

La managérialité des femmes

Denis CRISTOL (EA1589 – CREF Paris X Nanterre)

Responsable de la formation continue Advancia et Négocia ; Paris

Résumé

Cette contribution vise à repérer comment la managérialité des femmes s'établit en France entre fabrication d'un rôle social et auto-fabrication d'une identité professionnelle. A partir de récits de vie, les trajectoires et apprentissages expérientiels de 10 femmes de grandes entreprises de la région parisienne qui deviennent manageuses sont analysés. L'attention est portée sur les apprentissages informels et les formes d'autoformation émaillant les parcours. Dans une perspective éducative, il s'agit de comprendre les récits biographiques dans leurs singularités et de questionner l'accès managérial fait aux femmes. Les récits mettent l'accent sur 3 grands épisodes : l'éducation et la formation initiale, la prise de poste et la formation continue, enfin la maturation des apprentissages expérientiels. Ils révèlent l'intrication de processus tels que la constitution d'un statut, la fabrication socio-anthropologique, la prise en main d'une équipe, les moments clés, les rites de passage, la construction des valeurs managériales, l'évolution d'un cycle d'altérité. Le rapport au savoir joue un rôle essentiel dans l'émergence d'une manageuse, en particulier dans sa dimension réflexive. La conclusion pose l'hypothèse que les feed-backs horizontaux pourraient jouer un rôle important dans cette réflexivité. En conséquence il serait intéressant d'étudier les moyens de faciliter les sociabilités autodidactiques pour favoriser une managérialité des femmes.

Mots clés : managérialité – manageuse – manager – carrière des femmes – autoformation

Introduction

Première partie : Carrières managériales des femmes

Deuxième partie : Managérialité et épisodes éducatifs

Episodes 1 : éducation et formation initiale

Episodes 2 : La prise de poste et l'aide de la formation continue

Episodes 3 : la maturation et apprentissages expérientiels

Troisième partie : Identité managériale et stratégies d'auto-formation

Conclusion provisoire

Introduction

De grandes différences dans le fait managérial sont observables dans le monde allant de 2% de femmes managers en Malaisie jusqu'à 45% aux USA (Davidson, Burke 2004). Une constante est observée, dans de nombreux pays les femmes accèdent à des emplois qui se concentrent sur les premiers niveaux de management et dans les secteurs liés aux personnes et aux services. Dans cet ensemble la France dont il est question dans ce texte semble occuper une voie intermédiaire. Le fait managérial appartient aux évolutions de carrières possibles. Il existe des définitions du manager employées en fonction des démonstrations visées oscillant de la gestion avec l'idée du manager technicien gestionnaire (Drucker 2006), à la sociologie avec le manager cible et vecteur de la domination sociale (Gaulejac 2005). En complément de cette vision, les communications recensées par le GDR-cadres sous la direction de Livian (2004) s'intéressent aux managers à partir de la réalité du travail d'encadrement. Un ensemble de travaux considère le travail de management comme une multiplicité d'actes quotidiens qui tendent à trouver des compromis productifs, pour fabriquer de la cohérence (Mispelbombeyer, Roussel, Besson, Mahieu). Un deuxième ensemble de contributions montre les liens entre les managers, les objectifs et stratégies d'entreprises, et pointe le paradoxe à gérer entre contrainte et autonomie (Roussel, Mahieu, Laroche, Falcoz, Cadin, Fréry). Un troisième courant met en évidence la place des managers au carrefour de tensions et de logiques multiples productives commerciales, relationnelles (Gillet, Dondeyne). Un quatrième courant souligne la forte attente pour une dimension comportementale et constate le paradoxe des qualités relationnelles considérées comme innées et en même temps faisant l'objet de séminaire de formation. Finalement le travail de manager apparaît porteur d'identité (Laroche, Falcoz, Cadin, Fréry). Il s'agirait même d'une des résultantes d'une trajectoire professionnelle qui se construit sur le long terme. Par convention de langage il ne sera question dans ce texte que de femmes cadres exerçant des fonctions d'encadrement et d'animation d'une équipe. Trois parties vont constituer l'exploration de ce qui a été nommé la managérialité des femmes. Une première partie va quantifier le phénomène des carrières managériales des femmes, une deuxième partie va pointer trois épisodes éducatifs favorisant l'émergence de celle-ci, enfin la troisième partie va établir des liens entre identités managériales des femmes et stratégie d'autoformation. Ici un regard sera porté sur la réflexivité et les sociabilités autodidactiques des femmes qui constituent des éléments possibles d'explication des managérialités féminines. La conclusion ramasse en synthèse les variables identifiés au cours de la recherche et fait le lien entre la place, le rôle et l'identité dans les différents champs et temps qui fabriquent des femmes manageuses.

Première partie : Carrières managériales des femmes

Le point de départ réside en une interrogation sur un néologisme : la managérialité. Ce terme fait le pendant de la parentalité qui consiste à assumer l'état de parent du jour au lendemain. Il est possible de définir la managérialité comme le fait d'une personne qui se transforme pour devenir manager. Plus précisément il s'agirait d'un processus qui mêlerait fabrication (orientation des comportements attendus par la société) et auto-fabrication (choix des composantes constitutives de soi-même par l'individu). Si le processus de fabrication repose sur une logique de reproduction sociale, notamment dénoncée par Bourdieu (1979), et en l'espèce de domination masculine (Bourdieu 1998) le processus d'auto-fabrication répondrait à une double impulsion : la première est celle du désir de singularisation découlant d'un monde des individus (Aubert 2006), la seconde est celle de l'injonction de la performance, d'être entrepreneur de soi (Ehrenberg 1991). Une motivation relative aux carrières des femmes peut être recherchée dans un désir d'émancipation, notamment économique (Méda, Périvier 2007). Les pratiques de gestion de carrières du type transfert géographique, accès à des informations sur la stratégie, planification de carrière, évaluation des compétences managériales, participation à des groupes de travail en vue inscrites dans l'organisation sont plus significativement accessibles aux hommes (Saba et Lemire 2004). L'intérêt des carrières de femme est d'exacerber et de mettre en évidence le phénomène de son auto-fabrication. En France les carrières de managers féminins, qui seront dans ce texte désignées sous l'appellation de manageuses sont quatre fois moins fréquentes que celles des managers masculins. Si le terme de manageuse apparaît là encore comme un néologisme, celui-ci se répand dans les success-stories de femmes (Journaux 20 minutes, ou Le Parisien)¹ dans les offres d'emplois (manageuse de restaurant), dans les fiches d'emplois ou nouveaux métiers (risque manageuse). Les récits féminins d'accès aux fonctions managériales concentrent des particularités. Les histoires de vie de 10 femmes devenant manageuses, éclairent différentes facettes des processus investigués par le moyen de l'analyse biographique. Cette analyse se définit comme une « *catégorie de l'expérience qui permet d'intégrer, de structurer d'interpréter les situations et les événements du vécu* » (Delory-Monberger 2003). Cette approche qualitative va permettre de spécifier des hypothèses sur le phénomène ici désigné comme « *managérialité* ». Il convient de rappeler toute la prudence à exercer pour des récits qui sont surtout révélateurs d'identités narratives et sont caractéristiques de reconstructions à posteriori par la personne interrogée (Pineau et Jobert 1989). Par ailleurs l'échantillon de manageuses présenté en annexe est trop restreint pour mesurer des fréquences ou

¹ <http://www.20minutes.fr/article/290955/France-Une-manageuse-moderne-a-plus-d-un-titre.php> ; <http://www.leparisien.fr/aboloisirs-et-spectacles/sa-manageuse-le-suit-depuis-treize-ans-strasbourg-13-10-2008-273985.php>

des régularités, la variété de sa composition permet de repérer l'apparition d'occurrences et de faire émerger des hypothèses.

Si le groupe des cadres se « féminise » en particulier pour les cadres administratifs (Laufer et Fouquet 2001), les femmes cadres ne seraient que 25% à exercer une fonction d'encadrement (INSEE 2004).² Selon Méda (2008) sur les 5000 plus grandes entreprises françaises, les femmes ne représenteraient que 7% des cadres dirigeants et seraient 8,8% dans les conseils d'administration, comités exécutifs et comités de direction des entreprises du CAC 40 (Enquête Les échos/Capitalcom 16/17 mars 2009). Ceci trouve certainement une explication dans le fait qu'il y a un lien entre possession d'un diplôme d'enseignement supérieur, particulièrement d'une grande école, école d'ingénieur ou école supérieure de commerce et l'appartenance à la catégorie cadre (Bouffartigue 2001). Ainsi les classes préparatoires aux grandes écoles rassemblaient 70000 préparationnaires en 2004/2005, dont seulement 30% étaient des filles (CERC 2006), les filières d'ingénieurs accueilleraient 20% de filles dans leurs effectifs (Marry 2001). Mais Méda et Périvier (2007) constatent une augmentation régulière des qualifiées de l'enseignement supérieur et un comblement progressif entre performance scolaire et métier exercée. L'explication scolaire est donc insuffisante car à diplôme égal les inégalités, notamment d'accès demeurent (Laufer et Pochic 2004). Un autre lien peut être établi entre maternité et managérialité. Par exemple il est à noter pour les 10 femmes interrogées qu'il existe un trou entre 28 et 31 ans lors de la première prise de fonction managériale. Ce « *trou dans la carrière* » correspond aux pics de maternité. En effet selon le CERC (2006), en 2005, les mères de nouveau-nés ont, en moyenne, presque 30 ans, contre 29 ans 10 ans plus tôt, et moins de 27 ans en 1975. Enfin pour les femmes entre 25 et 49 ans l'enquête emploi 2007 de l'INSEE montre que plus les femmes ont d'enfants plus leur taux d'activité est faible allant de 91% lorsqu'elles n'ont pas d'enfant à 63,7% lorsqu'elles en ont trois et plus de même le recours au temps partiel est élevé allant de 15,8% lorsqu'elles n'ont pas d'enfants jusqu'à 47,6% lorsqu'elles en ont trois. Il est possible de poser l'hypothèse que la maternité tend à obérer les signaux de repérage des potentiels managériaux à partir du critère de disponibilité. Par ailleurs lorsque les femmes sont manageuses, elles sont plus souvent en responsabilité d'équipes réduites. Selon une étude de l'APEC (2007) à partir d'un échantillon représentatif de 3000 cadres les femmes encadrent plutôt des équipes de petites tailles de 1 à 4 personnes, alors que les hommes encadrent majoritairement des équipes de 5 à 19 personnes, le nombre de personnes encadrées ayant le statut cadre étant en outre supérieur pour les hommes. Le fait managérial dans une carrière de femme est donc moins fréquent que dans une carrière d'homme et tend à se limiter au management

² Source : Insee, enquête Emploi en continu de 2004. Résultats en moyenne annuelle.

intermédiaire. La carrière est définie ainsi par Peretti (1990) « *une succession d'affectations à des postes de travail, la gestion d'une carrière inclut le suivi dans le passé, le présent et l'avenir des affectations d'un salarié au sein des structures de l'entreprise* ». La carrière organisationnelle demeure en France un moyen de fabriquer des managers et de les conformer à leur rôle, mais exclue assez fortement les femmes victimes d'un « *plafond de verre* », (Belghiti-Mahut et Landrieux-Kartochian 2008). Cette forme de carrière aussi nommée « *modèle idéal de masculin-neutre de parcours* » (Guillaume et Pochic 2007) est caractérisée par :

- un processus d'ascension professionnelle jalonné d'étapes impliquant le décryptage de prescriptions relatives aux comportements à adopter,
- un engagement professionnel total,
- un fonctionnement clanique avec allégeance à un dirigeant ou mentor,
- une proximité qui se construit par convergence des expériences organisationnelles et surtout par homogénéité sociale (facilité par un premier travail de sélection scolaire).

Même si El Akremi, Guerrero, Neveu (2006) montrent en fait que les carrières connaissent des typologies très variées et que la carrière organisationnelle linéaire et verticale est loin d'être la norme, cette forme de carrière reste encore une référence dans les esprits, en particulier pour l'accès aux plus hautes responsabilités. Mais dans ces conditions comment devient-on manager quand on est une femme ? Il est important de distinguer la différence des sexes sur un plan biologique et les différences de sexe socialement construites que cristallise le genre, si l'on souhaite que chaque individu puisse légitimement s'autoriser à faire des choix de carrière. Des précurseurs tels que Simone de Beauvoir (1949), Pierre Bourdieu (1979, 1998) ou Elisabeth Badinter (1992) ont en effet démontré la construction des rapports sociaux de sexe ouvrant la voie aux études sur le genre. Dans sa critique d'un pouvoir hétérosexuel, Butler (2006) en arrive à proposer un dépassement du genre afin de s'affranchir des injonctions normatives qui pèsent sur les identités. Il est possible de prolonger le constat en analysant la fonction managériale comme la construction sociale d'un rapport managérial. Si l'on accepte l'idée que « *l'on ne naît pas femme mais on le devient* » (Beauvoir 1947), le mécanisme est transposable dans une fonction sociale qu'est le management. On ne naît pas manager mais on le devient. Voici comment Bellier-Michel (1997) caractérise la croyance communément répandue à laquelle ce papier se confronte : « *on ne fabrique pas un manager on est ou on n'est pas manager, c'est une question de personnalité, de tempérament* ». C'est afin d'infirmer cette croyance pour les manageuses que cette étude va se déployer. Il s'agit de repérer les processus qui influent sur les étapes d'émergence des manageuses et de s'extraire de l'idée commune « *on est (on naît ?) manager ou on ne l'est pas* ».

Deuxième partie : Managérialité et épisodes éducatifs

La managérialité des femmes est ici repérée à travers trois séries d'épisodes qui jalonnent la vie des 10 femmes interrogées. La première série d'épisodes se rapporte à l'éducation et à la formation initiale. Elle pointe la prise de responsabilités précoces ou l'encouragement dans les études des femmes. Ce type d'épisode est également révélateur d'apprentissages de l'altérité qui porte en germe le rapport à l'équipe. La deuxième série d'épisodes mêle la prise en main de l'équipe et la place de la formation continue. Les manageuses en devenir font face à des difficultés de positionnement, dans la construction de leur légitimité et l'étayage de leur fonction. La troisième série d'épisodes convoque la maturité des apprentissages expérientiels et en particulier toutes les sociabilités mobilisées en vue de l'apprentissage des savoir-faire managériaux indispensables pour l'exercice de la fonction. Dans cet épisode clé la famille de même que les réseaux sociaux secondaires (amis, proches, collègues) assurent un appui essentiel. L'une des difficultés relevée est de faire face au double engagement temporel professionnel et familial (Meda 2008). Certaines femmes faisant en définitive le choix de la carrière plutôt que celui de la famille, ou inversement.

L'idée de managérialité s'accorde avec celle de socialisation (Dubar 2006) combinant dans un continuum éducatif, des incorporations de manières d'être, de penser et d'agir, des apprentissages formels reçus pendant les périodes d'enseignement puis des apprentissages en situation. La fabrication d'une manageuse pourrait s'expliquer par une sédimentation et des ancrages de différentes représentations et repères tout au long de sa vie, stimulés ensuite par des interactions, des rencontres et des événements au cours de sa carrière.

Trois épisodes éducatifs ressortent de l'analyse des récits de fabrication des manageuses : l'éducation et la formation initiale, la prise de poste et l'aide la formation continue enfin les apprentissages expérientiels. Dans le texte suivant chacun de ces épisodes va faire l'objet, d'une mise en perspective, d'illustration, de témoignage et d'analyse. Il convient ici d'être prudent avec les constats formulés compte tenu du faible nombre de femmes interrogées.

Episodes 1 : éducation et formation initiale

Les responsabilités précoces ou encouragement dans les études

Les situations obligent à une maturité avant l'heure, si d'aucunes évoquent une socialisation sexuée qui perdurerait au sein de la famille (Bender et Pigeyre 2008), il est aussi possible de noter le caractère formateur d'épisodes de responsabilités précoces. Les récits de vie recueillis révèlent le rôle de cette responsabilité dans la prise en main d'une équipe. Cette responsabilité est souvent mise en opposition avec les enseignements académiques considérés comme insuffisants en la matière. L'éprouvé des expériences de vie contribue à une imprégnation d'une façon de voir le monde.

« J'ai découvert le monde du travail et j'ai tout de suite vu les difficultés qu'il pouvait y avoir. j'ai vraiment eu une éducation qui a forgée je pense ma personnalité c'est certain » « à Noël j'allais travailler chez les commerçants du coin pendant les vacances. j'ai travaillé très tôt ... pour pouvoir financer mes études... ça met les idées bien en place » (Récit X : Responsable administrative – SSII 37 ans). Au détour d'histoires singulières le rôle et l'expérience de la famille sont valorisée. « J'étais dans une famille de 5 enfants... Vous apprenez à partager ... ça vient de ça le plaisir du management » Récit EE : Directrice marketing - Cosmétique (46 ans).

Certaines manageuses sont conduites à assumer des responsabilités précocement : tâches administratives dès l'âge de 12 ans pour suppléer aux difficultés de parents handicapés (Récit GG : Responsable de formation - Distribution 36 ans), tâches ménagères d'une famille accaparée par les travaux de la ferme, (Récit U : Responsable pilotage, coordination et qualité informatique (45 ans) une troisième fois l'appartement exigü et les tâches d'éducation de ses 3 sœurs (Récit II : Directrice supply-chain management 44 ans). Si l'expérience précoce de la responsabilité empêche parfois le suivi d'études supérieures, elle contribue certainement à forger un caractère qu'un environnement professionnel permettra de révéler par la suite.

Dans d'autres cas, le rapport au savoir se forme tôt et paraît constituer un capital tant social que scolaire. « mes parents nous ont toujours poussés dans les études c'est quelque chose qui était important. Ils étaient très présents donc on a tous fait des études relativement poussées bac+5 avec l'aide des parents » Récit W : Responsable éditoriale – Entreprise de gestion sociale (39 ans). La formation professionnelle s'avère naturelle et recherchée. Cette disposition tôt acquise constitue le moment venu une aide à faire face aux situations managériales à maîtriser. En conclusion Il est possible de remarquer que les contextes socio-familiaux proposent des environnements de natures très diverses et prédisposent à un rôle managérial. La place dans la fratrie, le rôle parental, le rapport au savoir, le rapport à la culture comme univers de signification, l'expérience de responsabilité inculquée dès l'enfance apparaissent dans les récits reconstruits a posteriori des repères préfigurant une suite. Pour Delory-Monberger (2003) « la biographisation est conçue comme instance d'autosocialisation ou se jouent la rencontre, la négociation, la perlaboration entre les projets de soi dont sont porteur les individus et les projets collectifs véhiculés par les institutions socialisatrices ». Ainsi si l'éducation joue un rôle éminent la construction a posteriori du sens de celle-ci procède d'une mise en sens de la trajectoire managériale.

Les compétences sociales et relationnelles

Les premiers épisodes de la vie semblent donc marquer la personnalité. Le rôle des compétences socio-relationnelles est fortement exprimé par les manageuses lors de la prise de responsabilité sur

une équipe. Selon que celles-ci ont été stimulées ou non, les apprentissages sociaux ultérieurs s'en trouvent transformés. Par exemple une responsable affirme « *J'étais fille unique et je croyais que tout le monde allait m'écouter parce que j'avais dit que...* » Récit Q : Responsable courtage et agences – Assurances (42 ans), puis elle indique dans la suite de l'entretien tout le rattrapage qu'elle est amenée à faire en termes d'apprentissages sur les compétences sociales car elle se sent en difficulté lorsqu'elle prend en main une nouvelle équipe. A l'inverse telle autre responsable attribue ses facilités relationnelles à l'éducation qu'elle a reçue : « *Depuis que je suis toute petite mes parents ont voulu l'équité entre ma sœur et moi. Donc des valeurs d'intégrité, de justice, d'équité* » Récit G : Responsable de laboratoire – Recherche (32 ans). Les conditions familiales et sociales de l'enfance convoquent et préparent à des schémas relationnels. Se situer vis à vis des autres ne va pas toujours de soi. Avant de se poser en tant que manageuse une narratrice (Récit EE : Directrice marketing entreprise cosmétique (46 ans) affronte une succession de crises. Chaque crise est une occasion d'apprentissage sur soi sur l'autre, sur la relation au collectif qui renforce in fine la posture managériale. La première crise concerne le positionnement face à sa hiérarchie. « *C'était un moment où j'avais du mal à me positionner par rapport à ma hiérarchie* ». La deuxième crise porte sur la gestion d'un schizophrène : « *Donc là vous rentrez dans quelque chose qui est très très dur. Qui est de l'ordre du management parce que c'est une personne de votre équipe, mais qui va au-delà de tout ce que vous pouvez imaginer* ». Enfin la troisième crise cumule transition professionnelle et gestion d'un plan social : « *J'avais un nouveau métier je passais d'une équipe de 4 personnes à une équipe de 20 personnes ... Donc je savais que 6 mois après il fallait réorganiser pour n'avoir plus que 10 personnes et dernier élément mon budget marketing était divisé par deux. ... ça a été un moment de vie compliqué.* » Si chaque crise a des répercussions professionnelles et contribue à une meilleure maîtrise de son environnement humain de travail, des liens entre les sphères personnelles et professionnelles sont établis : « *le management, pour moi c'est quelque chose qui fait partie intégrante de mon travail mais aussi de ma personnalité* ». Les manageuses ont à conquérir leur légitimité auprès de leurs équipes. Ce cheminement agit sur sa personnalité. Le fait managérial tend à s'inviter dans son identité par le travail comme l'avait déjà remarqué Sainseaulieu (1988).

Episodes 2 : La prise de poste et l'aide de la formation continue

La conquête de légitimité de la première équipe

Selon les calculs de Gadéa et Rezrazi (2004), 40% des cadres seraient issus de la promotion, dans cette population les femmes seraient plus jeunes que les hommes, souvent diplômées à Bac2/+3 et plus souvent dans des activités de service. La prise en responsabilité de la première équipe est un

moment clé, parfois un cap à franchir. Il s'agit pour les manageuses de se construire dans une relation d'autorité. Ceci s'avère difficile lorsque la manageuse est promue au sein même de son équipe : « *J'ai commencé comme souscripteur dans l'équipe et j'en suis devenue la responsable* » « *La difficulté que j'ai trouvée à l'époque c'était mon âge par rapport à celle de l'équipe ... j'ai fais en fonction de ce que je connaissais des gens ... le plus dur c'est de sortir de l'affectif* » (Récit Q : Responsable courtage et agences – Assurances 42 ans). Si la formation initiale apparaît un appui pour les femmes qui prennent des responsabilités, l'écart demeure élevé entre l'enseignement dans une école d'ingénieur et la réalité humaine du travail. L'exemple de cette responsable de laboratoire de 32 ans (Récit G) en témoigne. Dans l'histoire de cette fabrication, plusieurs séquences sont mises en exergue. Tout d'abord, la formation initiale d'ingénieur par apprentissage aborde le management « *une formation assez novatrice* », « *j'ai eu un plus de ce côté-là* », et permet à la narratrice de faire face à des personnalités jugées difficiles, « *des techniciens qui ont tous entre 25 et 40 ans d'ancienneté* ». La féminité et la jeunesse apparaissent comme deux « *handicaps* » à surmonter pour s'imposer : « *Je suis arrivée j'avais 20 ans en tant qu'apprentie j'étais une des rares femmes de cet âge là puisque à l'époque on ne tournait qu'avec des militaires* » « *en fait, j'ai du quand même m'imposer en tant que femme* ». L'étayage extra-professionnel s'avère déterminant. La sœur jumelle psychologue est appelée à la rescousse et prodigue soutien et conseils. Un moment clé de l'histoire est constitué d'une scène qui aurait pu être dramatique. C'est l'occasion d'établir un parallèle entre maternité et croissance managériale. Chaque maternité s'accompagne de nouvelles responsabilités, au risque de trop en faire. Le départ de la tutrice initiale et la prise de responsabilité brusque sur le laboratoire constituent un épisode tragique « *c'est à cette période là que j'ai trop travaillé. Je ne me suis pas assez ménagée. C'est vrai que j'ai été hospitalisée. J'ai eu un tout petit bébé prématuré. Et là, je crois que ça m'a fait prendre conscience de certaines choses aussi, comme quoi on ne pouvait pas réparer toutes les erreurs des autres* ». Tout arrive en même temps : responsabilité maternelle et managériale et oblige à apprendre la délégation, car le laboratoire doit continuer à fonctionner même pendant l'hospitalisation. A posteriori les épreuves relatées ont permis au caractère de se forger, à la fabrication de se faire. La dimension émotionnelle et affective de la narratrice est mise à rude épreuve dans un univers scientifique masculin, où seul le résultat compte et comme nous l'indique Thévenet (2006) « *quand je ne reconnais rien au delà de la personne toute relation hiérarchique se vit dans un rapport interpersonnel. Cela rend l'exercice de l'autorité plus difficile par ce que tout se joue dans l'émotion de la relation. La personne se trouve alors en première ligne sans défense avec le seul secours de sa capacité personnelle à assumer la relation* ». Tout se passe comme si l'autorité des femmes, peu appuyée par l'organisation s'imposait au coût et au risque de l'émotion.

Le rôle de la formation continue et du coaching

Si l'accès à la formation continue pour les femmes peu qualifiées demeure l'exception (Cornet, Laufer et Belghiti-Mahut 2008), les femmes plus qualifiées bénéficient d'un accès plus facilité (Meda et Parivier 2008). Mais pour les femmes interrogées, il n'y a pas d'unanimité sur les effets des formations proposées en matière d'appréhension du management. D'ailleurs celles-ci sont parfois comprises comme une forme d'endoctrinement (Brunel 2004) et toutes les manageuses n'y adhèrent pas : « *Je n'aime pas trop d'ailleurs avoir ces séminaires ou on psychote sur soi-même. Je pense que c'est pas mon truc Je n'en ai pas eu le besoin non plus, Je faisais parti des plus hauts diplômés* » Récit R : Sales and marketing manager – Distribution spécialisée (36 ans). Ceci tendrait à montrer que l'ingénierie de soi si elle est encouragée par l'entreprise présenterait des différences selon le genre. Ainsi par exemple, dans l'échantillon 2 manageuses ont eu accès au coaching. Celui-ci s'avère une aide en particulier pour appréhender la dimension hiérarchique qui semble une position « *non naturelle* ». « *J'ai pu suivre des heures de coaching à un moment où j'avais du mal à me positionner par rapport à ma hiérarchie* » « *Une formation un peu particulière complètement personnalisée qui vous permet de dédramatiser les choses* » Récit EE : Directrice marketing - Cosmétique (46 ans). Le coaching se développe en France et Cloet (2007) identifie 14 situations professionnelles entraînant le recours au coaching externe. Il est intéressant d'examiner l'orientation spécifique des coachings féminins ; les deux cas relevés dans les entretiens traitant spécifiquement du positionnement hiérarchique féminin ne sont pas repérés par Cloet. Un ensemble de questions pourrait être posé sur les déterminants du développement personnel masculin et féminin.

Le mentoring

Le rôle du mentorat est relevé dans la littérature. Cerdin (2000) rappelle son importance pour guider les salariés dans leur carrière. Pour lui le mentor sert de modèle, assure un feed-back, et prodigue un appui social. Mullen (1994) donne la définition suivante du mentoring : « *le mentoring est une relation entre un membre expérimenté (mentor) et un membre moins expérimenté de l'organisation ou d'une profession. Il est développé pour favoriser la progression professionnelle et personnelle du protégé à travers le coaching, l'aide et l'orientation. A travers une attention personnalisée, le mentor transfère au protégé l'information dont il a besoin, le feed-back, des encouragements de même qu'un soutien émotionnel* » ; Dans les témoignages les mentors sont cités, il s'agit le plus souvent de femmes, qui appuient les manageuses et assurent leurs visibilité et leurs appartenances à des réseaux sociaux plus larges. Cette fonction de développement de carrière dépend du pouvoir et de la position du mentor dans l'entreprise. Il semble que dans l'exemple suivant il a joué un rôle essentiel. « *J'ai commencé par être la petite main d'un ingénieur de l'époque qui faisait du*

maquillage et donc j'ai découvert vraiment derrière le rideau du métier » « Je me rends compte que c'est une chance d'avoir des patrons qui m'ont boostés » (Récit Y : Responsable innovation – Cosmétique 37 ans). Cependant la littérature montre les limites des aides à la gestion des carrières des femmes, en particulier du mentor (Saba et Lemire 2004).

Episodes 3 : les apprentissages expérientiels

Famille, amis et réseaux d'appuis

L'environnement familial sert d'analogie et parfois de terrain d'expérimentation. *« Je fais aussi beaucoup par analogie ... même si c'est pas pareil le management et puis l'éducation de 3 enfants, il y a des bases qui sont quand même cohérentes » (Récit EE : Directrice marketing - Cosmétique 46 ans). Par ailleurs, il existe des clubs et associations qui favorisent la carrière de manageuses. Ces lieux fonctionnent comme lieu d'échange et d'identification,³ la fonction d'appui est essentielle pour se situer dans un rôle de management. « On m'a proposé de faire partie de l'association des femmes, ça s'appelle « Plurielles » où il n'y a que des femmes qui se retrouvent et qui ont un tout petit lien avec l'assurance. Mais elles peuvent être avocat spécialisé dans l'assurance, elles peuvent être clientes » (Récit Q : Responsable courtage et agences dans un groupe d'assurances - 42 ans). Si dans un premier temps l'appartenance à un réseau exclusivement féminin apparaît incongrue à la narratrice, petit à petit elle y trouve des points d'appuis et d'explicitation de son environnement. Ces appuis sont autant de « médiations externes » au sens de Pigeyre (2001) qui permettent de décrypter des informations stratégiques utiles à sa carrière. Pour Bournois et Roussillon (1998) l'absence de présence dans des réseaux extérieurs à l'entreprise limite les possibilités de repérage des potentiels.*

Leadership et sociabilités managériales horizontales

Si l'étude de Mc Kinsey (Journal Les échos les 6/7 mars 2009) avait démontré que les entreprises ayant au moins 3 femmes dans les instances dirigeantes étaient plus performantes sur le plan financier et organisationnel, notamment grâce à des comportements managériaux manifestant le souci de l'autre, de la clarté de l'objectif et le sens de l'exemplarité, les résultats recensés dans les études sur le leadership et le genre de Cornet et Bonnivert (2008), concluent qu'il n'est pas établi qu'il existe un leadership de genre féminin et que le débat reste ouvert. Certaines manageuses interrogées décèlent des différences de management entre homme et femme. *« Je pense qu'il y a une partie affective dans le management féminin qui du coup fonctionne très bien en proximité et ne correspond plus autant au niveau direction. Les femmes managers que j'ai rencontrées à un niveau*

³ <http://www.administrationmoderne.com/>, <http://www.accentsurelles.fr/>, <http://www.actiondefemme.fr/>, <http://www.dirigeantes.com/>, <http://www.arborus.org/>, <http://www.europeanpwn.net/>, <http://www.clubwomen.org/>, <http://www.durosedanslegris.fr/>,

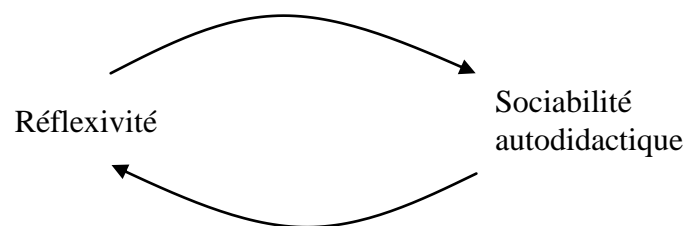
vraiment élevé je ne me sentais pas proche d'elles. Pour moi elles réagissaient comme des hommes ». (Récit X : Responsable administrative 37 ans). Si des différences sont à rechercher c'est certainement dans la façon dont s'établissent les relations de coopération. Plusieurs témoignages montrent comment la capacité à rechercher des soutiens, permet aux femmes de franchir des obstacles. « *C'est dur les femmes dans un métier d'hommes alors pourquoi ne pas s'apporter quelque chose en plus ?* » (Récit Q : Responsable courtage et agences – Assurances 42 ans). Les situations contraintes pousseraient les manageuses à exercer une forme de sociabilité et réflexivité pour faire face aux difficultés managériales qu'elles rencontrent. Ainsi si les hommes semblent référer leurs actions dans la verticalité des relations, honorant une forme traditionnelle de paternalisme (Maffesolli 2007), il semblerait que les femmes les situent dans l'horizontalité. Ce constat nous rappelle le travail de Pineau (1983) avec Marie-Michèle et les cartes relationnelles qu'ils avaient établies, montrant comment l'autodidaxie n'était pas solitude mais bien au contraire tissée d'un réseau de relations. Une des caractéristiques repérables de l'apprentissage autodidacte féminin résiderait alors dans une entraide, ou une ouverture à 360°.

L'articulation du professionnel et de l'extra-professionnel

Les tâches parentales échoient encore largement aux femmes. Au regard de la charge temporelle représentée par les tâches familiales et ménagères en sus des activités professionnelles (Méda 2008), l'engagement dans la carrière managériale s'avère une gageure. Ce que nous disent avec force les récits des femmes devenant manageuses c'est bien l'imbrication du personnel et de l'extraprofessionnel, dans une forme d'autodidaxie quotidienne. L'apprentissage par l'expérience commence même à être reconnu par le développement de dispositif de validation des acquis de l'expérience (Neyrat 2007). L'exemple suivant montre une intégration réussie des différentes sphères de la vie adulte concourant à la fabrication. « *Tout est imbriqué tout m'apprend sur tout et mon boulot m'apprend sur ma famille et sur la musique* » (Responsable innovation 37 ans Récit Y). Chaque partie renforce l'ensemble du puzzle. Ainsi la musique est source d'inspiration pour le champ professionnel qui en retour renforce la rigueur dans l'organisation de concert. La famille s'intercale et pondère. Dans cet ensemble la fabrication managériale est un aspect parmi d'autre. Cependant il joue un rôle éminent dans la construction de l'identité par la dynamique réflexive qu'il enclenche. Si ce témoignage paraît exemplaire, si certaines femmes sont en capacité d'accepter une « *norme de disponibilité élevée* » pour l'entreprise (Laufer et Pochic 2004) est-ce pour autant représentatif ? L'hypothèse que nous formulons est négative.

Troisième partie : Identité managériale et stratégies d'auto-formation

A la lecture de ces récits de vie, des processus d'auto-apprentissages se dégagent. Si être et devenir manageuse peut se comprendre comme le résultat de la carrière, ou bien de l'apprentissage de techniques et de méthodes, en revanche la construction des postures nécessaires à la tenue d'un rôle de manageuse semble être au cœur d'une identité professionnelle, ou tout au moins d'une facette de celle-ci. La managérialité des femmes apparaît comme une conquête. Un effort d'apprentissage, notamment sur soi est volontairement produit par les femmes pour parvenir à assumer leur managérialité. Cet engagement trouve son expression dans des pratiques d'auto-formation particulièrement marquées par des allers retour entre réflexivité et sociabilité autodidactique. Tremblay (2003) a déjà montré les compétences indispensables de l'auto-formation telle qu'apprendre à apprendre, apprendre en action, apprendre en création, apprendre en mouvance, apprendre en interaction. Nous postulons à travers ces récits féminins d'un engagement dans des apprentissages autodidactes forcés par l'obligation d'assumer des responsabilités simultanées sur le champ professionnel et le champ extraprofessionnel d'une part, et par un plus faible accès aux outils de gestion des carrières d'autre part (Saba et Lemire 2004). Cet apprentissage mêlerait réflexivité et sociabilité autodidactique.



Cette sociabilité autodidactique pourrait être un facteur explicatif favorisant la prise de responsabilité de manageuse. Le tableau ci-joint exprime des stratégies (non exhaustives) mises à jour au cours de l'enquête qu'il est possible de classer en deux ensembles qui communiquent :

- un premier ensemble de pratiques lié à la réflexivité viserait à établir des ponts entre les différentes situations de la vie personnelle et professionnelle,
- un deuxième ensemble de pratiques relatif à la sociabilité autodidactique se centrerait sur la recherche de ressources complémentaires pour agir et se positionner en tant que manageuse.

Réflexivité	Moments d'apparition observés	Type d'apprentissage	Illustrations
Développer des pratiques réflexives pour mesurer l'impact de ses actions, de ses cognitions et de ses émotions	Apparition de stress, de résistance face à ses décisions	Apprentissage par essai - erreur Discipline de sa pensée, gestion de ses tensions, régulations des conflits de sens et paradoxes	« J'accorde de l'importance à cette réaction, je n'aurais pas du accorder de l'importance à cette réaction là qui était juste ponctuelle ». « vous réfléchissez un petit peu par étape, ça vous permet de réfléchir un petit peu plus ».
Formaliser sa pratique ses sensations dans des écrits	Rencontre de personnalités marquantes, d'idées ou de situations éclairantes	Tri d'information, de maximes, d'idées, organisation de points d'ancrages, constitution d'une théorisation	« j'ai beaucoup écrit ces deux dernières années sur les clés du bon manager »
Donner sens et articuler le triptyque famille – passion – travail	Transition professionnelle et de carrière, moment d'investissement fort	Apprentissage de la gestion des priorités	« Tout est imbriqué tout m'apprend sur tout et mon boulot m'apprend sur ma famille et sur la musique »
Etablir des parallèles avec sa vie familiale (éducation des enfants, gestion d'un adolescent, statut matrimonial)	Confrontation de son rôle à des résistances	Positionnement de son autorité, élaboration de modèle compréhensif des réactions humaines, réalisation de test	« quand j'étais mère, quand j'ai eu mes deux enfants, à chaque fois je pense que là ça m'a permis de prendre encore plus confiance en moi, de grandir. »
Formaliser son savoir-faire en l'enseignant	Besoin de développement de son rôle pédagogique de manager	Incorporation de processus, de savoir d'actions, de séquences efficaces	« on apprend beaucoup lorsqu'on doit apprendre aux autres. En fait j'ai eu je crois cinq apprentis au total depuis que je suis là »

Figure 1 : Pratique de la réflexivité (Cristol 2009)

Sociabilité autodidactique	Moments d'apparition observés	Type d'apprentissage	Illustrations
Se trouver des tuteurs internes hors logique hiérarchique	Intégration dans une équipe	Apprentissage des gestes du métier, des règles informelles des systèmes sociaux en place	« Vous avez été coachée ? Non mais je suis allée me les chercher. Et des gens qui n'étaient pas forcément mes hiérarchiques »
Procéder à des imitations ou une modélisation d'un manager ou d'une manageuse en situation	Moment de décryptage d'un rôle managérial implicite	Accélération de la prise de repères managériaux en termes de valeurs et de comportements lors de prise de poste, relation avec un/une mentor	« J'ai le sentiment de reconnaître d'avoir eu un mentor dans mon métier ... Il m'a souvent influencé pour pouvoir me mettre en question ... J'ai appris énormément peut être par mimétisme »
Développer des relations maïeutique avec un tiers	Tension professionnelle, comportements incompris de collaborateurs, dilemme de décision	Mise à l'épreuve de ses idées, apprentissages de l'autorégulation de soi et de ses conduites	« les personnes avec qui j'en parle c'est essentiellement un ami qui n'est pas du tout dans le milieu du management ... il est pharmacien ça n'a rien à voir. Mais justement quand je lui explique ce qui s'est passé ... je sais qu'il ne va pas me juger en tant que personne ayant vécu cette expérience mais vraiment en ayant du recul et un œil extérieur »
Développer son réseau relationnel d'appui et de médiation	Prise de poste, construction d'une légitimité, parcours de reconnaissance (VAE)	Construction de sa motivation, de son sentiment d'efficacité personnelle	« j'ai beaucoup d'amis qui ont aujourd'hui entre 32 et 38 ans et j'en ai 3/4 qui font parallèlement des démarches VAE, soit par rapport à des bac+5 comme moi, soit pour des niveaux bac ou bac+2 »

Figure 2 : Pratique de sociabilité autodidactiques (Cristol 2009)

Conclusion provisoire

La managérialité des femmes se distingue par plusieurs aspects saillants. L'équation personnelle et familiale semble prépondérante particulièrement au regard de l'éducation reçue. Le genre masculin apparaît encore comme un repère dans l'édification d'un manager. Linstead et Thomas (2002 p1-20), au regard d'histoires de vie de 4 managers masculins et 4 managers féminins critiquent la vision théoriquement neutre en termes de genre des différents courants managériaux. Ils montrent au contraire comment les managers se créent des masques « *du gagneur de pain* » ou du « *vieux soldat* » pour sécuriser leur identité. Aux doutes exprimés sur leur rôle « *what do you want from me ?* », les entreprises se contenteraient en effet de répondre « *plus* » ou « *différemment* ».

Dans un contexte où le modèle de la carrière se conjugue au « *masculin neutre* », où les fonctions managériales et d'autorité sont dans les représentations plus « *naturellement* » masculines, la part de l'auto-fabrication de soi dans l'émergence d'une manageuse apparaît plus importante que la part de fabrication portée par la société ou les processus formalisés de gestion des carrières. Autrement dit la manageuse émerge à contre courant. La réflexivité apparaît comme une pratique d'auto-formation importante pour faire face à un environnement rarement facilitateur, malgré l'existence ponctuelle de mentor, d'appuis familiaux ou d'associations de soutien. Pouvant difficilement transformer leur environnement, c'est à l'issue d'un investissement sur soi que les femmes parviennent à occuper des fonctions managériales. Tout se passe comme si la manageuse se présentait comme instrument de son rôle. Celle-ci est amenée à investir sa personnalité, son corps et son identité dans sa fonction. Il existe des rites de passages tel que le statut matrimonial qui sont autant de formatage où la fabrication est fortement marquée par des normes sociales. La prise en main d'une première équipe, se révèle un temps fort qu'il est possible de décrypter au regard des enjeux personnels et sociaux. L'établissement d'une autorité se pose comme une conquête ou une extraction de la représentation associée au genre masculin. Les mentors, l'appartenance à des réseaux, les ressources affectives et sociales des proches sollicités contribuent à l'édification des manageuses dans leur sécurité ontologique. Certaines manageuses dans leur construction sont placées face à des moments clés, alors que d'autres sont portées par une continuité biographique et sociale. Par ailleurs, la construction des valeurs managériales se présente entre instrumentalisation des valeurs promues par la société, notamment aux attendus des rapports de sexe, aux valeurs d'entreprises ou aux références personnelles. Les spécificités des rapports aux savoirs des manageuses sont mises en exergue. Des étapes de développement d'une manageuse, le rôle du cycle d'altérité par lequel passe une manageuse sont l'aboutissement de cette exploration. S'il y a bien construction sociale du rôle et de la fonction de manager, le sexe en est un révélateur.

Le schéma ci-joint pointe les variables à l'œuvre dans l'émergence d'une manageuse.

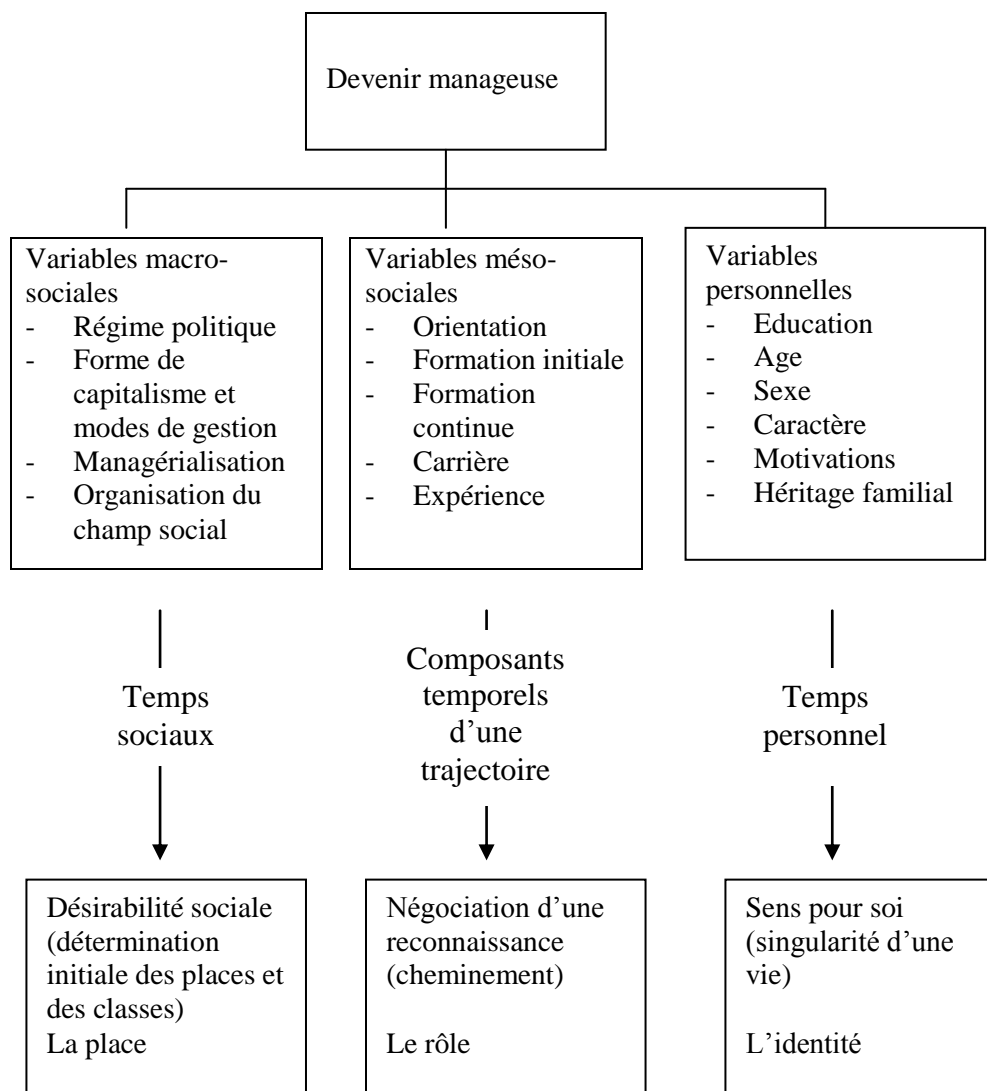


Figure 3 : Variables de la managérialité (Cristol 2009)

Les variables macro-sociales donnent l'orientation de la place que chacune est assignée à occuper dans le champ social au sens de Bourdieu (1979). Ces variables s'inscrivent dans des temps culturels masculins susceptibles d'évoluer lentement (Méda 2008). Les variables méso-sociales déterminent les composants temporels des trajectoires (Cornet, Laufer et Belghiti-Mahut 2008). A partir des récits collectés il est possible d'affirmer que les femmes engagées dans les carrières managériales sont en permanence en négociation, et à contre courant des modèles et représentations sociales depuis leur orientation et formation initiale (Mosconni 1994, Bigeon, Blanchard, Marro, Vouillot 2002) jusqu'à la prise d'une responsabilité managériale. La conciliation travail-famille reste plus l'affaire d'initiatives informelles de dirigeants que de choix délibérés d'entreprises (Chrétien, Létourneau 2007). L'appréhension des temps personnels constitue un héritage familial et social. Au regard des réticences des DRH à mettre en place des approches différenciées selon le

genre (Ramboarison-Lalao 2009) c'est certainement actuellement dans la singularité des parcours sur lesquels les femmes s'appuient, réfléchissent et tirent des ressources plutôt que dans les structures sociales qu'il est possible de comprendre l'accès aux fonctions managériales des femmes.

A propos de l'auteur

Denis CRISTOL est membre de l'AGRH, membre du CREF et du comité scientifique de la revue SAVOIRS, secrétaire et administrateur de l'Association Française de Réflexion et d'Echange sur la Formation, responsable de la rubrique formation de la revue PERSONNEL, responsable de la formation continue des écoles Advancia et Négocia, ses travaux s'intéressent plus particulièrement à l'émergence des managers et des manageuses. A partir d'histoires de vie, l'élaboration des concepts de fabrication et d'auto-fabrication des managers et manageuses rend compte des différents processus à l'œuvre pour qu'une managérialité advienne au-delà de la formation initiale ou continue.

Adresse

dcristol@advancia-negocia.fr ; 4cristol@free.fr

Advancia-Négocia ; 8 avenue de la porte de Champerret 75017 Paris

Résumé en Anglais

This article tries to establish how « woman manageriality » emerges between social role construction and professional identity self-construction. An empirical approach is chosen to build new hypothesis to understand the process. 10 French women managers living in Paris are interviewed. Research aims to identify out singularity in woman management career development. Stories are divided into in 3 sequences. The first one deals with initial education and training, the second one described the taking in charge of the first team, and the third one shows the cycle of experiential and emotional learning. All three sequences explain how a woman emerge as a manager. In male-oriented organization, the analysis shows that women need to help themselves to achieve their goals of becoming manager. The issue propose to explore how horizontal feed-backs can play a role in reflexivity. In consequences it seems useful to explore how woman autodidactic sociability facilitates woman manageriability.

Tableau de synthèse

<i>Manager</i>	<i>Sexe</i>	<i>Age</i>	<i>Fonction</i>	<i>Taille de l'équipe encadrée⁴</i>	<i>Secteur d'activité</i>	<i>Année d'expérience professionnelle</i>	<i>Age du premier poste de manager</i>	<i>Formation initiale</i>	<i>Formation continue</i>	<i>Recours au coaching</i>
G	F	30	Responsable de laboratoire	7	Recherche	8 ans	23 ans	Ingénieur par apprentissage	Formation Perfectionnement	Non
Q	F	42	Responsable courtage et agences	7	Assurances	17 ans	25 ans	DESS Droit	Perfectionnement Cycle ESSEC	Non
R	F	36	Sales marketing manager	6	Distribution spécialisée	12 ans	25 ans	EDHEC ESPEME		Non
U	F	45	Responsable pilotage coordination et qualité informatique	5 (30)	Assurances	21 ans	26 ans	DESS IAE MIAGE	Perfectionnement Cycle ESSEC	Non
W	F	39	Responsable éditoriale	6	Organisme social	39 ans	35 ans	DEA de communication	Perfectionnement	Non
X	F	37	Responsable administrative	10 (100)	Services informatiques	22 ans	34 ans	Ecole supérieure de commerce	Perfectionnement	Non
Y	F	37	Responsable innovation	6	Cosmétique	11 ans	25 ans	Ecole d'ingénieur	Perfectionnement	Oui
EE	F	46	Directrice marketing	14	Cosmétique	24 ans	28 ans	Ecole supérieure de commerce	Perfectionnement MBTI	Oui
GG	F	36	Responsable formation	11	Distribution	4 ans	16 ans	BTS bureautique	Passage cadre cycle IFG Master RH en VAE en cours	Non
II	F	44	Directrice supply-chain Management	3 (61)	Distribution	17 ans	24 ans	Maîtrise de géographie Ecole supérieure des transports DESS logistique	Perfectionnement management de projet	Non

Figure 4 : Profils des manageuses interrogés (Cristol 2009)

⁴ Le premier chiffre correspond au nombre de collaborateurs directs encadrés, celui entre parenthèse au périmètre total de la responsabilité (service ou direction)

Liste des références

- APEC (2008). La mobilité professionnelle des cadres : 3000 cadres du secteur privé interrogés, Les études de l'emploi cadre, Juin, Paris : APEC
- AUBERT, N (2006). L'individu hypermoderne, Paris : Erès
- BADINTER, E. (1992). XY de l'identité masculine. Paris : Odile Jacob
- BEAUVOIR de, S. (1949). Le deuxième sexe. Paris : Gallimard
- BELGHITI-MAHUT, S. et LANDRIEUX-KARTOCHIAN, S (2008). Le plafond de verre encore et toujours, dans CORNET, A. et LAUFER, J. et BELGHITI-MAHUT, S. (éd). GRH et genre : les défis de l'égalité hommes-femmes. Paris : Vuibert
- BELLIER-MICHEL, S. (1997). Modes et légendes au pays du management. Paris : Vuibert
- BENDER, AF. Et PIGEYRE, F. (2008). Carrières des femmes entre opportunités, contraintes et choix. dans CORNET, A. et LAUFER, J. et BELGHITI-MAHUT, S. (éd). GRH et genre : les défis de l'égalité hommes-femmes. Paris : Vuibert
- BIGEON, C. BLANCHARD, S. MARRO, C. et VOUILLOT, F. (2002). Sentiment d'efficacité personnelle : obstacles ou leviers pour l'orientation des filles et des garçons ? Paris : Actes sur CD-ROM du 50^{ème} congrès de l'AIOSEP « L'orientation, contraintes et liberté ».
- BOURDIEU, P. (1998). La domination masculine. Paris : Seuil
- BOURDIEU, P. (1979). La distinction. Paris : Les éditions de minuit
- BOURNOIS, F. ROUSSILLON, S. (1998). Préparer les dirigeants de demain : une approche internationale de la gestion des cadres à haut potentiel. Paris : 2ditions d'organisation
- BRUNEL, V. (2004). Les managers de l'âme : le développement personnel en entreprise, nouvelle pratique de pouvoir ? Paris : La découverte
- BUTLER, J. (2006) Trouble dans le genre : le féminisme et la subversion de l'identité. Paris : La découverte.
- CERC (2006). La France en transition 1993-2005, rapport n°7. Paris : La documentation Française
- CERDIN, JL. (2000). Gérer les carrières. Paris : Management et société
- CHRETIEN, L. LETROUNEAU, I. (2007). La conciliation travail-famille et le support managérial dans DUPUICH-RABASSE, F. (éd). Les compétences managériales : enjeux et réalités. Paris : L'harmattan
- CLOET, H. (2007). Le recours au coaching externe : prise de recul. Dans Gestion des ressources humaines n°65. Paris : Eska, p16-40
- CORNET, A. et LAUFER, J. et BELGHITI-MAHUT, S. (2008). GRH et genre : les défis de l'égalité hommes-femmes. Paris : Vuibert

- CORNET, A. et BONNIVERT, S. (2008). Leadership et genre. Dans CORNET, A. et LAUFER, J. et BELGHITI-MAHUT, S. (2008). GRH et genre : les défis de l'égalité hommes-femmes. Paris : Vuibert p125-137
- DAVIDSON, MJ. BURKE, R. (2004). Women in management worldwide : facts figures and analysis. Burlington : Ashgate
- DELORY-MONBERGER, C. (2003). Biographie et éducation : figures de l'individu-projet. Paris : Anthropos
- DRUCKER, P. (2006). Devenez manager ! Paris : Village mondial
- DUBAR, C. (2006). La socialisation. Paris : Armand collin
- EL AKREMI, A. GUERRERO, S. NEVEU, JP. (2006). Comportement organisationnel. Bruxelles : De boeck université
- EHRENBERG, A. (1991), Le culte de la performance, Paris : Calmann Lévy
- ENEAU, J. (2005). La part d'autrui dans la construction de soi : autonomie, autoformation et réciprocité en contexte organisationnel. Paris : L'harmattan
- GADEA, C. et REZRAZI, A. (2004). Promotion et genre : une mosaïque de différence. dans KARVAR, A. et ROUBAN, L. (éd). *Les cadres au travail : les nouvelles règles du jeu*. Paris : La découverte p217-230
- GAULEJAC de, V. (2005). La société malade de la gestion : idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social. Paris : Seuil
- GUILLAUME, C. POCHIC, S. (2007). La fabrication organisationnelle des dirigeants : un regard sur le plafond de verre, Travail, genre et société n°1. p79-103
- LAUFER, J. et FOUQUET, A. (2001). A l'épreuve de la féminisation. Dans BOUFFARTIGUE, P. (éd), *Cadres la grande rupture*. Paris : La découverte, p249-268
- LAUFER, J. et POCHIC, S. (2004). Carrières au féminin et au masculin. dans KARVAR, A. et ROUBAN, L. (éd). *Les cadres au travail : les nouvelles règles du jeu*. Paris : La découverte p217-230
- LINSTEAD, A. THOMAS, R. (2002), « What do you want from me ? » A poststructuralist feminist reading of middle managers' identities. *Culture and organization*, vol 8(1), p1-20.
- LIVIAN, YF. (2004). Ce que font les cadres, actes de la journée du 8 décembre 2003. Lyon : Les cahiers du GDR-Cadres, 2004-6, IAE de Lyon
- MAFFESOLI, M. (2007). Le réenchâtement du monde – une éthique pour notre temps. Paris : La table ronde
- MARRY, C. (2001). La féminisation de la profession d'ingénieur en France et en Allemagne. dans BOUFFARTIGUE, P. (éd), *Cadres la grande rupture*. Paris : La découverte, p280-298

- MEDA, D. (2008). *Le temps des femmes : pour un nouveau partage des rôles*. Paris : Champ actuel
- MEDA, D. PERIVIER, H. (2007). *Le deuxième âge de l'émancipation : la société les femmes et l'emploi*. Paris : Seuil
- MOSCONI, N. (1994). *Femmes et savoir : la société, l'école et la division sexuelle des savoirs*, Paris : L'harmattan
- MULLEN, H. (1994). Framing the mentoring relationship as an information exchange. *Human Resources Management Review*, vol. 4, n°3, p257-281
- NEYRAT, F. (2007). *La validation des acquis de l'expérience : la reconnaissance d'un nouveau droit*. Paris : Editions du croquant
- PERETTI, JM. (1999). *Gestion des ressources humaines*. Paris : Vuibert
- PIGEYRE, F. (2001). Femmes dirigeantes les chemins du pouvoir. dans BOUFFARTIGUE, P. (éd), *Cadres la grande rupture*. Paris : La découverte, p269-280
- PINEAU, G. (1983). *Produire sa vie : autoformation et autobiographie*, Paris : Edilig
- PINEAU, G. JOBERT, G. (1989). *Histoires de vie – approches multidisciplinaires*, Paris : L'harmattan
- RAMBOARISON-LALAO, L. (2009), Prospective d'une GRH différenciée selon le genre : impacts sur les pratiques de GRH ? dans *colloque La prospective au service de la GRH et du management, 16 mars 2009 Essec Cergy Pontoise*.
- SABA, T. et LEMIRE, L (2004). Gérer la carrière des femmes : une réalité différente et des pratiques distinctes. Dans GUERRERO, S. et CERDIN, JL. et ROGER, A. (2004). *La gestion des carrières : enjeux et perspectives*. Paris : Vuibert
- SAINSEULIEU, R. (1988). *L'identité au travail*. Paris : Presse de la fondation nationale des sciences politiques
- THEVENET, M. (2006). La règle de l'émotion : de l'émotion à la règle. Dans THEVENET, M. BOURION, C. (éd). *Le management de proximité, une question d'apprentissage émotionnel*. Paris : Eska
- TREMBLAY, NA. (2003). *L'autoformation pour apprendre autrement*. Montréal : Les presses de l'université de Montréal