruente en fonction des objectifs poursuivis, car, d'une part, nous avons pu approfondir les « diverses formes de reproduction » des rapports sociaux liés au genre, rapports qui forgent et obligent les pratiques de la culture organisationnelle, et qui « sont autant de traces du vécu individuel et collectif » (Angers, 1992). D'autre part, cette intellectualisation des processus genderisés en milieu organisationnel a conduit à « la génération inductive d'une théorisation au sujet de l'ascension professionnelle des femmes cadres. De plus, nous avons remarqué que ce mode d'analyse facilite à la fois le traitement d'une grande quantité d'informations ainsi que leur appropriation (La ramée et Vallée, 1991).

En peaufinant notre grille d'analyse, notre intention était d'éviter les écueils soulignés par Pinto et Grawitz (1967, cité dans Mayer et al., 2000 : 166) :

- 1) Imposer un schéma trop rigide a priori, qui n'atteint pas la complexité du contenu ;
- 2) Élaborer ce schéma de façon superficielle, pour ne classer que les éléments manifestes de la communication sans toucher au contenu plus ou moins latent ;
- 3) Choisir des catégories trop détaillées et trop nombreuses, ce qui a pour effet de reproduire le texte presque entier sous prétexte de ne rien perdre ;
- 4) Prendre des catégories trop grossières qui ne permettent pas de distinguer suffisamment entre eux les éléments qu'elles regroupent.

Nous avons procédé ensuite au classement de l'ensemble des unités de signification (Mongeau, 2005) en visant, comme le stipulent Mayer et al., (2000:), l'exclusivité mutuelle, la représentativité, l'homogénéité, la pertinence et l'unité de chacune des catégories. Nous estimons, comme le stipule plusieurs auteurs (Mayer et al., 2000 ; Deslauriers, 1991, etc.), que cette manière de procéder favorise, d'une part, la compréhension de l'analyse par les membres de la communauté universitaire (Deslauriers, 1991).

Enfin, soulignons que pour identifier les indices qui permettent d'assigner l'ensemble des unités de signification aux catégories et sous-catégories désignées, nous avons opérationnalisé nos thèmes, autrement dit, nous avons repéré des indicateurs qui permettent de « relier un concept avec ce qu'il représente dans le monde concret et observable » (Laramée et Vallée, 1991).

En dernier lieu, nous avons circonscrit notre objet d'étude à la lumière de nos concepts centraux. Cette étape, nommée l'intégration par (Muchielli, 1996), nous a semblé cruciale puisqu'elle permet, face aux foisonnements des résultats, de focaliser l'analyse théorique en regard des hypothèses de recherche et ainsi d'éviter l'éparpillement à travers l'entièreté du champ de recherche choisi.

En conclusion, notons que notre analyse théorique ne peut être, en soi, totalement parachevée (Muchielli, 1996), en ce sens « qu'il n'y a pas de réponse définitive à une question de recherche lorsque l'objet d'étude qu'elle propose est lui-même en changement perpétuel et en évolution continue » (Laramée et Vallée, 1991), ce qui demeure sans conteste le cas pour quiconque s'intéresse aux phénomènes ayant trait aux rapports sociaux du genre. Rappelons enfin que notre recherche rencontre une limite certaine, à savoir l'impossibilité pour les deux chercheurs de généraliser les résultats obtenus à l'ensemble des femmes cadres intermédiaires au Maroc œuvrant dans le secteur privé.

5. Présentation des Résultats, Analyse et Discussions

5.1 Résultats

Les entretiens montrent un environnement de travail largement homogène et dominé par des normes masculines, surtout aux niveaux les plus élevés de la hiérarchie. Les femmes interrogées décrivent un univers où la reconnaissance de leurs compétences liées à la féminité

et le manque de modèles féminins influencent fortement leurs trajectoires professionnelles. Elles distinguent clairement le décalage entre des textes officiels qui se veulent égalitaires et des pratiques quotidiennes marquées par des logiques discriminatoires.

➤ ***Les hauts postes de responsabilité sont aux masculins***

Les répondantes constatent que les fonctions de direction, particulièrement le top management et les postes stratégiques (finance, production, direction générale), restent occupés majoritairement par des hommes. Elles évoquent **un mur de verre** qui cantonne les femmes à des fonctions de soutien ou périphériques, même dans les domaines où elles sont nombreuses (communication, événementiel, marketing). Cette configuration nourrit l'idée de « club de mecs » ou d'organisations « machos », où des réseaux masculins soudés, intergénérationnels et fondés sur le mentorat informel préparent la relève et contrôlent l'accès au pouvoir. Quelques participantes mentionnent toutefois des contextes plus égalitaires, où la culture d'entreprise et les valeurs du dirigeant (homme) favorisent la confiance envers les femmes et une meilleure reconnaissance de leur contribution.

➤ ***Les procédures RH sont égalitaires, les pratiques sont discriminatoires***

Toutes soulignent que, sur le plan formel, les procédures de recrutement, de promotion et de gestion de carrière sont présentées comme neutres et identiques pour les femmes et les hommes. Les documents internes insistent sur les compétences, les diplômes et l'expérience, parfois avec un langage administratif genré qui distingue clairement masculin et féminin. En revanche, les décisions réelles se prennent souvent dans des espaces informels – discussions entre hommes, réunions à huis clos – où se jouent les choix de promotion, de nomination ou de reconnaissance. Dans ces pratiques implicites, les hommes sont favorisés pour les postes à responsabilité, tandis que les femmes restent concentrées dans les fonctions subalternes, même lorsqu'elles sont jugées plus assidues et moins revendicatrices sur les salaires. Les répondantes insistent donc sur la nécessité d'agir non seulement sur les textes, mais surtout sur les représentations et les attitudes de celles et ceux qui appliquent ces procédures, y compris certaines femmes impliquées dans les décisions RH.

➤ ***Les codes féminins***

Dans des organisations où les femmes cadres supérieures sont minoritaires, les participantes décrivent des codes féminins non écrits qui pèsent sur leur apparence, leur tenue vestimentaire, leurs gestes et leurs attitudes. Beaucoup expliquent qu'elles doivent s'habiller de manière sobre, éviter les couleurs jugées trop voyantes ou les tenues considérées comme osées, sous peine de rumeurs associant promotion et séduction. Elles soulignent que le corps et la présentation des femmes sont davantage surveillés et commentés que ceux des hommes, que ce soit par des collègues masculins ou féminins. Certaines choisissent même d'adapter leur tenue ou de restreindre leurs réseaux sociaux pour protéger leur image professionnelle. Dans des entreprises familiales marquées par une culture religieuse forte, quelques-unes adoptent le voile pour se rapprocher des codes dominants et se sentir moins exposées. Si une minorité de participantes, souvent mieux placées dans la hiérarchie, affirment que l'apparence compte peu, la plupart estiment que ces normes informelles sur le physique, l'esthétique et le comportement influencent fortement leur crédibilité, leurs relations professionnelles et leurs perspectives de carrière.

➤ ***Les différences du genre en contexte organisationnel***

En réponse à la question traitant des différences entre les femmes et les hommes sur le plan professionnel, plusieurs cadres intermédiaires ont mentionné avoir davantage d'aptitudes en ce qui concerne les relations humaines, que ce soit avec les subalternes, les clients ou les collègues. Ainsi, l'empathie, le respect des employés, la capacité de mobilisation des ressources humaines

ou encore l'importance accordée au climat de travail et à la communication afin de prévenir les conflits sont pour elles des qualités qu'elles possèdent et qui apparaissent a priori féminines. Plusieurs sondées confirment que généralement les femmes sont plus diplomates que les hommes qui, eux sont plus directs. Pour d'autres répondante, les femmes sont plus émotives que les hommes, aussi plus conciliantes, elles demeurent plus humbles lorsqu'elles atteignent des postes stratégiques ; pour les unes, cette humilité se reflèterait dans un malaise personnel à affirmer publiquement son statut professionnel alors que pour les autres, elles auront tendance à privilégier les besoins de l'organisation aux dépends des leurs et de leur ascension professionnelle.

Certaines sont par contre conscientes que les traits de caractère attribués aux hommes et aux femmes relèvent davantage d'étiquettes à déconstruire et, en ce sens, elles restent prudentes quant à la stéréotypie sexuelle. Également, la nouvelle génération de cadres présenterait des personnalités beaucoup plus hybrides, où les profils sont beaucoup plus nuancés.

Plusieurs de nos interviewées ont remis en cause les qualités considérées traditionnellement masculines dans le monde des affaires pour elles, ces caractéristiques ne représentent ni une recette en matière de réussite professionnelle ni la prérogative des hommes.

Nombreuse de nos répondantes ont sur exprimé clairement cette situation. Pour elles, les différences qu'elles constatent se situent dans la manière de penser et de la façon de présenter les choses aux autres et notamment convaincre les dirigeants. Dans cette perspective, une majorité d'informatrices reconnaissent que les femmes prêtent davantage attention aux détails, à la finition et au raffinement et ce, dans tous les aspects de leur travail.

Ces compétences différenciées se distinguent aussi ailleurs : dans leur sens de l'organisation, de la méthode et de la recherche documentaire étayée. Nombreuses sont à discourir sur la rigueur consacrée à leurs dossiers ou à leurs présentations, tâches qu'elles disent exécuter avec beaucoup d'application, de recherche et d'analyse approfondie que leurs collègues masculins. Elles reconnaissent aussi qu'elles ont plus de difficultés à présenter leurs projets avec aisance et à montrer tous les efforts qu'elles ont déployés. Leurs homologues masculins eux n'ont pas froid aux yeux et savent très bien à tout prix valoriser leur travail.

➤ ***Les stéréotypes féminins sont surtout des préjugés négatifs***

Qu'elles soient perçues comme une « Barbie » à découvrir, une leader déterminée ou comme une carriériste acharnée, fréquemment, les femmes qui gravitent au sommet hiérarchique se voient accoler une myriade de surnoms peu flatteurs. Ces pseudonymes désignent, plus souvent qu'autrement, les femmes qui usent avec aisance de leur autorité pour diriger leur organisation, mener à terme leurs projets. Elles font preuve d'assurance et de persévérance et n'hésitent pas à utiliser leur pouvoir de coercition si la situation l'exige, caractéristique du monde masculin. Certaines ont également critiqué l'analogie déséquilibrée qui pénalise les femmes occupant des postes de pouvoir, particulièrement celles perçues comme autoritaires, fermes, voire « agressives » en affaires. Elles regrettent que chez les hommes, afficher de l'autorité et de la fermeté soit considéré comme naturel, alors que chez les femmes, cela est souvent perçu comme un manque de maîtrise de soi. Pourtant, ce même comportement d'autorité est jugé différemment selon qu'il provienne d'un homme ou d'une femme.

Pour certaines participantes, les femmes plus, elles avancent dans l'âge et dans l'expérience professionnelle, elles comprennent que pour faire partie de la haute sphère du pouvoir, il faut également s'adonner à des jeux politiques. C'est pourquoi nombre d'entre elles estiment que ça ne vaut pas la peine, comme l'illustre ces témoignages, intrinsèquement, ce sont les valeurs des femmes qui apparaissent antinomiques avec la culture politique des hautes instances organisationnelles.

Finalement, en dépit du caractère plus masculin des jeux politiques et de la zone du top management majoritairement sinon complètement masculin, l'une d'entre elles déplore le

message implicite que son entreprise propage en stipulant que les femmes ne sont pas intéressées à postuler pour des postes stratégiques.

➤ ***Les préjugés et les expériences discriminantes.***

De nombreuses répondantes signalent la persistance de préjugés sexistes dans différents milieux professionnels marocains, touchant principalement les générations les plus âgées, mais aussi entretenues par une éducation traditionnelle qui perpétue la répartition des rôles de genre. Malgré un cadre juridique et des principes égalitaires affichés au sein des entreprises, de nombreuses femmes témoignent de discriminations directes, voire explicites, lors de décisions importantes comme la promotion, où elles sont parfois écartées au profit de collègues masculins sur la base de stéréotypes liés à leur statut marital ou à des craintes de départ en congé maternité. Pour beaucoup, il demeure nécessaire de prouver constamment leur compétence pour être considérées au même titre que les hommes, alors que de nombreux secteurs restent marqués par l'idée que le leadership et la prise de décision sont des domaines réservés à ces derniers.

➤ ***La position du Token (Le jeton observé) : Prouver sa compétence et asseoir sa crédibilité***

Lorsqu'il s'agit de la reconnaissance de la compétence des femmes, ce qui marque d'abord le discours des répondantes, c'est l'importance d'asseoir leur crédibilité en tant que manager intermédiaire afin d'espérer se faire remarquer pour une promotion aux postes supérieurs de gestion. Intimement liée à la compétence, la crédibilité apparaît en effet cruciale pour réussir à se hisser au sommet de la hiérarchie. Pour certaines participantes, il semble clair que leur statut de femme les désavantage par rapport à leurs homologues masculins.

Des cas de femmes ayant percé vers la sphère de la haute responsabilité ont été décrites par nos répondantes comme étant des Iron Women. Des femmes qui ont fait passer leur travail avant tout et surtout qui ont su asseoir leur crédibilité et prouver leur compétence et surtout qu'elles dépassent de loin leurs homologues hommes.

En ce qui concerne les plus jeunes répondantes, soit des femmes âgées entre 27 et 35 ans, le phénomène de la moindre reconnaissance de leur compétence et de leur crédibilité en tant que jeune cadre et jeune femme apparaît d'autant plus manifeste. Pour elles, démontrer leurs compétences et leurs capacités afin d'accroître sa crédibilité reste un enjeu quasi quotidien, **on est tout le temps scruté par nous même que par notre entourage.**

Dans cette perspective, en dépit du fait qu'elles soient conscientes que leur âge ou leur statut de junior les désavantage, elles constatent pourtant une différence de traitement par rapport à leurs collègues masculins du même âge ou qui sont à peine plus âgés qu'elles, cette différence marquée entre les jeunes femmes et leurs homologues hommes se manifeste entre autres par les rares opportunités qu'on leur offre en matière de mobilité verticale.

➤ ***L'exercice du pouvoir au féminin***

Lorsque nous avons interrogé les participantes sur leur rapport au pouvoir, environ la moitié d'entre elles ont fait référence à la manière dont elles appréhendaient le pouvoir et sur la façon dont elles l'exerçaient. À ce titre, les termes de gestion participative et consensuelle ont été utilisés, certaines disent même privilégier une gestion collégiale, à savoir un mode de gestion qui favorise le partage d'idées et d'opinions, qui mise sur la mobilisation des ressources humaines et le coaching afin d'atteindre les buts escomptés. En revanche, selon certaines informatrices, les hommes auraient tendance à être plus autoritaires, à mettre de l'avant un modèle « pyramidal », basé sur la hiérarchisation des statuts.

Fréquemment, le soutien de leur propre supérieure demeure essentiel pour légitimer leur pouvoir décisionnel face aux cadres récalcitrants. Les femmes se sentent tout le temps observées, d'autant plus si elles sont dans un poste de responsabilité, là encore elles sont sous les feux des projecteurs. Tout est analysé, interprété et évalué à tous les niveaux.

En plus des pseudonymes, plutôt péjoratifs, qui sont attribués aux femmes de pouvoir, la majorité de nos interviewées ont souligné que de façon générale, les femmes dans les hauts postes de responsabilité connues dans le milieu des affaires au Maroc sont jugées beaucoup plus sévèrement que leurs homologues masculins.

Mises sur la sellette à la moindre faute, elles sont examinées minutieusement, observées et, quand il y en a une trébuchette, même avec un problème d'ordre familial, il y a dix pages dans le journal et le buzz sur les réseaux sociaux.

➤ **Réseaux sociaux et réseautage :**

Un dernier aspect est clairement ressorti en matière de différences du genre, à savoir, la plus grande visibilité des hommes par rapport aux femmes. D'une part, la plupart des répondantes remarquent que les hommes mettent beaucoup plus de temps dans le réseautage, car le réseau social est plus important pour eux que les femmes précisent-elles. D'autre part, au sein des équipes de travail, les hommes auraient tendance à privilégier les tâches qui les rendent visibles et ainsi, plus susceptibles de décrocher les honneurs pour eux-mêmes et non seulement pour le groupe.

Les hommes jouent ensemble au foot ou au golf pour certains qui ont les moyens. S'installent ensemble dans les terrasses des cafés. Ils se rendent de petits services en dehors de la sphère professionnelle qui n'est pas sans conséquence sur leur situation professionnelle. Certaines entreprises ont des équipes de foot et c'est une activité dite masculine. Certaines interviewées ont déjà participé à des team-building, mais elles disent que l'effet était très limité.

❖ *Les réseaux sociaux sont indispensables, comment y accéder ?*

De façon générale, les participantes confirment l'influence des réseaux sociaux en matière d'ascension professionnelle. Néanmoins, deux dynamiques se dessinent : d'une part, les femmes cadres qui font des efforts et encouragent même les autres femmes à pénétrer les cercles d'initiés en raison de leur importance cruciale en matière de mobilité verticale, d'autre part, celles qui, toute en étant conscientes des retombées qu'apportent ces réseaux, ne trouvent guère d'intérêt ou de temps à leur consacrer. En ce qui a trait à la première option, soit les répondantes qui jugent essentiel l'intégration aux réseaux sociaux afin d'accéder aux postes de pouvoir, l'une d'elles identifie l'accès à ces réseaux comme étant une difficulté notoire qui s'impose dans le parcours ascendant des femmes. À l'instar des autres, elle considère que les réseaux masculins demeurent relativement imperméables aux femmes. Dans la même perspective, une autre informatrice considère que tant que les femmes n'auront pas accès aux réseaux sociaux dominants, elles devront multiplier leur présence dans plusieurs endroits stratégiques, en dehors de l'entreprise pour se faire remarquer.

Les réseaux sociaux professionnels fonctionnent souvent comme des espaces informels où se prennent des décisions d'affaires majeures, en dehors des réunions officielles. Les décisions sont souvent conclues dans des contextes masculins comme des cafés, ou une activité sportive, et les réunions formelles ne servent qu'à officialiser ces choix. Ne pas participer à ces lieux informels exclus du cercle de pouvoir et des promotions. Certaines femmes célibataires ne sont pas attirées par ces réseaux masculins, tandis que les femmes cadres et mères trouvent difficile de concilier ces activités avec leur vie familiale et professionnelle, privilégiant souvent la famille, pour le temps.

➤ **Articuler entre vie familiale et vie professionnelle**

On ce qui concerne l'articulation famille-travail, dans certains cas, sur la perception de la maternité dans la culture organisationnelle dans leur entreprise. Pour la plupart, le fait d'avoir une famille reste appréhendé ou vécu comme étant une contrainte supplémentaire, sinon comme une responsabilité qui leur incombe davantage comparativement aux hommes.

Les responsabilités familiales, l'éducation des enfants, la cuisine, etc. c'est encore le rôle des femmes, témoignent et non sans amertume plus de 90% de nos interlocutrices mariées et qui ont des enfants. En l'absence de personnel de confiance pour s'occuper des enfants surtout et le prix financier qu'il faut payer quand on a la chance de tomber sur une bonne personne, sont autant de difficultés auxquelles les femmes aux postes de management intermédiaires doivent faire face.

➤ ***La maternité : un frein à l'évolution des femmes***

La grossesse et la vie familiale qui s'ensuit demeurent une réalité qui freine le parcours ascendant des femmes selon certains surtout dans plusieurs secteurs, les procédures et fiches de postes sont égalitaires, neutres et des fois rédigées au masculin et féminines, mais la réalité demeure ailleurs. La réalité c'est ces entraves auxquels nous sommes confrontés tous les jours. Décider d'être maman c'est accepter de mettre sa carrière en mode pause.

Cette perception de la maternité et de la gestion familiale représente pour certaines le plus grand blocage pour les femmes cadres désireuses d'atteindre les hautes directions. Il semblerait que le manque de crédibilité qui affecte les mères, notamment celles ayant de jeunes enfants, s'observe davantage lors d'un retour au travail, suite à un congé de maternité. Dès lors, certaines doivent redoubler leurs efforts afin de démontrer qu'elles possèdent encore les capacités nécessaires pour accomplir leurs tâches avec succès.

➤ ***Vie familiale ou carrière, un choix « déchirant » pour les femmes***

Les responsabilités familiales accomplies plus souvent par les femmes cadres et d'une disponibilité à l'égard du travail rémunéré déclinante en raison de ces mêmes obligations, la notion de faire des choix revient comme une contrainte lourde. Choix déchirants et tiraillement entre deux aspirations, une tranche des femmes rencontrées croit qu'elles doivent choisir entre leur désir de gravir les échelons hiérarchiques et d'atteindre un poste supérieur et celui d'avoir des enfants, et surtout bien vivre leur maternité et leur rôle de maman et s'investir autant dans leur travail que dans l'éducation de leurs enfants.

Dans le même ordre d'idées, et surtout pour nos questionnées célibataires, l'articulation famille/carrière ne devrait pas poser de difficultés spécifiques aux femmes dans leur désir de mobilité verticale, mais cela implique toutefois un réel partage des tâches au sein de la cellule familiale et un conjoint compréhensif qui accepte les aléas d'une carrière exigeante. Toute fois, la notion de partage des tâches restent très limitée. La majorité des femmes parlent d'un conjoint qui aide ou participe et non d'un partage des responsabilités au sein du foyer. Ces dernières restent imprégnées, qu'on le veuille ou pas, de l'idée que les tâches ménagères sont la responsabilité avant tout des femmes.

➤ ***Les conditions de réussite pour accéder aux postes de top management***

Nous allons aborder successivement les différentes modalités ou attitudes qui, selon les consultées, favorisent l'atteinte des sommets hiérarchiques. Dans une perspective plus individuelle, nous ferons état des propos ayant trait aux comportements des femmes elles-mêmes et à leur investissement dans les réseaux sociaux dominants. Et ensuite les conditions plutôt liées au plan organisationnel et sociétal. Nous exposerons les diverses stratégies qui ont été suggérées par les répondantes afin d'atteindre cet objectif.

➤ ***Rejoindre les réseaux sociaux et développer le mentorat***

Pour environ 70% des participantes, la clé de l'avancement hiérarchique réside dans l'investissement au sein des réseaux sociaux. Selon ces auteures, la progression professionnelle des femmes cadres, et plus spécifiquement l'obtention d'une promotion à court terme, repose incontestablement sur leur visibilité accrue et leur reconnaissance au sein de l'environnement professionnel. Dans cette perspective, et corollairement à la rubrique sur les différences de sexe

où nous mentionnions le désir de perfection des femmes, plusieurs cadres expliquaient qu'en raison de ce souci d'excellence qui prévaut dans l'exécution de leurs tâches, elles négligeaient l'autre volet du travail, soit le réseautage en vue d'apprendre à se vendre et de se faire des contacts, si certaines recommandent que les femmes devraient donc favoriser davantage l'investissement dans les réseaux sociaux, quitte à mettre moins d'heures pour le travail rémunéré, d'autres, pour elles, il s'agit de mieux équilibrer ces deux dimensions puisqu'elles sont aussi importantes l'une comme l'autre.

Certaines, constatent surtout la difficulté d'engager ces réseaux en raison de leurs responsabilités familiales et, car ces réseaux demandaient un investissement supplémentaire, de nos répondantes ont constaté que ces dernières années, le réseautage entre les femmes elles-mêmes et le mentorat se développe; elle évoque davantage de solidarité entre les femmes accomplies et les jeunes carriéristes, mais surtout en dehors de leurs entreprises, dans des associations de mentoring et de networking 100% femmes.

➤ ***L'ascension des femmes est aussi l'issu d'une volonté du big boss***

Pour atteindre une représentativité équitable des femmes dans les postes supérieurs, nombre de répondantes ont rappelé qu'un engagement formel de la direction générale en la personne du Président Directeur Général ou du Directeur Général était essentiel.

Pour nos répondantes, ces éléments chez les directeurs et les chefs directs sont à l'image de l'attitude du patron. Car ces directeurs essayent de s'identifier au saint patron, à ses valeurs. Plus largement, l'engagement envers l'égalité doit toucher toutes les directions, du sommet stratégique aux différents départements organisationnels afin que de véritables changements puissent s'opérer.

Beaucoup entre nos interviewées, remarquent qu'au-delà du discours politique ambiant dans leurs entreprises, peu d'actions concrètes sont mises en place et soutenues par l'ensemble des composantes de l'organisation : Ça paraît bien dans un discours politique correct, mais nous ne sommes pas à l'œuvre, sur le terrain. Il n'y a pas d'actions concrètes qui sont faites, ça reste à un niveau de souhaits joliment exprimés, de discours positif et après rien, dans le même registre, lorsque les hautes instances abordent le sujet de l'égalité et de l'équité homme femme, cela crée de l'inconfort, car chez les hommes qui n'aiment pas ce discours-là, ils voient ça comme de la discrimination positive, ce qui est menaçant à leur égard.

Si certaines femmes disent que les quotas sont indispensables pour arriver à l'équité et pour forcer le changement d'autres trouvent cette mesure comme une insulte à l'égard des femmes et confirment que si une femme est nommée directrice par quota, elle va toujours être vue comme étant incompétente, elle n'a pas mérité son poste, c'est comme de la charité et ça ne fera que créer plus de résistance vis à vis de son autorité et plus de barrières pour les autres femmes qui ambitionnent d'accéder à des postes de direction.

➤ ***L'entreprise doit participer à l'équilibre vie familiale/professionnelle de ses salariées***

Au Maroc, face aux défis persistants d'articulation entre vie familiale et professionnelle, plusieurs participantes ont souligné cette réalité en affirmant que les entreprises n'auront d'autre choix que de s'adapter, malgré l'adoption par la Chambre des représentants de la loi n° 30-22 relative au congé de paternité. Une étape significative a ainsi été franchie dans le pays, bien qu'elle demeure perfectible. Reste à déterminer si les salariés du secteur privé, ou plus largement l'ensemble des salariés marocains, en bénéficieront effectivement.

En conclusion, trois principaux éléments ont été mis en relief par les participantes afin de promouvoir l'ascension professionnelle des femmes cadres. Elles ont été nombreuses à rappeler que les femmes désireuses d'atteindre le sommet hiérarchique doivent détenir une grande confiance en elles, voire une foi indéniable en leurs capacités ; elles doivent ainsi éradiquer le sentiment de doute et d'insécurité qui, le cas échéant, les poussent à décliner une promotion ou

à ne pas soumettre leur candidature pour un poste supérieur. Également, l'importance des réseaux sociaux en matière de mobilité verticale a été soulevée par la plupart des répondantes. Cette volonté doit d'abord émaner des hautes instances décisionnelles et se matérialiser par l'entremise d'actions concrètes. Finalement, l'amélioration des modalités relatives à l'articulation famille-travail a été soulignée, tout comme une plus grande implication des pères dans la sphère domestique, réalité qui commence à s'imposer chez les nouvelles générations de cadres, timidement certes, puisqu'on parle à chaque fois d'aide à la maison ou de participation aux tâches ménagères et non de partage des tâches.

5.2 Discussions

5.2.1 Analyses des résultats à la lumière des rapports sociaux de genre

Pour saisir la complexité du phénomène à l'étude, nous avons disposé d'« un accès direct à l'expérience des individus » (Mayer et al., 2000), en l'occurrence, celle des femmes cadres du middle management. Pour ce faire, nous avons eu recours à la méthode de l'entretien direct qui, comme l'explique Van der Maren (1995), « vise à obtenir des informations sur les perceptions, les états affectifs, les jugements, les opinions, les représentations [sociales] des individus, à partir de leur cadre personnel de référence et par rapport à des situations actuelles ». Et de fait, puisque l'objectif poursuivi est l'analyse « en profondeur de la réalité des répondant[es] », nous avons besoin de connaître leurs attitudes, leurs pratiques et leurs comportements eu égard à l'objet d'étude (Mayer et al. 2000 : 120). Pour obtenir ces informations détaillées, les entrevues ont été conduites de manière semi dirigée afin que les femmes interviewées centrent leurs réponses sur des créneaux thématiques prédéfinis (Savoie Zajc, 2003), technique qui nous apparaissait essentielle pour éviter que les participantes « ne s'écartent pas trop des thèmes devant être abordés » (Mayer et al., 2000).

Afin de trouver les femmes cadres prêtes à collaborer et intéressées par la thématique, nous avons au départ eu recours à la CGEM pour nous mettre en contact avec les entreprises labellisées RSE. Vu la sensibilité du sujet, nombre d'entreprises ont décliné notre demande ou ont montré de la résistance à l'égard du thème et des fois de l'approche.

Cela nous a poussé à réfléchir à une autre méthode qui nous permettra de faire un travail qualitatif de qualité et à se détacher de l'étude du plafond de verre dans les entreprises labellisées pour élargir notre cible et travailler sur les entreprises du secteur privé en général. Alors, nous avons privilégié le secteur privé en général, des femmes cadres dans le middle management. Cette décision relève d'un constat émis suite à la réalisation de notre revue de la littérature : les études portant sur les femmes cadres ou dirigeantes dans les entreprises privées demeurent rarissimes. En réalité, au sein de la francophonie en général et du Maroc en particulier, nous avons remarqué que les rares études portant sur la place des femmes dans les hautes sphères de management sont réalisées dans le secteur public³.

Nous avons constaté que nos résultats de recherche témoignent à la fois de phénomènes complexes, ambigus et assez souvent inscrits dans l'inconscient collectif de toute société. En d'autres mots, si dans certains cas, les expériences et les perceptions des femmes cadres apparaissent similaires, sur d'autres sujets, elles s'opposent, et le tout se complète pour nous dessiner un tableau représentatif de nos schèmes sociaux.

Comme nous nous intéressons à l'analyse des phénomènes qui bloquent l'ascension des femmes cadres intermédiaires vers les postes de haute responsabilité, pérennisant ainsi le plafond de verre. Compte tenu des résultats obtenus, nous constatons à l'instar d'autres chercheurs (Baudoux, 2005, Julien et Morin, 2006 ; Marry et Jonas, 2004 ; etc.), que l'édification du plafond de verre s'explique par l'accumulation de divers facteurs : « de petites différences au départ se traduisent par de grands écarts au terme de plusieurs années de carrière » (Marry,

³ Études menées par le PNUD, ONUFEMMES et L'institut marocain des administrateurs

2004). Ces différences entre l'ascension professionnelle des femmes et celle des hommes cadres témoignent de la prédominance d'un paradigme organisationnel qui, en toile de fond, teinte une avalanche de processus, de comportements et de valeurs qui, par leur reconstruction et répétition, réaffirment l'hégémonie du modèle « masculin » de la gestion de la carrière. Dès lors, pour pénétrer ces milieux construits sur la non diversité, les femmes soulèvent l'enjeu suivant : « se faire reconnaître comme membre du groupe professionnel sans pour autant perdre son appartenance à son groupe de sexe » (Cromer, Lemaire, 2007). Or, puisque d'une part la différence est productrice d'inégalités sociales et, d'autre part, le processus de différenciation sexuelle conduit insidieusement à la hiérarchisation des sexes (Daune-Richard, Juteau, 2003), une approche en termes de rapports sociaux de genre offre donc des pistes qui permettent d'éclairer les expériences racontées par les participantes.

5.2.2 La diversité comme levier de la performance : une stratégie de légitimation pour transformer le paradigme de la dominance masculine ?

Dans un contexte social en pleine évolution où la diversité et la différence sont dorénavant posées comme des leviers incontournables du **vivre ensemble**, ces concepts commencent aussi à pénétrer les milieux traditionnellement masculins. Utilisées par les participantes afin de promouvoir la mixité dans les hautes sphères, les notions de diversité et de complémentarité sont souvent employées de façon analogue. D'après le discours de nos répondantes, l'idée de complémentarité est encore vue sous la forme traditionnelle qui rappelle, dans une logique fonctionnaliste, « la spécialisation des rôles sexuels » où les tâches relevant du privé sont assignées aux femmes (Hirati, 1997), et ne sont pas encore atteintes la perspective gestionnaire où la diversité des apports est vue comme un atout dans un environnement social qui se complexifie au gré de la mondialisation et de la libéralisation des frontières et où la place de la compétence féminine n'est plus à prouver. Les dizaines de nos interrogées avaient des études qui prouvaient que la présence des femmes dans les posts de top management impacte positivement la performance de l'entreprise. En fait il s'agit bien des études réalisées par Catalyst, une firme de recherche canado-américaine, et qui stipulent que les entreprises qui détiennent des conseils d'administration mixtes enregistrent de meilleures performances. C'est en réalité l'argument du business case (Landrieux-Kartochian, 2004), qui se fonde « sur le lien entre diversité et performance des entreprises ». En d'autres mots, la diversité des personnes siégeant dans les hautes directions aurait des impacts directs sur la diversité des apports, sur la complémentarité dans la vision puis l'analyse et même la réalisation des tâches « meilleurs projets » comme le soulignaient une de nos répondantes.

Ces arguments pourraient par conséquent faciliter le déverrouillage des réseaux sociaux dominants **clubs de mecs** qui, dans la majorité des cas, demeurent encore très hermétiques. À plus long terme, l'argument de la performance économique et financière peut ainsi favoriser une plus grande présence des femmes dans les hautes sphères décisionnelles et amoindrir les résistances masculines qui se manifestent notamment dans la tendance à l'homophilie que l'on retrouve dans les réseaux élitistes et les lieux de pouvoir.

Comme nous l'avons énoncé, les femmes représentent d'emblée la différence dans un environnement construit sur les normes masculines. Or, pour les unes, il s'agit avant tout d'exploiter ces différences afin de promouvoir leur propre visibilité et leur contribution au sein d'un groupe de travail relativement homogène. D'une part, aux prises avec un environnement en mouvance, le modèle dominant de la gestion doit s'adapter aux changements sociaux, ce qui apportent aux les femmes une autre vision, des compétences différenciées qui sont aujourd'hui considérées comme des qualités essentielles du nouveau modèle de leadership. Elles insufflent par ricochet des pratiques et valeurs dites féminines qui corroborent les nouveaux besoins des entreprises et des marchés. En regard des différences évoquées plus haut, pensons entre autres à leurs compétences dites accrues en communication et dans la mobilisation des ressources

humaines. C'est dans cette même vision que les répondantes invoquent la complémentarité des différences afin que l'entreprise performe.

Toutefois, la notion de complémentarité rencontre aussi un écueil important puisque les femmes doivent être perçues comme **une valeur ajoutée**, en ce sens qu'elles doivent démontrer des aptitudes différentes de leurs congénères masculins. Dans certaines réponses, les femmes cadres font l'impossible pour démontrer des qualités masculines et féminines en même temps, afin de prouver leur polyvalence et de se démarquer pour attirer l'attention sur leur existence. Appréhendée sous cette forme, la complémentarité s'exprime par le fait que les hommes détiendraient les valeurs et les caractéristiques notables du management alors que les femmes démontreraient des qualités secondaires, intéressantes certes, mais apparaissant davantage comme une plus-value et non pas comme des éléments vitaux au travail managérial. Dans cette perspective, les qualités considérées masculines restent la prérogative des hommes et sont essentialisées comme tel dans les milieux actuels du top management.

En contrepartie, les qualités masculines ne représentent plus une panacée en matière de modèle de management : nos cadres, surtout issues de la tranche d'âge entre 30 et 40 ans, se disent démontrer des qualités à la fois dites féminines et masculines. De cette hybridation, il en ressort un modèle de manager ni typiquement féminin, ni totalement « masculin », un leader avec des habiletés empruntées aux deux catégories de sexe. En cela, les propos des femmes cadres de notre échantillon cherchent à dépasser les assignations de genre et les stéréotypes.

5.2.3 Les stéréotypes comme paradigme des attributions professionnelles

Au vu de nos résultats, les différences perçues entre les femmes et les hommes cadres, illustrées dans le tableau ici-bas, restent palpables pour nombre de répondantes. Mise délibérément en opposition, cette schématisation corrobore en plusieurs points le travail de recension des écrits réalisé par Héon, Lapointe et Langlois (2007) en ce qui concerne les différences entre le leadership des femmes et celui des hommes.

Tableau 1 : Caractéristiques des femmes et des hommes occupant un poste de cadre selon nos répondantes

Femmes cadres	Hommes cadres
Importance accordée au climat de travail	Importance accordée aux réseaux sociaux
Davantage de qualités relationnelles	Davantage de qualités instrumentales
Diplomate	Direct (vont droit au but)
Conciliante ; douce	Affirmatif ; assure
Expressive ; démonstrative	Factuel ; cartésien
Rigoureuse ; sens de l'organisation	Moins organisé ; moins étayé
Axé sur l'atteinte des objectifs de l'équipe ; souci du détail	Axé sur les résultats ; approche globale
Vise la perfection dans le travail Attitude collégiale ; accorde moins d'importance au statut hiérarchique	Vise la visibilité ; le <i>glamour</i>
Gestion démocratique ; privilégie le <i>coaching</i>	Accorde de l'importance au statut hiérarchique
Favorise la coopération	Gestion pyramidale ; privilégie l'autorité
Davantage dévouée à la mission de l'entreprise	Favorise la compétition
	Davantage axé sur sa propre réussite professionnelle

Source : Auteurs

De façon congruente aux études qualitatives sur le sujet, nos résultats réitèrent aussi de telles différences. Cependant, soumises à la tension dialectique entre deux pôles (oppression et émancipation), ces dissemblances sont tantôt très stéréotypées et essentialisées ou, à l'inverse, minimisées et parfois traitées comme des compétences. Par voie de conséquence, d'une part, le maintien de la binarité s'observe toujours de façon prédominante dans le système catégoriel de sexe.

Ceci dit, nous citons le postulat de Bourdieu (1998 : 116) selon lequel « **l'ensemble des différences sociales constituées entre les sexes tend à s'affaiblir à mesure que l'on s'élève**

dans la hiérarchie sociale ». Selon nos répondantes, elles n'arrivent pas à sentir de manière concrète ce changement générationnel dans les organisations, selon lequel hommes et femmes dans les postes de top management tendraient à démontrer des aptitudes et des habiletés similaires plutôt que différentes.

Les femmes dans les postes de management sont plutôt des hommes et des femmes en même temps, en entreprise elles sont des hommes et font d'abord valoir des qualités masculines, et chez elles, elles doivent faire face à leur rôle de mère ou subir le poids de la société pour la femme célibataire.

Ainsi, tel que l'a montré (Landry, 1988) en observant l'émergence du leadership dans les groupes restreints, les femmes utilisent, comme les hommes, des stratégies d'influence fortes et directes qui sont traditionnellement associées au genre masculin. Les répondantes demeurent néanmoins conscientes que l'utilisation des tels comportements occasionne fréquemment des jugements sévères à leur égard, mais, pour les répondantes les plus ambitieuses au nombre de sept, la démonstration de ces aptitudes va de soi et demeure même nécessaire dans le contexte dans lequel elles travaillent. Le recours à des attitudes ou comportements diversifiés s'explique notamment par les processus de socialisation où les filles ne sont plus nécessairement confinées à une assignation catégorielle stricte quelques répondantes ont d'ailleurs évoqué leur socialisation primaire où elles avaient accès à un vaste répertoire de comportements et de pratiques, sorte d'apprentissage « inter-catégoriel » qui, selon (Mongeau, Saint-Charles, 2005), constitue l'une des rares caractéristiques propres aux leaders.

Il est à constater que « le temps maternel, constant et continu, s'interpose encore presque invariablement dans le temps professionnel et la trajectoire de carrière » (Descarries, 2005). En contrepartie, pour les hommes, le temps paternel remet rarement en cause le projet professionnel au contraire le statut de père offre au manager homme plus de crédibilité en le qualifiant par conséquent de responsable et de stable. Cette cristallisation des rôles sociaux, sous-tendue par la division sexuée du travail et l'antagonisme des univers familial et professionnel, occasionne diverses conséquences pour les femmes cadres et mères qui, elles, peinent à mener une ascension verticale ou à se mouler dans le rythme idéal des exigences liées à la profession (Guillaume et Pochic, 2007). D'une part, elles semblent vivre un perpétuel déchirement : soucieuses de démontrer qu'elles produisent autant que les hommes, malgré les responsabilités familiales, elles souhaitent d'abord être perçues autant comme des carriéristes et que comme des mères de famille comme le mentionnait une cadre intermédiaire, mère de trois enfants.

Reflète de cette dichotomie famille/carrière, la fonction maternelle reste d'autre part perçue par la culture organisationnelle et ses dirigeants comme étant incompatible avec les responsabilités, les engagements et la disponibilité que requièrent les postes de cadres, particulièrement ceux de niveau supérieur (Landry, 1990). Par voie de conséquence, comme le stipulait Landry (1990) il y a près de trente ans, les femmes qui décident d'avoir des enfants doivent fréquemment réaffirmer leur fidélité envers l'organisation à la suite d'un congé de maternité ; celle-ci se traduisant par une efficience accrue, des résultats identiques à leur rendement antérieur et une disponibilité similaire. En réalité, c'est « la disponibilité présente », soit celle d'être physiquement sur les lieux du travail, qui témoigne de l'investissement professionnel des gestionnaires et demeure « fortement encouragée par l'entreprise » (Guillaume et Pochic, 2007).

L'accès à l'avancement hiérarchique apparaît ainsi indissociable du dévouement professionnel et, en cela, aucune responsabilité familiale ne doit venir contrecarrer l'engagement professionnel. C'est également dans cette perspective que les dirigeants d'entreprise développeraient une phobie managériale des grossesses (Guillaume, Pochic, 2007) ; rappelons à cet égard que certaines répondantes ont été questionnées lors de leur embauche sur leur désir de maternité ou bien lors de leur entretien pour accéder au poste actuel de responsabilité dans

le management intermédiaire, pratique éminemment discriminatoire et interdite par les textes législatifs au Maroc.

En l'occurrence, le concept de conciliation famille-travail est une notion vertueuse que soutient (Descarries, 2005) en citant Annie Junter- Loiseau : « Tout le monde y aspire et est prêt à s'y rallier même si dans les faits, ce sont essentiellement les femmes qui la pratiquent et s'y emploient » et par conséquent ce sont les femmes qui en payent le prix en termes d'ambition professionnelle.

La dualité ainsi perçue entre la culture organisationnelle dite masculine et celle de l'univers familial dite féminine s'avère bien réelle : « C'est aux femmes qu'il revient d'apprendre à tenir compte de la culture organisationnelle et non à la culture organisationnelle de se modifier pour tenir compte de la présence des femmes. Le comportement attendu, normal, est celui des hommes » (Landry, 1990b : 136). Finalement, parler en termes de division sexuelle du travail et de scission entre la sphère organisationnelle et la sphère familiale fait référence, plus largement, « aux fonctions ou places préétablies occupées par les femmes et les hommes dans les rapports de production et, en l'occurrence, à la division sociale des sexes, une « polarisation qui affecte et commande tous les domaines de la vie sociale » (Descarries, 1980).

6. Conclusion

Dans le cadre de cet article, nous avons d'abord élucidé les pratiques et les facteurs qui composent le plafond de verre, barrières invisibles auxquelles sont confrontées les femmes cadres pour faire le passage des postes du middle management aux postes du top management. À cet égard, nous avons identifié cinq éléments à caractère discriminant qui mènent conjointement à cet effet de plafonnement: premièrement, la culture machiste et les pratiques biaisées des ressources humaines en matière de recrutement, de placement et de promotion; deuxièmement, les stéréotypes et leurs représentations symboliques issus d'une société phallocrate et conservatrice entretenue à l'égard des femmes dans le milieu organisationnel; troisièmement, leur exclusion des réseaux sociaux influents (les clubs de mecs), quatrièmement, le défi de l'articulation famille-travail et enfin la position du Token en tant que groupe minoritaire dans les sphères du top management.

Pour aboutir à ces conclusions, nous avons utilisé un cadre conceptuel qui théorise les rapports sociaux du genre et les concepts sous-jacents ayant trait à la sphère du travail et aux organisations, ainsi qu'une revue d'un ensemble d'études de cas afin d'élucider les phénomènes qui sexualisent les milieux de travail.

Si nous avons à aiguiller notre travail vers cette thématique épineuse et aux aspects multiples et complexes, c'est pour notre conviction ultime que les femmes marocaines méritent mieux. Méritent mieux que d'être confiné dans un paradigme machiste, et réducteur de son potentiel. Nous constatons sans même avoir besoin de revenir au Haut-Commissariat au Plan que le nombre de filles dans les universités et les grandes écoles de commerce et d'ingénierie dépasse de plus en plus celui des garçons. En classe, elles sont plus assidues, plus sérieuses et plus disciplinées, leurs notes en témoignent de cela. A l'accès au marché du travail, elles partent soi-disant, sur le même pied d'égalité, pourtant à la sélection s'opère les premières discriminations, par des questions désobligeantes sur leur statut matrimonial et sur leurs projets de maternité le cas échéant. En entreprises elles s'entassent dans le middle management et y stagnent. Malgré tous les efforts dans l'exécution des tâches, leur statut de femme, du sexe soumis les poursuit. Celles qui arrivent à briser ce plafond de verre soit ce ciel de plomb (comme préfère le nommer la sociologue Catherine Marry) pour accéder à un poste au top management, sont scrutées, observées, jugées et doivent faire des concessions douloureuses au niveau familial pour obtenir un droit pourtant constitutionnel.

Cette ascension est d'abord le résultat d'une bataille personnelle, d'un travail acharné, d'une suite un terminable de preuves à donner que leur travail est parfait, qu'elles ont un dévouement

inébranlable à l'égard de leur organisation et surtout qu'elles ont les qualités dites masculines et les qualités féminines (considérées comme des prérogatives du leadership moderne efficace). Nous avons constaté les efforts déployés par le Maroc, de différents discours de Sa Majesté le roi, en matière des lois et des d'initiatives (points focaux genre au niveau des différents ministères, la création d'un réseau interministériel pour l'égalité homme femme), les initiatives également du secteur privé via la CGEM et le label RSE où un chapitre sur 9 est dédié à l'égalité homme femme et à l'empowerment des femmes. Pourtant la réalité nous rattrape par les statistiques et le vécu des femmes en entreprise : les sphères du top management restent majoritairement sinon exclusivement masculine.

Alors, inversons l'approche, au lieu de proposer des solutions qui ont marché ailleurs, étudions les difficultés, les barrières propres à notre cas et proposons des solutions pratiques à une problématique ancrée dans la société marocaine.

Convaincu-e-s en tant que chercheur-e-s, également que l'université doit être au service de la société (famille, entreprise, etc.) et que la recherche scientifique doit apporter des solutions et des réponses à des problèmes sociétaux, c'est à l'issue de ce travail, et suite aux différents entretiens et l'analyse de ces entretiens à la lumière de notre cadre conceptuel et des études de cas, que nous proposons les solutions suivantes :

Au niveau de l'État:

- Revoir tous les manuels scolaires et corriger l'image dégradée des femmes (Souad aide sa maman à la cuisine, papa regarde la télé et Karim joue au ballon), les illustrations dans ces manuels confinent les femmes dans des rôles de service et de subordination.
- Offrir une éducation genderisée aux hommes et aux femmes et cela depuis l'école primaire, et l'accentuer au niveau supérieur
- Revoir l'image de la femme dans les médias et sanctionner sévèrement tout manquement au principe de l'égalité de l'équité, ou tout utilisation subversive de l'image stéréotypée de la femme ou de l'homme pour des fins commerciales (femme pour faire la vaisselle)
- Activer le travail de toutes les instances déjà créées pour l'égalité homme femme

Au niveau des Entreprises :

- Rendre des formations sur l'approche genre une obligation pour toutes les entreprises et surtout pour les personnes dans les postes du top management et intégrer l'OFFPT comme partenaire pour encourager les entreprises avec un remboursement privilégié de ces formations
- Communiquer sur les femmes leaders et aux hauts postes de responsabilité pour en faire des modèles pour les jeunes femmes
- Créer les crèches comme stipulé par la loi et encourager les femmes à avoir une vie équilibrée (en abolissant la discrimination salariale et de promotion à l'égard des mères)
- Abolir toute forme de discrimination salariale en respectant le principe de « à travail égal salaire égal »
- Accompagner les femmes dans la prise des postes de responsabilité par le coaching et le mentoring
- Créer des systèmes d'évaluation par le rendu et l'efficacité et non par le suivi du temps de présence au bureau

Au niveau de la famille :

- Inculquer aux futurs conjoints l'éducation aux partages des tâches
- Éduquer les filles et les garçons à la pluridisciplinarité, au partage des tâches, aux valeurs égalitaires et à l'équité

Au niveau individuel des femmes :

- Prendre plus d'initiative pour travailler sur elles-mêmes, via des formations de développement personnel et le coaching personnel et professionnel afin de rehausser leur confiance en elles-mêmes, et leurs compétences en matière de la communication en public.
- Faire partie des associations des femmes pour le mentoring et le networking et être active dans ces réseaux
- Créer un système de mentorat entre femmes accomplies et jeunes femmes au démarrage de leur carrière
- Communiquer sur les réussites individuelles et les modèles de réussite pour inspirer et donner envie aux autres

Au niveau de l'université et de la recherche scientifique :

- Travailler davantage sur ces sujets et à des niveaux différents : sociologique, psychologique, statistiques, économiques, marketing, etc.
- Rendre visible et palpable par des études sérieuses de terrain l'impact de la justice organisationnelle sur la performance globale et la pérennité de l'entreprise.

L'objectif de ces mesures n'est pas de rendre le sexe féminin le sexe dominant, loin de nous toute philosophe féministe, mais nous sommes convaincu-e-s et études à l'appui, que la discrimination fondée sur le genre crée un malaise généralisé (couple, famille, entreprise, école, société), impacte le bien être des personnes, et par conséquent l'efficacité et l'efficience de tout un système sociétal.

La justice sociale est le mot maître d'une performance généralisée et d'un modèle où tout un chacun trouve sa place homme et femme.

La déconstruction des stéréotypes sexuels associés aux performances féminines et masculines dans les sphères privée et publique pourraient ainsi favoriser l'évolution des mentalités et des valeurs et la transformation des pratiques sexuées qui légitiment la reconduction d'un arbitraire de la division sexuelle du travail dans l'un et l'autre univers (Descarries et Corbeil, 2005).

Les limites de l'étude

Étant donné que nous nous intéressons aux rapports sociaux du genre et à la construction du plafond de verre, nous avons préalablement envisagé de réaliser des entrevues auprès des hommes cadres ou dirigeants afin de ne pas nous limiter à une vue « partielle » du phénomène étudié. Car, en réalité, pour comprendre les motifs qui conduisent les groupes sexuels à se maintenir sur le même échiquier sociopolitique, matériel et idéal, il importe de connaître les pratiques et les représentations de chacune des catégories de genre (Daune-Richard, Devreux, 1992).

Cependant, dans le cadre de cette recherche, en paraphrasant (Deslauriers, 1991), il nous est apparu impossible d'épuiser toute cette réalité étant donné l'ampleur et la complexité du phénomène étudié. À cet égard, rappelons d'ailleurs qu'aucune science ne vise son objet d'étude dans la plénitude concrète. Elle choisit certaines de ses propriétés et s'efforce d'établir des relations entre elles (Lazarsfeld, 1965). C'est dans cette perspective que nous avons limité notre recherche à la perception des femmes cadres du middle management quant à l'avancement hiérarchique et au plafond de verre.

Dans un autre ordre d'idées, notre étude comporte aussi une autre limite, nous nous sommes intéressées à la perception des femmes cadres du middle management et nous n'avons pas pris l'avis et l'expérience des femmes ayant percé ce plafond de verre pour confronter les deux perceptions. Nous sommes convaincu-e-s que les témoignages et l'analyse des challenges de ces femmes leaders nous renseigneront énormément sur le vécu, les difficultés et surtout les stratégies empruntées par celles-ci pour asseoir leur légitimité.

Références

- (1). Adams, R. B., & Ferreira, D. (2009). Women in the boardroom and their impact on governance and performance. *Journal of Financial Economics*, 94.
- (2). Amosssi, R. (1991). La notion de stéréotype dans la réflexion contemporaine. In *Les idées reçues : Sémiologie du stéréotype*. Paris : Nathan.
- (3). Arulampalam, W., Booth, A. L., & Bryan, M. L. (2007). Is there a glass ceiling over Europe? Exploring the gender pay gap across the wage distribution. *Industrial and Labor Relations Review*, 60.
- (4). Bard, C., Metz, A., & Neveu, V. (2006). *Guide des sources de l'histoire du féminisme de la Révolution française à nos jours*. Rennes : Presses universitaires de Rennes.
- (5). Bauweraerts, J., Colot, O., Dupont, C., Giuliano, R., & Henry, N. (s.d.). Diversité de genre dans les organes de direction et performance des grandes entreprises belges. *La Revue des Sciences de Gestion*.
- (6). Belghiti-Mahut, S. (2004). Les déterminants de l'avancement hiérarchique des femmes cadres. *Revue française de gestion*, 30(151).
- (7). Belghiti-Mahut, S., & Lafont, A.-L. (2010). Lien entre présence des femmes dans le top management et performance financière des entreprises en France. XXème Congrès de l'AGRH, Toulouse.
- (8). Bertrand, M., & Hallock, K. F. (2001). The gender gap in top corporate jobs. *Industrial and Labor Relations Review*, 55.
- (9). Blöss, T. (2001). Introduction. Une égalité entre les sexes toujours incertaine. In *La dialectique des rapports hommes-femmes*. Paris : Presses Universitaires de France.
- (10). Bruckmüller, S., Ryan, M. K., Rink, F., & Haslam, S. A. (2014). Beyond the glass ceiling: The glass cliff and its lessons for organizational policy. *Social Issues and Policy Review*, 8.
- (11). Buscatto, M., & Marry, C. (2009). Le plafond de verre dans tous ses éclats. *La féminisation des professions supérieures au XXe siècle. Sociologie du travail*, 51.
- (12). Butler, J. (1999). *Gender trouble: Feminism and the subversion of identity*. London: Routledge.
- (13). Clark, J. K., Thiem, K. C., Hoover, A. E., & Habashi, M. M. (2016). Gender stereotypes and intellectual performance: Stigma consciousness as a buffer against stereotype validation. *Journal of Experimental Social Psychology*.
- (14). Conyon, M. J., & He, L. (2017). Firm performance and boardroom gender diversity: A quantile regression approach. *Journal of Business Research*.
- (15). Delphy, C. (1991). Penser le genre : quels problèmes ? In *Sexe et genre. De la hiérarchie entre les sexes*. Paris : CNRS Éditions.
- (16). Di Paola Vanessa et Epiphane Dominique (2021), L'accès des femmes au top management : Quand la banque de financement et d'investissement résiste.... *Socio-économie du travail, Genre et politiques de l'emploi et du travail*, 2 (8), pp.61-89.
- (17). Gibelman, M. (1998). Women's perceptions of the glass ceiling in human service organizations and what to do about it. *Affilia*.
- (18). Glass, C., & Cook, A. (2015). Leading at the top: Understanding women's challenges above the glass ceiling. *The Leadership Quarterly*.
- (19). Hoogendoorn, S., Oosterbeek, H., & van Praag, M. (2011). The impact of gender diversity on the performance of business teams: Evidence from a field experiment. *University of Amsterdam*.
- (20). Ionascu, M., Ionascu, I., Sacarin, M., & Minu, M. (2018). Women on boards and financial performance: Evidence from a European emerging market. *Bucharest University of Economic Studies*.

- (21). Jackson, J. C. (2001). Women middle managers' perception of the glass ceiling. *Women in Management Review*,
- (22). Jalalzai, F. (2008). Women rule: Shattering the executive glass ceiling. *Politics & Gender*,
- (23). Khan, W. A., & Vieito, J. P. (2013). CEO gender and firm performance. *Journal of Economics and Business*.
- (24). Landrieux-Kartochian, S. (2004). Plafond de verre et gestion de carrière des femmes cadres : analyse comparée du cas d'une grande entreprise de conseil. Thèse de doctorat, Université Paris 1.
- (25). Landrieux-Kartochian, S. (2005). Femmes et performance des entreprises : l'émergence d'une nouvelle problématique. *Travail et Emploi*, 102.
- (26). Landrieux-Kartochian, S. (2007). Les organisations face au plafond de verre. *Revue française de gestion*, 33(173).
- (27). Landrieux-Kartochian, S. (2015). Les écoles de management jouent-elles un rôle dans la lutte contre le plafond de verre ? *La Revue des Sciences de Gestion*, 273-274.
- (28). Lathabhavan, R., Balasubramanian, S. A., & Steane, P. (2017). Glass ceiling and women employees in Asian organizations: A tri-decadal review. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*.
- (29). Laufer, J. (2005). La construction du plafond de verre : le cas des femmes cadres à potentiel. *Travail et Emploi*, 102, avril-juin.
- (30). Li, H., & Chen, P. (2018). Board gender diversity and firm performance: The moderating role of firm size. *Business Ethics (Wiley)*.
- (31). Low, D. C. M., Roberts, H., & Whiting, R. H. (2015). Board gender diversity and firm performance: Evidence from Hong Kong, South Korea, Malaysia and Singapore. *Pacific-Basin Finance Journal*.
- (32). Luhe, J. (2014). In search of the glass ceiling: What mechanisms and barriers hinder qualified women from progressing in academia? In *Paths to career and success for women in science*. Springer.
- (33). Maithani, A., Misra, M., Potnis, S., & Bhuvania, S. (2012). The effect of gender on perception of glass ceiling, mediated by SRO and attitude toward women as managers. *Management and Labour Studies*.
- (34). Marchand, I. (2008). Comprendre la pérennité du plafond de verre : le cas des entreprises privées au Québec. Université du Québec à Montréal.
- (35). Moreno-Gomez, J., Lafuente, E., & Vaillant, Y. (2018). Gender diversity in the board, women's leadership and business performance. *Gender in Management: An International Journal*.
- (36). Petraki Kottis, A. (1993). The "glass ceiling" and how to break it. *Women in Management Review*, 8.
- (37). Petraki Kottis, A. (1993). Women in management: The glass ceiling and how to break it. *Women in Management Review*, 8.
- (38). Rakhi Arora, Anuradha R. Tiwary. (2023). Étude de l'impact du plafond de verre sur les femmes dans l'enseignement supérieur en Inde. *European Economic Letters (EEL)*, 13 (3), 2089-2094. Consulté sur <https://www.eelet.org.uk/index.php/journal/article/view/1653>
- (39). Sanchez-Mazas, M., & Casini, A. (2005). Égalité formelle et obstacles informels à l'ascension professionnelle : les femmes et l'effet plafond de verre. *Les Sciences Sociales*.
- (40). Smith, N., Smith, V., & Verner, M. (2005). Do women in top management affect firm performance? A panel study of 2500 Danish firms. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 55.

- (41). St-Onge, S., & Magnan, M. (2013). Les femmes au sein des conseils d'administration : bilan des connaissances et voies de recherche futures. *Finance Contrôle Stratégie*, 16.
- (42). Tajfel, H., & Turner, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. In S. Worchel & W. G. Austin (Eds.), *Psychology of intergroup relations*. Chicago: Nelson-Hall.
- (43). Tavris, C., & Offir, C. (1977). *The longest war: Sex differences in perspective*. New York: Harcourt Brace Jovanovich.
- (44). Wrigley, B. J. (2002). Glass ceiling? What glass ceiling? A qualitative study of how women view the glass ceiling in public relations and communications management. *Journal of Public Relations Research*.
- (45). Yvonne Due Billing, Y. D. (2011). Are women in management victims of the phantom of the male norm? *Gender, Work & Organization*, 18.