

LA CARRIERE MILITANTE DES FEMMES CHEFS D'ENTREPRISE AU SEIN D'UNE ORGANISATION PATRONALE UNE ETUDE EXPLORATOIRE : CAS DE L'UTICA

Rim TARFAOUI & Adnane MALEK
(ISCAE, LIGUE, Université de la Manouba, Tunisie)

Résumé :

La présente recherche se propose d'explorer la carrière militante des femmes chefs d'entreprise au sein d'une organisation patronale. Elle s'interroge *et* sur les obstacles rencontrés par ces dernières qui les empêchent d'avoir des postes de haute responsabilité *et* sur les leviers mobilisés pour contourner ces obstacles.

Pour ce faire notre posture épistémologique se veut interprétativiste et nous menons une recherche qualitative. Notre stratégie de recherche est l'étude de cas. Nous mobilisons des perspectives théoriques multiples : le courant du féminisme libéral qui fait partie des perspectives critiques en management et la théorie de l'action de Bourdieu. La sollicitation de ces cadres théoriques s'est faite par abduction suite à la première phase d'exploration. Nous recourons à une triangulation méthodologique en menant 8 entretiens compréhensifs (phase d'exploration), 15 récits de vie (phase principale) et 4 entretiens complémentaires. En outre, nous avons mené de l'observation directe et de l'analyse de la documentation interne et externe. L'analyse des données qualitatives des récits de vie s'est basée sur une analyse diachronique (analyse manuelle) et une analyse comparative. L'analyse thématique est assistée par NVivo12. Les résultats de cette recherche montrent l'existence d'une division sexuelle du travail, d'une division sexuelle de la représentation au sein de cette organisation patronale et ainsi une prégnance d'un modèle de militantisme masculin fondé, entre autre sur l'exigence de la disponibilité temporelle. L'accès aux positions de pouvoir semble se traduire pour ces femmes chefs d'entreprise par un engagement exclusif dans le champ du militantisme. Nos résultats mettent en exergue également la coexistence de facteurs contrastés (obstacles, leviers) et en interaction, aboutissant à des stratégies de contournement de la part des femmes chefs d'entreprise militantes au sein de cette organisation patronale. Ainsi, pour contourner les obstacles, les stratégies poursuivies par les femmes chefs d'entreprise portent notamment sur la révision du statut interne de l'organisation (un statut qui est fait par des hommes et pour des hommes) et le recours à des campagnes de sensibilisation eu égard à l'utilité du syndicalisme patronal. Enfin, cette recherche, nous a permis de conclure que la carrière militante des femmes chefs d'entreprise au sein de l'organisation patronale étudiée est un labyrinthe (existence de plusieurs parcours).

Mots-clés : Carrière militante, femme chef d'entreprise, plafond de verre, féminisme libéral, théorie de l'action.

Introduction

La question du positionnement de la femme dans la société demeure un objet exotique qui s'intègre dans un projet plus global de justice sociale. De par le monde, les femmes, acquièrent de plus en plus un repositionnement sur le marché de travail (Maruani, 2017). Elles sont autant plus diplômées voire plus compétentes que les hommes (e. g : Bender & Pigeyre, 2004 ; Eppiphane & Dominique, 2019) et contribuent dans la performance de l'entreprise (Adler, 2001 ; Roberts, 2014). Leur positionnement est soutenu par un arsenal juridique défendant l'égalité et la non-discrimination (Maruani, 2011, 2017). Néanmoins, l'égalité inscrite dans les lois n'est pas assortie de l'égalité des chances dans les faits. En dépit de tous les efforts consentis pour améliorer la situation de la femme et du discours véhiculé sur l'égalité des chances, la réalité de la femme reste problématique. Sa situation sur le marché du travail est faite de paradoxes, de contrastes, de contradictions (Maruani, 2017, p. 3). Les femmes sont sous-représentées dans les postes de responsabilité (Landrieux-Kartochian, 2004) et le phénomène de « plafond de verre » se trouve généralisé. Ainsi, les femmes rencontrent des obstacles dans leur évolution de carrière qui peuvent être « visibles et invisibles qui les séparent du sommet des hiérarchies professionnelles et organisationnelles » (Laufer, 2004, p. 118 ; Kartochian, 2012). Ce constat s'applique à tous les pays, à des degrés divers, et à toutes les organisations (Laufer, 2004, p. 117). Désormais, le plafond de verre concerne toutes les professions (Marry, 2003), qu'elles soient dans le privé ou le public¹. En effet, le plafond de verre est une réalité qui concerne différents métiers : les enseignants-chercheurs (e. g : Chenu et Martin, 2016), les métiers du social (e. g : Helfter, 2011), les journalistes (Zanned, Galindo, 2016), les architectes (Le Bourhis, 2020), les comptables (Dambrin, Lambert, 2006), l'audit et l'expertise comptable (Lupu, 2014), les métiers de la finance (Boussard, 2016), etc. Mais aussi, les fonctions dans l'État sont concernées par ce phénomène organisationnel (Marry et al., 2017), notamment la fonction publique où il est encore plus bas que le secteur privé (Alber, 2013).

Par ailleurs, dans le champ des relations professionnelles, les femmes peinent encore à accéder aux postes de responsabilité. Les femmes sont sous-représentées² dans les fonctions de négociation³ (Guillaume, 2018, p. 6). La présence des femmes autour de la table de la négociation dépend des rapports de force avec l'employeur (Pochic et Guillaume, 2013, p. 379). Dans le champ syndical particulièrement, les femmes restent sous-représentées dans les sphères dirigeantes (Buscatto, 2009, p. 78). Un tel constat en rapport avec la place de la femme dans les hautes sphères de responsabilité est aussi valable dans le monde patronal. Les organisations patronales sont aussi considérées comme des bastions masculins et ne sont pas exemptes du phénomène de plafond de verre ou plutôt le « ciel de plomb », pour reprendre Rabier (2016). Elle en fait une distinction et ce pour insister sur le fait dans l'espace de la représentation patronale il y a une forte sous-représentation des femmes et que les mécanismes de leur exclusion ne sont pas toujours invisibles (Rabier, 2016, p. 91). Ainsi, tout comme les organisations politiques, ces organisations sont marquées aussi par une « *division sexuée du*

¹ La question du plafond de verre est surtout connue et étudiée dans le secteur privé.

² Guillaume (2018) a mené une enquête auprès de syndicalistes en France et au Royaume-Uni.

³ Guillaume (2018), explique que « Le phénomène de plafond de verre, que rencontre les femmes syndicalistes est doublé d'un phénomène de ségrégation horizontale, en fonction des types de mandats » (p. 6).

travail de représentation patronale (...) les femmes étant cantonnées aux mandats sociaux et aux mandats les moins prestigieux» (Rabier, 2016, p. 104).

Malgré que divers travaux ont porté sur le patronat dans le contexte occidental et notamment français (e. g : Bourdieu et De Saint Martin, 1978 ; Bunel et Saglio, 1979 ; Offerlé, 2009, 2013, 2015, 2017 ; Rabier, 2007, 2013, 2016 ; Weber, 1987 ; Zervudacki, 1999), le monde patronal demeure peu étudié (Penissat & Rabier, 2015 ; Offerlé, 2013). Les quelques travaux sur le patronat appartiennent à la discipline de la sociologie et notamment la sociologie des relations professionnelles, mais aussi les sciences politiques voire l'histoire. En sciences de gestion d'une façon générale « peu de recherches sont effectuées par des gestionnaires sur le syndicalisme et sur les relations professionnelles » (Pierson, 2005, p. 100). Ainsi, le patronat et notamment l'organisation patronale est plutôt étudié(e) dans ses rapports avec l'État et le syndicat des salariés. Autrement dit comme un acteur d'un « système de relations professionnelles » (Dunlop, 1993). Ce constat relatif à la rareté des recherches portant sur le patronat voire les relations professionnelles en sciences de gestion se confirme à travers une chronique réalisée par Cloet et Hennequin (2014) dans la Revue de gestion des ressources humaines portant sur la praticabilité des recherches en GRH. Analysant les thématiques, méthodologies du 24^{ème} congrès de l'AGRH, ces deux auteures ont pu constater que de manière générale les thèmes afférents aux relations sociales (relations professionnelles) demeurent « extrêmement sous-représentés » (Cloet et Hennequin, 2014, p. 60). Ainsi, « malgré des efforts de beaucoup de chercheurs et d'enseignants¹, il s'agit encore aujourd'hui, d'un champ en friche ! » (Morin, 2017, p. 60).

C'est aussi le cas dans le contexte tunisien. Malgré que des chercheurs ont pu pencher sur cet acteur collectif qu'est le patronat, en histoire (e. g : Tlili, 1978), en sociologie (e. g : Gassoumi, 2003), en sciences politiques (e. g : Chkir & Sarsar, 2014) ou dans le champ des relations professionnelles (e. g : Malek, 2003), l'univers patronal, reste peu étudié en Tunisie (Gassoumi, 2003, p.12). C'est le cas plus largement pour les relations professionnelles qui restent peu étudiées en sciences de gestion et notamment en gestion des ressources humaines (e. g : Malek, 2003 ; Malek et Hellal, 2005 ; Malek, 2006). D'où l'intérêt que nous portons à ce type d'organisation (l'organisation patronale) et notamment à l'engagement des femmes chefs d'entreprise au sein de cette organisation en cherchant à comprendre leur « carrière militante ».

En outre, en Tunisie, sur le marché du travail, malgré une féminisation de plus en plus importante², les talents des femmes sont aussi sous utilisés. Dans les postes de gouvernance politique et économique, les femmes sont sous-représentées (Rhouma & Kchouk, 2019). Au sein du syndicat, les femmes rencontrent le problème du plafond de verre (Ayechi, Malek, 2019). Elles restent sous-représentées et invisibles (Mahfoudh, 2017). Il a fallu attendre plus de soixante-dix ans pour voir une femme syndicaliste élue parmi les membres du bureau exécutif

¹ E. g : Rojot (1977, 1993, 1996, 2007) ; Amadiou (1996, 1999) ; Cadin, Guerin, Pigeyre (1997, 2002, 2007), Cadin, Guerin, Pigeyre et Pralong (2012) ; Laroche (2009) ; Laroche et Salesina (2018) ; Bourguignon et Hennebert (2021).

² Selon le rapport de ONU Femme (2017) portant sur « La présence des femmes dans la fonction publique et accès aux postes de décision en Tunisie », le taux d'activité des femmes est passé de 5,6% en 1966 à 18,9% en 1975 puis à 23,8% en 2000 à 24,2 % en 2004 et enfin porté à 26,7% en 2016.

de l'UGTT (Union Générale Tunisienne du Travail), et ce lors du 23^{ème} congrès de cette dernière en 2017¹. Au sein de l'organisation patronale UTICA (Union Tunisienne de l'Industrie, du Commerce et de l'artisanat) terrain de notre étude, une femme a pu aussi percer le plafond de verre en 2011. Elle a été élue présidente de cette organisation professionnelle, soit aussi plus de soixante-dix ans après sa fondation (1947). Cependant, les femmes chefs d'entreprise syndiquées au sein de cette organisation patronale restent sous-représentées au niveau des instances décisionnelles et des structures régionales (Chkir & Sarsar, 2014, p. 59 ; CNFCE & OIT, 2015²). En 2011, les femmes n'ont qu'un seul siège au sein du bureau exécutif de l'UTICA, celui de la présidente. Aucun siège n'est octroyé automatiquement et statutairement à des femmes voire à celles adhérant à la chambre nationale des femmes chefs d'entreprise³ (CNFCE). Aucune femme n'est présidente de fédération professionnelle ou d'union régionale. Dans les unions régionales, la présence des femmes est relativement faible avec un taux de 9,62% de l'ensemble des membres élus des structures syndicales des unions régionales (CNFCE & OIT, 2015). Suite aux élections des membres du bureau exécutif de l'UTICA en 2018 lors de son 16^{ème} Congrès, le constat reste presque inchangé ; uniquement deux femmes figurent au bureau exécutif national. En outre, aucune fédération n'est présidée par une femme chef d'entreprise. Une seule femme chef d'entreprise est présidente d'une union régionale. En effet, il existe une sous-représentativité des femmes chefs d'entreprise dans les postes élus dans les unions régionales.

Ainsi, notre objectif dans cette recherche est de comprendre la carrière militante des femmes chefs d'entreprise au sein de l'organisation patronale. Notre question principale de recherche est : Quels sont les obstacles que rencontrent les femmes chefs d'entreprise dans leur « carrière militante » au sein d'une organisation patronale, qui les empêchent d'avoir des postes de haute responsabilité ? Quels sont les leviers mobilisés par les femmes chefs d'entreprise syndiquées pour contourner ces obstacles ?

Pour répondre à ces questions et contribuer à une compréhension de la « carrière militante » des femmes chefs d'entreprise au sein d'une organisation patronale, nous menons une étude de cas au sein d'une organisation patronale tunisienne, l'Union Tunisienne de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat (UTICA), une organisation professionnelle historique, fondée en 1947. Pour ce faire, notre posture épistémologique se veut interprétativiste. Nous adoptons une approche qualitative et suivons la stratégie de l'étude de cas (Yin, 2003). Nous recourons à des perspectives théoriques multiples (e. g : Hatch et Cunliff, 2009 ; Rojot, 2005 ; Rouleau, 2007). Nous sollicitons le féminisme libéral (Calàs & Smircich, 1996, 2006), un courant faisant partie des Critical Management Studies (CMS) (Rouleau, 2007, p.191 ; Calàs, Smircich & Bourne, 2007, p.79) et la théorie de l'action de Bourdieu (1972, 1977, 1980). Pour comprendre la « carrière militante » des femmes chefs d'entreprise qui ont fait le choix de se syndiquer au sein de cette organisation patronale, notre outil principal de collecte des données est le récit de vie (Bertaux, 1997, 2010, 2016 ; Bah et al., 2015). Nous avons en outre mené de l'observation

¹ La première femme à avoir été élue comme membre du Bureau exécutif de l'UGTT est Cherifa Messaadi, c'était en 1951.

² Document interne non publié : Etude sur la présence des femmes dans les structures de l'UTICA, étude élaborée par l'Organisation Internationale du travail et la chambre Nationale des Femmes chefs d'entreprise en Tunisie, Janvier 2015.

³ Une structure créée en 1990 et qui relève de l'UTICA.

directe (Arborio & Fournier, 2001), de l'analyse de la documentation interne et externe (Desmet & Pourtois, 2012). L'analyse des données conjugue analyse manuelle et analyse systématisée. Ainsi, l'analyse diachronique et l'analyse comparative des récits de vie sont manuelles. L'analyse thématique est assistée par un logiciel d'analyse de données qualitatives NVivo12. Dans ce qui suit nous présentons le cadre conceptuel et théorique de la recherche et nous exposons la méthodologie adoptée ainsi que les résultats de la recherche.

1. Ancrages conceptuel et théorique.

Dans la présente recherche, nous nous intéressons à la carrière militante des femmes chefs d'entreprise. Ainsi, nous cherchons à comprendre les obstacles rencontrés par ces dirigeantes engagées durant leurs parcours au sein de l'organisation patronale ainsi que les leviers mobilisés pour les contourner. Nous abordons dans ce qui suit le cadre conceptuel et les théories sollicitées.

1.1. Conceptualisation de la carrière militante.

1.1.1. Carrière militante : un concept aux dimensions plurielles ?

Le concept de carrière constitue un point de rencontre entre besoins individuels et organisationnels (Guerin & Wils, 1992) et permet une analyse multi-niveaux (individuel, organisationnel et institutionnel) (Garbe, 2015). Cette analyse tient compte du cadre institutionnel dans lequel l'individu et l'organisation interagissent et aborde la carrière dans une logique interactionniste (Hughes, 1937 ; Becker & Strauss, 1956) et de dualité (Garbe, 2015). C'est dans une logique interactionniste et de dualité que nous appliquons le concept de « carrière » au « militantisme » et nous appréhendons le concept de « carrière militante ». Si le terme militantisme est inventé et pratiqué dans le monde de l'action collective des ouvriers (Offerlé, 2013), nous mobilisons ce concept dans l'abord de l'action collective des patrons. Le militantisme est un concept aux dimensions plurielles. Il est appliqué dans de multiples structures organisationnelles (Coenen, 2011, p.1). Dès lors qu'on parle de militantisme professionnel, militantisme populaire et militantisme des classes dominantes qui est peu exploré dans la sociologie de militantisme (Fillieule et Pudal, 2010). La littérature portant sur l'action collective des patrons aborde rarement la question de « militantisme patronal » (Offerlé, 2015). Cette rareté pourrait être expliquée par le fait que le syndicalisme patronal est un syndicalisme de services (Rabier, 2013). Le militantisme patronal, c'est la « *participation prolongée à une collective promouvant la défense d'intérêts et de causes des entreprises et de leurs chefs (...) impliquant généralement l'assomption de responsabilités internes ou externes* » (Offerlé, 2015, p. 81). Penser cette participation active dans le temps tout en tenant compte de l'imbrication entre différentes sphères de vie de la femme chef d'entreprise, nous renvoie à la notion de « carrière militante ». Cette notion héritée de l'approche interactionniste de l'école de Chicago (Agrikoliansky, 2001, p.26) s'est imposée (en France) comme approche dominante dans les travaux portant sur l'engagement dont l'analyse des rétributions du militantisme (Agrikoliansky & Fillieule, 2015, p.22). En abordant les « devenirs militants », Fillieule et Mayer (2001, p.21), soulignent le regain de l'analyse biographique et du récit de vie dans l'abord de la question de l'engagement individuel. L'engagement dans cette voie n'est pas conçu comme étant linéaire (Sawicki & Siméant, 2009, p.104). C'est ainsi que la notion de carrière militante s'inscrit dans une approche interactionniste et intègre l'analyse des interactions entre individus et entre individus et contextes (Sawicki & Siméant, 2009, p.102). La sociologie de l'engagement

militant s'est longuement intéressée à des approches favorisant « les niveaux mésologique ou macro logique » (Sawicki & Siméant, 2009, p.102). Rares sont les travaux qui privilégient les niveaux macro, méso et micro. (Rossier et Fillieule, 2019, p.631). Dès lors Rossier et Fillieule (2019) en abordant les devenirs biographiques ou les conséquences de l'engagement soulignent que cette question est peu abordée aux niveaux macro, méso et micro et mobilisent une approche interactionniste de la notion de carrière appliquée au militantisme. Une carrière militante est assimilée à une « *activité sociale inscrite dans le temps articulant des phases d' enrôlement* » (Fillieule & Pudal, 2010, p.171). Offerlé (2013) mobilise aussi le terme « parcours entremêlés » pour aborder la « carrière militante ». Il s'agit de l'accumulation de mandats internes et externes avec la vie entrepreneuriale. D'autres auteurs interrogent quant à eux les frontières entre sphère professionnelle et sphère militante (e. g : Blanchard, Boni-Le Goff et , 2013) et soulignent la circulation des capitaux entre les différentes sphères (Rabier, 2013). En abordant le cas des dirigeantes engagées, Rabier (2013), montre comment les carrières militantes et professionnelles se construisent ensemble et s'articulent. De surcroît, tout au long de la carrière militante, l'adhérent ou le militant acquiert un « capital militant ». Le capital militant est un ensemble de ressources spécifiques mobilisées dans un espace social particulier et mobilisables dans d'autres espaces sociaux (Willemez, 2013). Chose qui renvoie à l'apprentissage conféré au militantisme mais aussi à la circulation de capitaux entre différents espaces sociaux. Ce capital se distingue du capital politique et symbolique et renvoie à « *un ensemble de savoirs et de savoir-faire mobilisables lors des actions collectives, des luttes inter ou intra-partisanes, mais aussi exportables, convertibles dans d'autres univers* » (Matonti & Poupeau, 2004, p.8). Dans la présente recherche, nous abordons la carrière militante de la femme chef d'entreprise au sein d'une organisation patronale comme un parcours de vie, comme une trajectoire d'action collective imbriquée à la vie entrepreneuriale et à la vie familiale, comme un investissement fondé sur une participation active défendant une cause (intérêt collectif) et contribuant à des rétributions (intérêt individuel).

1.1.2. Plafond de verre et carrière militante de la femme chef d'entreprise

A l'origine le terme « plafond de verre » traduction du mot originel et métaphorique « glass ceiling » est apparu en 1970 aux États Unis désignant un problème social à résoudre. Il a connu par la suite un succès grandissant auprès des médias (Pochic, Peyrin et Guillaume, 2011, p.1). Cette expression « plafond de verre » imagée a été employée pour la première fois, dans un article de C. Hymowitz et T. Schenllhardt paru dans le Wall Street Journal le 24 mars 1986 . Les deux journalistes abordent les différents obstacles imperceptibles auxquels les femmes managers étaient confrontées et qui engendrent leur raréfaction au sommet de l'organisation (Vagai & Tsapi, 2019, p.4). Selon Laufer (2002) ce phénomène est défini comme « *L'ensemble des obstacles visibles ou invisibles qui peuvent rendre compte d'une certaine rareté des femmes en position de pouvoir et de décision dans les organisations publiques, dans les entreprises, mais aussi les associations ou les syndicats* » (cité in Lavigne, 2004). La revue de littérature dénote plusieurs facteurs explicatifs de ce problème dont la majorité fait recours à divers niveaux d'analyse, individuel, organisationnel et social (Naschberger et al., 2012 ; Lupu, 2014). Ainsi, Laufer (2005, p.42), aborde ce phénomène en mettant en exergue les facteurs individuels et les facteurs organisationnels et le définit comme « le résultat de l'interaction complexe entre processus organisationnels et stratégies des femmes ». Morrison et Von Glinow (1990),

l'appréhendent en déterminant des facteurs individuels, des facteurs organisationnels, et des facteurs sociaux. Landrieux-Kartochian (2004) l'explique à travers le genre, le rôle de la société et l'organisation, soit dans une logique de type Genre-organisation-Système (GOS). Quant à Kornau (2014), il propose quatre perspectives conceptuelles : la perspective centrée sur la personne, la perspective centrée sur l'organisation, la perspective Genre-organisation-Système et enfin la perspective centrée sur le pouvoir. Par analogie aux problématiques abordant la sous-représentativité des femmes cadres dans les entreprises et des femmes syndicalistes dans les organisations syndicales, Marion Rabier (2016), avance que l'organisation patronale n'est pas exempte de ce problème. Elle souligne que « *la fabrication organisationnelle des carrières syndicales (insertion professionnelle préalable à l'engagement, cumul des mandats, logiques de désignation, etc.) et la prégnance d'un modèle de militantisme masculin fondé sur la disponibilité temporelle et l'implication [Fillieule et Roux, 2009], étaient autant de mécanismes à prendre en compte pour analyser cette sous-représentation.* » (Rabier, 2016, pp. 94-95). De surcroît, la métaphore de « plafond de verre » fait débat. Certains chercheurs la repensent notamment car elle renvoie à l'existence de barrières juste avant l'accès aux postes de haute responsabilité (e. g : Eagly & Carli, 2007 ; Prokos & Padavic, 2005 ; Sanchez-Mazas, 2005). D'autres repensent sa vision statique et proposent une vision dynamique (e. g : Pochic, Peyrin et Guillaume, 2011) ou de dialectique d'oppression et d'émancipation (Sanchez- Mazas, 2005, p.151). En repensant la métaphore du plafond de verre une autre métaphore apparaît, celle du « labyrinthe ». Cette image renvoie à la complexité du parcours mais aussi à l'existence d'un objectif poursuivi afin de trouver l'issue. Selon Eagly et Carli (2007), le labyrinthe renseigne sur une voie complexe dont l'existence de barrières est synonyme de rebondissements multiples. C'est un piège dans lequel on s'engage librement mais dont on ne sort pas qu'en faisant preuve de méthodes et de persévérance (Lupu, 2014). Dans la présente recherche nous préférons la métaphore du labyrinthe que celle du plafond de verre. Nous pensons que la réflexivité des femmes chefs d'entreprise par rapport à leur positionnement dans l'organisation patronale, le caractère volontaire dans le choix de cette voie, ainsi que le temps et l'expérience sont autant d'éléments à prendre en considération pour appréhender notre objet de recherche.

1.2. Ancrage théorique

Pour appréhender la carrière militante des femmes chefs d'entreprise au sein d'une organisation patronale, nous mobilisons deux grilles de lecture¹. D'abord le féminisme libéral (Calás & Smirich, 1996) ensuite la théorie de l'action de Bourdieu (1972, 1977, 1980). Celui-ci, défend « la voix aux sans voix » (de Munck, 2011) et celui-là, donne la « voix au silence » (Perret, 2009, p. 577). Dans notre recherche nous sollicitons le féminisme libéral. Ce courant féministe est tourné vers l'autodétermination de la femme et l'action (Demazière, 1998). Il adhère à la valeur de l'autonomie de l'individu et à la capacité de la femme à faire changer sa réalité (Orazi, 2016). Chose qui constitue un point de rencontre avec la théorie de l'action de Bourdieu (1972, 1977, 1980) qui conçoit l'individu comme producteur de pratiques. En effet, la femme chef d'entreprise syndiquée est « un acteur producteur de pratiques » dans un champ (organisation patronale) et ce en fonction de son habitus et de son capital. Nous pensons que le concept «

¹ Les deux théories ont été choisies suite à l'analyse des entretiens compréhensifs menés lors de la phase d'exploration. C'est par une démarche abductive, consistant à faire des allers-retours entre les concepts clés ayant « émergé du terrain » (plus exactement de l'analyse de contenu des premiers entretiens conduits) et la littérature.

pratique » constitue un point de rencontre entre ces deux grilles de lecture et que la sous-représentativité des femmes chefs d'entreprise syndiquées pourrait être appréhendée par ces deux cadres théoriques.

1.2.1. Le féminisme libéral

Le féminisme est pluriel (Enis, 2012), néanmoins il revêt une visée universaliste de par le discours féministe qui prône pour l'égalité et la dignité pour tous. Il vise la remise en cause du pouvoir et de la domination subie par les femmes. (Aumais, Dorion, Germain, 2019, p. 144). Peu importe, qu'il s'agisse de classe dominée ou d'une classe dominante, le féminisme concourt à la dénonciation de l'injustice et l'émancipation de la femme. Et c'est justement ce qui constitue un point de rencontre entre tous les courants féministes (Grandonou, 2016) qui malgré leur différence, se partagent un même objectif (Adler, Forbes & Willmott, 2007). En management, les courants féministes traitent des problématiques en rapport avec la sous-représentativité de la femme dans les postes se situant dans les hautes strates de l'organisation et abordent chacun à sa façon les causes de l'oppression et les stratégies de changement (e. g : Callàs et Smircich, 2006). Calàs et Smircich ont pour projet de faire entendre les points de vue de la femme, du genre, de la race, de l'ethnie ... généralement absents des travaux académiques en théorie des organisations » (Perret, 2009, p. 578). Un des apports de ces deux chercheuses aux théories féministes en théorie des organisations réside dans l'explicitation des différents courants féministes » (Perret, 2009, p. 581). Elles ont identifié six principales approches (Calàs et Smircich, 1996, 2006)¹. Par ailleurs, ces deux chercheuses « revendiquent (...) l'idée d'une spécificité, qui doit passer par leur inscription, à part entière, dans le champ des études critiques en management (Perret, 2009, p. 587).

Pour appréhender les obstacles que rencontrent les femmes chefs d'entreprise au sein d'une organisation patronale, nous mobilisons le féminisme libéral. Le féminisme libéral ou « réformiste » puise ses origines dans la théorie libérale politique du 19^{ème} siècle qui considère une bonne société comme une société juste qui permet aux individus d'exercer leur autonomie et s'accomplir grâce à un système de droits individuels (Calàs & Smircich, 1996).

A l'encontre du féminisme radical, ce courant ne permet pas une analyse en terme de système patriarcal et ne remet pas en cause le système capitaliste (Enis, 2012, p.52). Il croit en une société capitaliste perfectible à travers sa capacité de réforme (Toupin, 1998). Ses principaux axes de lutte sont la liberté individuelle et l'égalité (Enis, 2012). Ce courant est orienté vers l'action (Descarries, 1998). Il tend à privilégier la capacité des femmes à acquérir l'égalité des chances à travers leurs propres choix et actions (Richomme-Huet & Vial, 2017). Le féminisme libéral appréhende aussi bien les hommes que les femmes comme des êtres humains capables et rationnels. Toute différence dans leurs rôles pourrait être expliquée par les conditions dans la société ou les organisations et qui limitent l'égalité des droits des femmes (Calàs, Smircich et Bourne, 2007). Il aborde le genre comme une caractéristique dérivée de la différence sexuelle biologique et socialisée entre les femmes et les hommes. Ce courant vise à garantir aux femmes les mêmes possibilités d'accès aux postes de responsabilité. Leurs différences n'ont pas d'importance. L'accent est mis sur le pouvoir individuel et l'habileté de chaque femme à l'autodétermination (Holvino, 2007, p.364). Pour ce courant, la cause de l'oppression des femmes revient notamment aux rôles socialement imposés dans la division sexuelle du travail (Descarries, 1998). Celle-ci est définie comme « *la forme de division du travail social découlant des rapports sociaux de sexe (...) modulée historiquement et socialement. Elle a pour*

¹ Dans leur chapitre de 1996, elles distinguent 7 courants féministes : libéral, radicale, marxiste, psychanalytique, socialiste, postmoderne/poststructuraliste. Dans l'édition de 2006, elles ont actualisé leur exposé en faisant le choix de ne plus aborder le courant du féminisme marxiste.

caractéristique l'assignation prioritaire des hommes à la sphère productive et des femmes à la sphère reproductive ainsi que, simultanément, la captation par les hommes des fonctions à forte valeur sociale ajoutée (politiques, religieuses, militaires, etc.). Cette forme de division sociale du travail a deux principes organisateurs : le principe de séparation (il y a des travaux d'hommes et des travaux de femmes) et le principe hiérarchique (un travail d'homme "vaut" plus qu'un travail de femme) » (Kergoat, 2001, p.78).

Selon le féminisme libéral, l'accès à l'égalité passe par le réajustement du système aux femmes, l'élimination des lois discriminatoires, la socialisation différenciée des femmes et l'éducation des enfants (Enis, 2012). Selon Holvino (2007), pour contourner les obstacles qui entravent l'accès des femmes à des postes de haute responsabilité, les stratégies de changement du courant libéral se traduisent par des programmes de formation et du coaching favorisant le renforcement du positionnement de la femme au niveau organisationnel. Dans le champ des théories des organisations, notamment dans l'abord des femmes en gestion, le féminisme libéral est le courant le plus usité (Perret, 2009). Il vise à faire valoir l'égalité entre les hommes et les femmes en gestion, plutôt que l'élimination des inégalités de genre dans les organisations (Perret, 2009). Dans la même veine, Holvino (2007) avance que ce courant qui met l'accent sur les responsabilités individuelles dans l'accès des femmes à des postes de pouvoir et de direction est le courant le plus utilisé. De surcroît, le féminisme libéral continue d'éclairer l'action d'un grand nombre d'organisations féministes, syndicales et gouvernementales (Descarries, 1989). Dans la présente recherche le choix du féminisme libéral s'est fait par abduction. Des concepts qui ont surgit suite à l'analyse de contenu des premiers entretiens compréhensifs (Kaufman, 1996) menés lors de la phase d'exploration nous ont permis de parvenir à des concepts clés dudit courant féministe, comme « mentalité », « capacité », etc.

1.2.2. La théorie de l'action de Bourdieu¹

Bourdieu entreprend l'élaboration de la théorie de l'action dans *Esquisse d'une théorie de la pratique* (1972), qui réécrit devient *Le sens pratique* (1980). Puis il réunit d'autres articles dans *Raisons pratiques, sur la théorie de l'action* (1994). Tout comme le courant féministe qui est orienté vers l'action des acteurs (Demazière, 1998), la théorie de l'action conçoit les individus ou plutôt les « agents² » comme des producteurs de pratiques (Bourdieu, 1972, 1977³, 1980). Cette théorie est fondée non seulement sur une philosophie relationnelle mais aussi sur une philosophie dispositionnelle. Elle se trouve condensée dans trois concepts habitus, champ et capital et renvoie à une relation à double sens entre champ social comme étant une structure objective et habitus comme étant une structure incorporée (Bourdieu, 1994). Mayrhofer et alii. (2002) soulignent que l'une des spécificités de cette théorie est la perspective relationnelle entre les trois concepts susmentionnés. En effet cette théorie stipule que le capital d'un individu et l'habitus expliquent la production de pratiques et elle est traduite par la formule « arithmétique » présentée dans l'un de ses ouvrages droits de cité, *La distinction* (1979) : **(Habitus x Capital) + champ = pratique**. Ainsi, la pratique comme l'expression des agents

¹ Nous nous basons essentiellement sur Bourdieu (1972, 1977, 1980) et nous suivons la logique de l'exposé de Golsorkhi et Huault (2012) en cherchant à expliquer sous une forme schématique voire en recourant à une formule « arithmétique », c'est pour mettre à jour les liens entre les concepts et pour mieux en comprendre le sens.

² Bourdieu emploie rarement le terme d'acteur ou d'individu.

³ Nous nous sommes basés aussi sur la traduction anglaise de *Sens pratique* parue en 1977 : *Outline of a theory of practice* qui contient une préface inédite.

(ce que font les « agents ») elle résulte du produit d'un habitus et de capitaux dans un champ déterminé. Autrement dit, « l'activité sociale concrète des agents » (Bourdieu, 1972, 1980) a pour « grammaire générative » l'habitus acquis dans un champ donné » (Golsorkhi et Huault, 2012, p. 1759). Pour Bourdieu (1972, 1980, 2000) les champs sont autonomes régis par des règles qui lui sont propres. Chaque champ est occupé par des agents qui reconnaissent les règles propres au champ. Ils peuvent en fonction de leur capital, être positionné en tant que dominant ou en tant que dominé. Bourdieu (2000) considère le champ comme un champ de lutte où les agents dotés de ressources s'affrontent pour conserver ou transformer le rapport de force en son sein. **Le champ** comme « méta-concept » structure la pensée de Bourdieu. Il est considéré comme une « structure structurée » (Golsorkhi et Huault, 2012, p. 1758). C'est un espace structuré de positions, disposant d'une autonomie relative et agencé de manière conflictuelle autour de positions que différents agents sociaux occupent (Golsorkhi et Huault, 2012). Les champs sont considérés comme « des marchés pour capitaux spécifiques » (Bourdieu, 2000). Les quatre formes de capitaux (économique, culturel, social et symbolique) sont étroitement liées et constituent un « déterminant des positions et cause des luttes » (Golsorkhi et Huault, 2012, p.1758). Dès lors « Le capital sous ses différentes espèces est un ensemble de droits de préemption sur le futur : il garantit à certains le monopole de certains possibles pourtant officiellement garantis à tous » (Chevallier & Chauviré, 2010, p. 21). Au sens strict, **le capital** revêt une connotation économique et renvoie à la possession ou la dépossession de richesse (Chevallier & Chauviré, 2010, p.18). Bourdieu élargit cette conception à d'autres types de capitaux permettant de définir les rapports sociaux. Dès lors « Le capital est une ressource, au sens large, qui se décline sous quatre formes : le « capital économique », le « capital culturel », le « capital social » et le « capital symbolique » (Bourdieu, 1979, 1992b, 1993, 1997a). Le capital culturel est un ensemble de biens symboliques qui s'incarnent à l'état incorporé, à l'état objectivé et à l'état institutionnalisé (Chevallier & Chauviré, 2010). Il est constitué, d'une part de « connaissances acquises qui se présentent à l'état incorporé sous la forme de dispositions durables de l'organisme (être compétent dans tel ou tels domaine du savoir, être cultivé, avoir une bonne maîtrise du langage, de la rhétorique, connaître et s'y reconnaître dans le monde social et ses codes, etc.) ; d'autre part des réalisations matérielles, capital à l'état objectivé, patrimoines de biens culturels (tableaux, livres, dictionnaires, instruments, machines, etc.) ; et enfin le capital culturel peut socialement s'incarner à l'état institutionnalisé par des titres, diplômes, réussite aux concours, etc. » (Chevallier & Chauviré, 2010, p.18). Le capital social est constitué de relations, de contacts et de connaissances. Il est défini comme « l'ensemble de ressources actuelles ou potentielles qui sont liées à la possession d'un réseau durable de relations plus ou moins institutionnalisées d'interconnaissance et d'inter-reconnaissance ; ou en d'autres termes, à l'appartenance à un groupe, comme ensemble d'agents non seulement dotés de propriétés communes (susceptibles d'être perçues par l'observateur, par les autres ou par eux-mêmes) mais aussi unis par des liaisons permanentes et utiles » (Chevallier & Chauviré, 2010, p.19). Le capital symbolique à son tour, il est pensé en termes d'effets symboliques des autres types de capitaux. Il désigne « l'effet de violence immatérielle des autres formes de capital sur les consciences, il est une sorte de signification perlocutoire des autres modes de capitalisation. » (Chevallier & Chauviré, 2010, p.20). Ce capital symbolique permet « d'améliorer ou de conserver sa position dans l'espace social » permettant ainsi à l'agent d'avoir une position dominante (Chevallier & Chauviré, 2010, p.20). Ce capital symbolique dépend de

la légitimation possédée par l'individu à travers la reconnaissance des autres, ainsi il n'est pas maîtrisable par l'individu, il dépend des représentations que se font les tiers du possesseur et renvoie à des formes de domination entre dominé (possesseur du capital symbolique) et dominants (tiers). (Chevallier & Chauviré, 2010, p.21). La notion « **habitus** » constitue aussi un concept clef de la théorie de l'action. L'habitus est le produit du passé, de l'histoire de l'agent et de ses expériences antérieures intériorisées. Il renvoie à l'« *Histoire incorporée, faite nature, et par là oubliée en tant que telle, l'habitus est la présence agissante de tout le passé dont il est produit* » (Bourdieu, 1980). L'habitus est « le « *générateur* », « *l'organisateur* » des pratiques et des représentations des individus. Il est intimement lié au champ et intervient de manière récurrente dans les pratiques des agents qu'il façonne » (Golsorkhi et Huault, 2012, p. 1759). Bourdieu avec la notion d'habitus nous a fourni un outil puissant d'analyse. C'est par exemple à travers cette notion d'habitus que des sociologues féministes analysent la division sexuelle du travail (Krais, 1999, p.214). L'habitus est considéré comme « un acquis incorporé de façon durable sous forme d'un ensemble de dispositions qui s'acquièrent au cours du processus de socialisation. » (Golsorkhi et Huault, 2012, p.1758). Il est donc le produit du passé, de l'histoire de l'agent et de ses expériences antérieures intériorisées. L'habitus se développe et s'actualise à travers le temps, il est dynamique (Bourdieu, 1997). Chevallier et Chauviré (2010, p. 74), avancent que « *L'habitus nous permet d'évoluer « avec naturel » sans à voir à réfléchir à tous nos faits et gestes: l'habitus économise le calcul et la réflexion* ». Dans la présente recherche nous abordons la carrière militante des femmes chefs d'entreprise syndiquées en questionnant les obstacles rencontrés et les leviers pour les franchir. Outre le féminisme libéral, nous mobilisons la théorie de l'action de Bourdieu. Les travaux de Bourdieu ont eu un grand attrait dans les travaux de recherche sur la carrière (Grunz, Mayrhofer et Tolbert, 2011). Cette théorie est considérée comme l'une des grilles d'analyse postulant la carrière comme étant historiquement enracinée et soutenant la multidisciplinarité de la notion de carrière. En effet, la contextualisation et l'analyse multi-niveaux (micro, meso et macro) portées par cette théorie favorisent une perspective interdisciplinaire dans l'abord de la carrière (Chudzikowski & Mayrhofer, 2011). Tatli, Ozbilgin et Karatas-Ozkan (2015), en abordant la sous-représentativité des femmes aux postes de direction dans les organisations sportives, mobilisent la théorie de l'action de Bourdieu et concluent que ce phénomène est un problème complexe multidimensionnel et que les inégalités internes dans l'organisation doivent être pensées aux niveaux micro, méso et macro. Nous sollicitons cette grille de lecture bourdieusienne pour mieux comprendre notre objet de recherche.

2. Méthodologie de la recherche

La nature de notre recherche s'inscrit dans une voie exploratoire visant à faire émerger des conjectures. L'exploration est un mode de raisonnement via lequel le chercheur vise la proposition de résultats théoriques novateurs. Elle consiste soit à découvrir des choses nouvelles soit à approfondir un objet et ce pour répondre à deux objectifs : la recherche de l'explication et la recherche de la compréhension (Charreire Petit & Durieux, 2014). Dans la présente recherche nous cherchons à comprendre la réalité des femmes chefs d'entreprise syndiquées. Nous tentons de créer de nouvelles articulations théoriques entre concepts et/ou d'intégrer d'autres concepts dans notre champ d'étude. Notre recherche se veut alors exploratoire. Selon

Charreire Petit et Durieux (2014), il existe trois voies pour l'exploration : l'exploration théorique, l'exploration empirique et l'exploration hybride qui permet d'enrichir ou d'approfondir des connaissances antérieures. C'est justement notre visée dans ce projet de recherche, nous œuvrons pour l'approfondissement de « la carrière militante » comme objet de recherche en penchant sur un acteur spécifique qu'est la femme chef d'entreprise syndiquée. Ainsi la voie de l'exploration hybride qui consiste à procéder par des allers retours entre observations et théories sous tendre notre recherche et traduit le recours à une démarche abductive. Nous avons initialement mobilisé des concepts. Nous nous sommes basés sur une revue de littérature multidisciplinaire. Nous avons creusé dans les connaissances antérieures pour donner du sens aux faits observés. Des allers-retours récurrents entre matériaux empiriques et corpus théorique sont notre mode de production de connaissances. Nous concevons notre design comme processus évolutif, itératif et en spirale. Evolutif car « le design évolue en fonction des contraintes et des opportunités qui se révèlent durant la réalisation de la recherche proprement dite » (Thiéart et al., 2014, p.184). Itératif car le cheminement (le raisonnement) décrit se répète tout au long du projet de recherche. « la progression n'est pas linéaire elle est faite d'aller-retour constants de récursivité (...) » (Giordano, 2003, p.27). En spirale car « c'est progressivement, de boucle en boucle, que le lien devra se faire entre cadres d'analyse spécifiés et matériau spécifié, de manière à ce qu'une discussion théorique s'instaure à partir de cette confrontation, entre idées et matière, comme un sculpteur se sert de modèles en plâtres successifs pour faire avancer ses idées » (Dumez, 2013, p.26).

Etant donné le caractère exploratoire de la recherche, nous adoptons une approche qualitative. Pour Wacheux (1996), le choix de méthodes qualitatives se justifie quand au moins un des objectifs de recherche consiste soit à décrire un phénomène, soit à expliquer des processus, soit à prédire des théories, soit à changer les réalités sociales, soit à maîtriser un phénomène dans sa complexité. Notre recherche répond effectivement à au moins un de ces objectifs, dans la mesure où elle vise à comprendre la carrière militante des femmes chefs d'entreprise syndiquées tout en questionnant la nature des obstacles rencontrés et les leviers mobilisés pour les contourner. Elle tente de proposer des interprétations théoriques du phénomène étudié. Et c'est justement sa nature d'être compréhensive que nous mettons en exergue en analysant des sujets pensant, agissant et interagissant (Dumez, 2013, p. 29). Dumez (2013, p.12) souligne que la recherche qualitative peine à analyser les acteurs comme ils agissent. Leurs discours, leurs intentions, les modalités de leurs actions et interactions autant d'éléments sont pris en compte dans cette voie. Une voie qui renvoie à la tradition de Dilthey, Weber et Popper et qui est qualifiée de démarche compréhensive. Cet auteur souligne que ce qui est important dans la recherche qualitative c'est l'objectif de la recherche qui est de « comprendre » les phénomènes sociaux. Selon Wacheux (1996), le recours à une méthodologie qualitative est d'abord motivé par le fait de vouloir comprendre le pourquoi et le comment des phénomènes dans des situations concrètes. Elle cherche à faire sens et sa validité dépend d'une contextualisation dans l'espace et dans le temps.

Pour accéder au réel, nous mobilisons une stratégie de recherche qui combine entre l'étude de cas et les récits de vie. Tout comme toute autre méthode de recherche (recherche comparative, recherche expérimentale, recherche action phénoménologie), la méthode de l'étude de cas et la méthode biographique sont des stratégies d'accès au réel possibles (Wacheux, 1996, p.90).

L'étude de cas peut être utilisée comme une technique, une méthode et une stratégie de recherche chose qui rend la délimitation de ses contours floue (Gavard-Perret et al., 2018, p.153). Elle est abordée comme une « démarche empirique ou stratégie de recherche empirique » (Thiéart et al., 2014), comme « méthode de recherche » (Giordano, 2003), comme « stratégie d'accès au réel ou de méthode de recherche » (Wacheux, 1996), comme « stratégie de recherche » (Yin, 2003). Stake (1995) l'aborde comme méthode exploratoire et comme méthode complémentaire à d'autres outils de collecte de données (Stake, 1995, cité dans Gavard-Perret et al., 2018, p.153). Dans la présente recherche, nous mobilisons l'étude de cas comme une stratégie de recherche¹. Tout comme l'étude de cas, la méthode biographique est l'une des méthodes qualitatives (Wacheux, 1996, p.90). Selon Bah (2015, p.36) les récits de vie sont considérés comme une méthode à part entière des approches qualitatives. L'histoire de vie est une méthode significative d'exploration de l'humain (Ferrarotti, 1983, p.25). Elle permet d'explorer une partie de la réalité socio-historique dont on ne sait pas grand-chose à priori (Bah, 2015, p.16). En se basant sur l'histoire des individus, cette méthode nous permet d'explorer la réalité sociale et culturelle à partir des situations et des représentations individuelles (Robin, Boutinet et Delory-Momberger, 2006, p.17) et d'accéder au réel (Wacheux, 1996, p.128). D'un autre côté Bertaux (2016, p.122), considère les récits de vie comme « *des moyens d'accès à la connaissance d'objets sociaux-historiques tels que mondes sociaux, catégories de situation sociale ou flux de trajectoires parallèles* ». Nous distinguons alors deux types de définition, celle qui considère les récits de vie comme stratégie d'accès au réel (Wacheux, 1996) ou comme méthode à part entière (Bah, 2015) et celle qui les considère comme une forme particulière d'entretien (Bertaux, 2005, 2016 ; Gavard Perret et al., 2012; Gavard-Perret et al., 2018) ou outil de collecte de données. Nous mobilisons les deux perspectives. Nous recourons aux récits de vie comme stratégie d'accès au réel puisque les propositions ne sont pas arrêtées dès le début, elles se construisent au cours du projet en adoptant une démarche abductive. Mais aussi comme forme particulière d'entretien narratif pour collecter des données.

Les données sont collectées au moyen d'entretiens compréhensifs (Kaufman, 1996) en phase d'exploration, de récits de vie (Bah et al., 2015; Bertaux, 1997, 2010, 2016) en phase principale, des entretiens complémentaires (Blanchet & Gotman, 2007) en phase finale, d'observation directe (Arborio & Fournier, 2001) et de documentation interne et externe (Desmet & Pourtois, 2012). En tout, nous avons mené 8 entretiens en phase d'exploration avec une durée moyenne de 67 mn et 15 récits de vie en phase principale avec une durée moyenne de 1h 55mn. Nous avons commencé la conduite des entretiens compréhensifs pendant le mois de mai 2018 et nous avons mené notre dernier récit de vie pendant le mois de juillet 2019. Parmi les difficultés rencontrées c'était la non disponibilité des femmes chefs d'entreprise syndiquées et donc l'impossibilité de mener des récits de vie, une méthode de recherche qualitative qui est plus à même de nous aider à comprendre les motivations des chefs d'entreprise et les obstacles qu'elles ont rencontré en choisissant de faire du militantisme patronal. Cependant le fait d'avoir assisté à différentes actions organisées par ces femmes chefs d'entreprise que ce soit au sein de l'UTICA ou à la CNFCE où nous avons mené de l'observation directe, a contribué au fait que certaines de ces femmes se sont habituées à nous voir et donc avec le temps, nous avons réussi à nous faire accepter. Ainsi, nous avons pu commencer notre immersion dans le terrain

¹ Le terrain d'étude est l'organisation patronale UTICA.

en menant dans une première phase des entretiens compréhensifs et des récits de vie dans une deuxième phase. En outre, nous avons analysé de la documentation interne (e. g : statut interne de l'organisation patronale, organigramme, etc.) et externe (e. g : des rapports d'étude élaboré par l'organisation internationale du travail, des statistiques de l'Institut National des Statistiques, etc.). Le choix de l'échantillon est établi selon une construction progressive et réfléchie basée sur la variété et la différentialité (Bertaux, 2016). La variété est la diversité des positions des acteurs dans un même monde social (Bertaux, 2016, p.30) (e.g : femme chef d'entreprise occupant un poste de haute responsabilité /femme adhérente n'occupant pas de poste de responsabilité, etc.). La différentialité est traduite par « *des logiques d'action qui sont tendanciellement différentes (...) en fonction des parcours biographiques singuliers et de totalisations subjectives spécifiques de ces parcours* » (Bertaux, 2016, p.32). Nous avons alors rencontré différents acteurs porteurs d'expériences et de représentations différentes ainsi que de schèmes de conduite différents. Nous avons mené des récits de vie auprès de femmes n'ayant pas de postes de responsabilité à l'UTICA mais aussi auprès de femmes ayant réussi à franchir les obstacles rencontrés. Notre visée était de comprendre les diverses expériences et représentations et de confronter les obstacles aux leviers de contournement dans l'abord de la carrière militante des femmes chefs d'entreprise syndiquées. Pour la taille de l'échantillon, le principe de « saturation théorique » (Savoie-Zajc, 2012, p.226) est retenu. Le tableau suivant décrit les caractéristiques des femmes chefs d'entreprise rencontrées en phase principale.

Tableau 1 : Description des femmes chefs d'entreprise syndiquées ayant participé au projet de recherche

Informante	Âge	État civil	Secteur d'activité de l'entreprise	Ancienneté au sein de l'UTICA
1	56 ans	mariée	Industrie	29 ans
2	64 ans	mariée	Artisanat	7 ans
3	67 ans	veuve	Service	13 ans
4	51 ans	divorcée	Artisanat	13 ans
5	55 ans	célibataire	Service	20 ans
6	51 ans	mariée	Service	11 ans
7	49ans	célibataire	Industrie agroalimentaire	8 ans, rupture 10 ans puis 2 ans
8	56 ans	mariée	Service (NTIC)	23 ans
9	50 ans	divorcée	Service	2 ans
10	50 ans	célibataire	Service	23 ans
11	59 ans	mariée	Artisanat	2 ans
12	79	mariée	Artisanat	39ans
13	58 ans	divorcée	Industrie-Commerce Service	30 ans
14	40	divorcée	Textile	8
15	43	mariée	Service	15

Au début de chaque rencontre dans le cadre du déroulement du récit de vie, il est expliqué aux femmes chefs d'entreprise qu'il allait s'agir pour elles de nous raconter l'histoire de leur vie, dans un ordre choisi par elles, depuis le moment où elles décident de faire du militantisme patronal. Ainsi, notre question d'entame lors de ces récits de vie est la suivante : « *Pouvez-vous remonter dans le temps, au moment où vous avez décidé d'intégrer l'UTICA pour militer et me raconter comment vous avez évolué au sein de ses structures ?* ». Les femmes chefs d'entreprise rencontrées nous racontent leur vécu en recourant à l'arabe dialectal tunisien et au français. Les récits de vie sont enregistrés, retranscrits et traduits dans leur intégralité en français. Ainsi, les 15 récits de vie ont été retranscrits en 213 pages, sur une durée de 247 h soit une durée moyenne de 1h 9 mn par page. Dans la phase finale, 4 entretiens complémentaires ont été menés auprès des informantes clés (e. g : l'ancienne présidente de l'UTICA) et ce pour voir si on arrive à conforter les résultats de la recherche ou à recueillir de nouvelles informations qui « réfutent ». Le corpus ainsi constitué est analysé d'une façon itérative et non linéaire, en suivant la conception de l'analyse des données avancée par Miles et Huberman (2003) (condensation des données, présentation des données, élaboration et vérification des conclusions). Nous mobilisons une démarche qui conjugue entre un travail d'analyse manuel et le recours à un logiciel d'analyse de données qualitatives. Ainsi l'analyse diachronique et l'analyse comparative des récits de vie sont manuelles. L'analyse thématique est automatisée.

L'analyse diachronique renseigne sur l'ordre temporel relatif à des événements leurs relations avant et après (Bertaux, 2016, p. 84). Un récit de vie n'est pas linéaire, des sauts en avant et des retours en arrière, d'où le recours à la diachronie. Lors de l'analyse diachronique, le chercheur jouit d'une certaine liberté en utilisant ses propres techniques graphiques (Bertaux, 2016). Pour notre cas, afin de procéder à la schématisation de la structure diachronique, deux axes sont tracés : un axe biographique retraçant tous les événements marquants tout au long de la carrière de la femme chef d'entreprise au sein de l'UTICA et un deuxième axe historique retraçant les événements historiques tout au long de sa carrière militante au sein de l'UTICA.

Quant à l'analyse thématique (Bardin, 2013), qui consiste à trouver, par une approche horizontale, les thèmes récurrents entre les différents documents ou entretiens et les contenus qui s'y rattachent (Gavard Perret et al., 2012, p. 290), elle est assistée par un logiciel d'analyse de données qualitatives NVivo12. Ce choix vient répondre à un besoin de rapidité du traitement et d'économie du temps particulièrement face à la richesse du matériau collecté. Cette analyse de contenu thématique a commencé par une « déstructuration » du corpus suivie d'une re-contextualisation. Nous avons procédé à un codage « automatisé » (De La Rupelle & Mouricou, 2009) et en suivant les séquences prônées par Miles et Huberman (codage de premier niveau, codage de deuxième niveau (codage thématique)).

Après l'analyse au cas par cas, nous avons procédé à une analyse comparative basée sur le repérage des récurrences dans les parcours des femmes chefs d'entreprise. Ceci nous a permis d'identifier 4 types de parcours de femmes chefs d'entreprise syndiquées au sein de l'organisation patronale. Le premier parcours renvoie aux « élites », aux femmes chefs d'entreprise les plus influentes. Le deuxième parcours renvoie aux femmes chefs d'entreprise engagées dans les structures métier. Le troisième parcours renvoie aux femmes chefs d'entreprise non engagées dans les structures métier. Le quatrième parcours renvoie aux nouvelles entrantes. Nous avons essayé dans notre analyse de remonter du particulier au général

et de passer d'un niveau micro à un niveau macro et d'identifier des parcours semblables (Bah, 2015, p.114). Nous développerons ces résultats dans la partie suivante.

3. Résultats

3.1. *L'organisation patronale un champ perçu comme un bastion masculin*

Très tôt dans l'analyse, les entretiens compréhensifs ont conforté notre constat de départ à savoir la forte sous-représentativité des femmes chefs d'entreprise dans l'organisation patronale. Ainsi, une informante a pu nous concéder que « *Les femmes sont peu présentes dans toutes les structures de l'UTICA (...) Pour les postes élus, leur taux est de 4,9% par rapport au nombre total ! Une situation catastrophique qui nous fait honte* » (Informante 8). Au-delà de ce constat l'une des femmes interrogées souligne le gap existant entre le cadre juridique et la réalité vécue par les femmes chefs d'entreprise : « *Depuis la révolution, on adopte des lois mais elles ne sont pas effectives ! On adopte des politiques mais qui restent au niveau des textes ! On adopte des lois qui ne sont pas applicables et ne sont pas appliquées ! La nouvelle constitution de 2014 prédit que les associations et les syndicats doivent respecter la parité, l'UTICA est tenue de se conformer à ce principe mais malheureusement ce n'est pas le cas !* » (informante15).

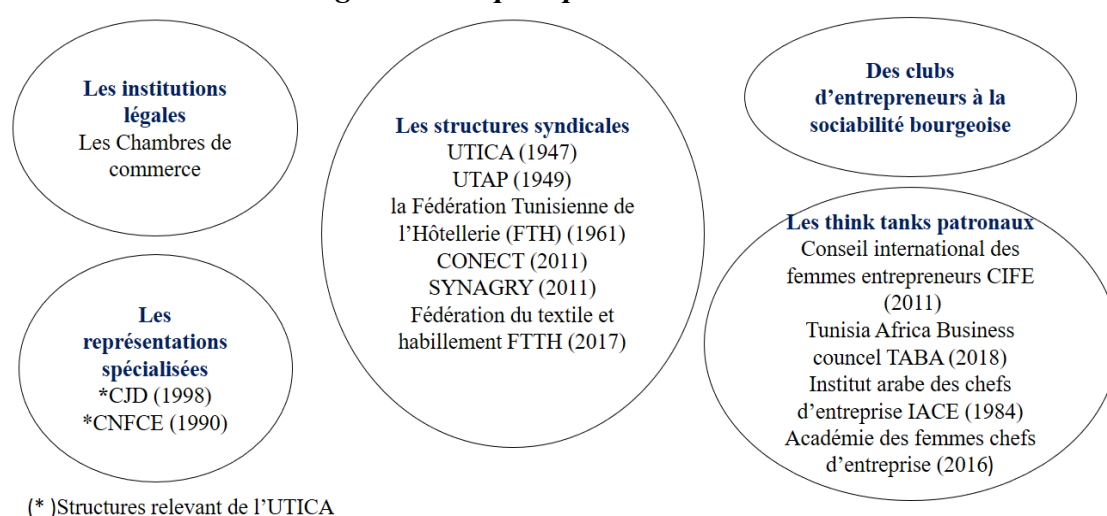
Toutes les femmes chefs d'entreprise rencontrées que ce soit durant notre phase d'exploration ou durant la phase principale, estiment que l'UTICA est une organisation qui est peu féminisée et ce malgré la montée d'une femme à sa tête. C'est ainsi qu'une femme chef d'entreprise a pu nous avancer : « *Durant le mandat de Madame Bouchamaoui, il n'y avait pas de politique interne pour améliorer la situation de la femme* » (Informante 3). En effet, plusieurs de nos informantes considèrent que la présence d'une femme à la tête de cette organisation patronale n'a pas changé la situation de la femme chef d'entreprise et notamment celle engagée dans le militantisme syndical. C'est de cette façon qu'une autre femme chef d'entreprise nous a confié que « *Le mandat de Madame Bouchamaoui en tant que présidente de l'UTICA est marqué par la faible présence des femmes ! J'ose espérer qu'elle le regrette ! et même si elle ne le regrette pas, nous en tant que femmes le regrettons* » (Informante 9). Une situation perçue par la majorité des informantes comme décevante et qui n'a pas pallier un tant soit peu aux problèmes rencontrés par les femmes chefs d'entreprise dans leur carrière de militantisme (e. g : informante 8).

Pour avoir un poste au sein de l'UTICA, il faut d'abord y accéder, parfaire un certain nombre de critères pour déposer sa candidature et puis être élu. Ces critères sont les mêmes aussi bien pour les hommes que pour les femmes. Et pourtant les femmes sont peu nombreuses dans les postes élus. Les femmes interrogées estiment que « *Dans un monde masculin, il est très difficile d'avoir un poste de responsabilité !* » (informante 6). Une autre informante explique ceci par la fait que : « *Généralement les hommes votent pour les hommes* » (informante 12). Ainsi, l'organisation patronale Tunisienne (UTICA) est perçue comme « bastion masculin » et les femmes peinent à évoluer au sein de ses structures.

L'Union Tunisienne de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat (UTICA)

L'Union Tunisienne de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat (UTICA) est une organisation patronale historique qui trouve ses origines dans les mouvements de syndicats d'artisans traditionnels de 1920. Le syndicalisme patronal en Tunisie apparaît réellement depuis 1933 (Tlili, 1978). Des appellations différentes au fil du temps (FAPCT, USAPCT, UTAC, UTIC et UTICA) marquant une trajectoire d'évolution pour cette organisation (Malek, 2003; Malek et Hellal, 2005). A ses origines le syndicalisme s'intéressait aux artisans et aux petits commerçants et ce avec la création des centrales syndicales (F.A.P.C.T, 1946), (USAPCT, 1947) et (UTAC, 1948). Les deux années 1947 et 1948 marquent l'histoire du mouvement du patronat en Tunisie avec l'intégration des grands patrons (Timoumi, 2015, p.75). Le nom UTICA remonte à 1963 et depuis aucune modification (Tlili, 1978). Cette organisation est située dans un espace patronal qui est défini comme l'ensemble des organisations et des agents, qui contribuent à exprimer au nom des entreprises et de leurs chefs, un point de vue « patronal » (Offerlé, 2013, p.16). La figure suivante la positionne dans l'espace patronal Tunisien.

Figure 1: L'espace patronal Tunisien



Source : à partir de Offerlé (2009, pp.35-45)

Selon le statut et le règlement intérieur de l'UTICA *, l'adhésion se fait au nom des entreprises et le travail de représentation patronale se fait selon une logique de représentativité sectorielle et de représentativité régionale. Les différentes structures professionnelles de l'UTICA sont les fédérations, les unions régionales, les unions locales, les chambres syndicales nationales et les chambres syndicales régionales. Ces structures disposent de statuts particuliers qui fixent les procédures et les critères de candidature pour les postes de membres de bureau exécutif et de présidents. Le renouvellement de ces structures se fait avant la tenue du congrès national et une liste de délégués par secteur doit être communiquée à l'UTICA dans un délai ne dépassant pas les 20 jours avant la tenue du congrès national. Le congrès national est l'instance suprême de l'UTICA, il se tient tous les 5 ans à l'issue duquel un nouveau bureau exécutif de l'UTICA est élu. Chaque délégué a le droit de présenter sa candidature à condition d'avoir eu un poste de responsabilité au sein des structures de l'UTICA pendant 5 ans au minimum. La candidature doit parvenir au plus tard 45 jours avant la tenue du congrès national. Les déléguées par secteur élisent les membres du bureau exécutif qui représentent leur secteur, les présidents des unions régionales élisent les représentants des unions régionales et les présidents des fédérations professionnelles élisent les autres membres.

(*) : Statut de l'UTICA approuvé par le congrès exceptionnel du 18 décembre 2012 ; Le règlement intérieur de l'UTICA approuvé par le congrès national du 18 juillet 2013 et révisé le 28 avril 2015 et 23 mars 2016.

3.2. Les causes de la sous-représentativité des femmes chefs d'entreprise au sein de l'organisation patronale

Dans leurs carrières de militantisme patronal, les femmes chefs d'entreprise rencontrent une multitude d'obstacles qui entravent leur ascension dans ladite organisation.

- **Des obstacles d'ordre social**

Les femmes chefs d'entreprise interrogées estiment que l'une des causes les plus importantes de leur sous-représentativité dans les structures de l'UTICA est attribuée aux rôles socialement imposés dans la division sexuelle du travail (Descarries, 1998). Elles insistent ainsi sur les rôles qu'elles prennent dans leur sphère privée et sur les soucis de conciliation entre vie privée et vie professionnelle qui en découlent. « (...) *Dans ma famille, le dimanche, je vais au marché et je fais mes courses, je fais la cuisine (..)* La femme tunisienne est militante au vrai sens du terme ! Elle milite pour garantir un certain équilibre entre sa vie professionnelle et sa vie personnelle, elle milite dans la rue, dans la vie politique, dans le syndicalisme » (informante 1). Ces rôles socialement attribués à la femme font que le rôle du « care » est souvent attribué à la femme (Gauthier-Chung, 2016). Ce concept care nous permet de mettre en exergue le sensible et les affects dans la carrière de la femme chef d'entreprise syndiquée. Souvent les femmes chefs d'entreprise refusent des postes et ce pour prendre soin de leurs enfants et de leurs familles (le poids et l'importance du care). « *Au début je n'ai pas voulu avoir un poste de prise de décision ! J'avais plusieurs responsabilités ! Je sentais la lourdeur de la charge ! Et je n'avais pas le temps. Avec ma grossesse, mes enfants, mon travail, mon mari et ma famille, je n'arrivais pas ! (...) Après la révolution de 2011, c'était une période floue ! Pour moi ce n'était pas ça qui a fait que j'ai refusé d'être présidente d'une chambre ! J'ai refusé parce que mes enfants, nées en 98 et 99, avaient l'âge de 16 ou 17 ans ! Un âge très critique, j'ai deux garçons, deux adolescents ! Je ne peux pas ne pas m'en occuper !* » (informante 8).

En outre, la lourdeur des tâches qui incombent à la femme dans sa sphère privée font qu'elle s'engage activement sur la voie du militantisme patronal à un âge avancé. « *C'est vrai qu'il y a ce plafond de verre ! Or à quel moment de sa vie la femme est-elle prête à une telle responsabilité ? (...) Peut-être le parcours d'une femme c'est de se marier, avoir des enfants, une fois les enfants ont grandi, la femme commence à réfléchir sur ce qu'elle peut faire ! A ce moment elle aura 50 ans ou 55 ans ! (...) Avant vous ne pouvez pas vous investir dans une telle voie ! Celle du militantisme syndical* » (informante 10).

D'un autre côté, les femmes chefs d'entreprise estiment que l'une des causes de leur subordination est à trouver dans la socialisation différenciée des femmes. L'existence de stéréotypes et de préjugés expliquent la persistance de leur sous-représentativité. « *Je me rappelle, quand j'ai intégré pour la première fois l'UTICA, c'était avec Mme Ouided Bouchamaoui, l'ancienne présidente de l'UTICA, les grands de l'UTICA, des hommes à haute responsabilité, ont jugé notre participation comme étant intrigante ! Ils ont sous-estimé l'adhésion de jeunes femmes à l'UTICA. C'est vrai la mentalité a évolué mais il y a toujours un regard de supériorité face à la femme. Ils la considèrent comme étant inférieure à l'homme. Malheureusement, les préjugés sexistes persistent toujours !* » (Informante1).

- **Des obstacles d'ordre organisationnel**

Outre les obstacles d'ordre social sus indiqués, la prégnance d'un modèle de militantisme fondé sur la disponibilité temporelle (Filleule et Roux, 2009) entrave la femme à avancer sur la voie du militantisme patronal (Rabier, 2016). Celles qui postulent pour des postes à responsabilité et qui réussissent sont celles qui s'alignent à ce modèle. Ainsi une femme interrogée, raconte qu'elle aurait dû refuser un poste à cause de ce genre d'obstacles. *« On m'a obligé à être présidente ! Moi au début, j'ai pas voulu avoir une telle responsabilité. « Je ne pouvais pas, 5 ans en tant que présidente ce n'est pas facile ! Mais à la fin, tellement tous les membres du bureau exécutif, à l'unanimité, m'ont choisi. Ainsi, j'étais élue présidente d'une chambre nationale ! C'était en 2012. Au début j'ai pas voulu une telle responsabilité parce que je n'avais pas beaucoup de temps, je ne voulais pas parce que je n'étais pas disponible ! 5 ans ce n'est pas facile ! de 2012 à 2017 ! »* (informante 5). Sur la même veine une autre souligne *« ...pour être présidente de fédération, il faut être assez disponible et moi je ne suis pas disponible »* (Informante 12.). Une femme ayant occupé un poste à haute responsabilité déclare que *« Pour être active au patronat ça demande du temps, si on n'est pas bien avancé dans son projet c'est difficile d'être active au sein de l'UTICA, il faut être disponible ! Mais si on est un simple adhérent on n'a pas vraiment besoin de toute cette disponibilité ! »* (informante 13)

- **Des obstacles d'ordre individuel**

Outre les obstacles d'ordre social et organisationnel, les femmes chefs d'entreprise rencontrent des obstacles d'ordre individuel. Elles estiment que la dépossession de capital et le manque de prédisposition au militantisme expliquent le manque de féminisation des mandats patronaux. D'abord, elles évoquent les contraintes liées au capital économique en sus des autres formes de capital. *« La femme est le moteur de l'économie Tunisienne. Lors des évènements je me sens valorisée ! Dernièrement, j'assistais à une conférence organisée par l'UTICA, les femmes étaient peu nombreuses. J'étais assise à la première rangée et j'ai réussi à avoir plusieurs contacts (...) Mais la participation à des actions est une chose et le fait d'avoir un poste c'est autre chose ! Le pouvoir de l'argent ! Dites-moi quelqu'un qui n'a rien pourrait-il avoir un poste à responsabilité ? à mon avis c'est impossible ! Pour ce genre de poste il faut de la compétence c.-à-d. le niveau intellectuel, les diplômes, avoir fait des études, en plus de la compétence « Combien tu vauds ». Le nombre d'entreprises dont vous disposez et leurs tailles car la taille de l'entreprise est très importante ! C'est la vérité ! »* (Informante7)

Outre le capital économique, les autres formes de capital, notamment militant, sont à prendre en compte dans l'appréhension de la sous représentativité de la femme dans les mandats patronaux. *« Plusieurs éléments peuvent expliquer la faible présence des femmes dans les postes à haute responsabilité ! D'abord le manque de formation dans le domaine du syndicalisme patronal, le manque d'information, la mentalité, (...) mais je pense que c'est dû essentiellement à la faible présence des femmes dans les bases de l'UTICA. Il faut partir de la base (la région) pour espérer atteindre le sommet de la pyramide (...) Vous travaillez dans un domaine bien déterminé, vous intégrez dans votre région la chambre professionnelle y afférente et vous commencez à évoluer pas à pas dans les échelons. C'est ainsi que vous pourriez avoir de l'ambition pour intégrer le bureau exécutif de l'UTICA. Je ne pense pas que quelqu'un*

pourrait se porter candidat aux élections et être élu sans construire des bases solides, sans être connu » (informante 1).

Au-delà du capital, les femmes rencontrées pensent que l'intériorisation et le manque de prédisposition au travail militant sont responsables de la faible présence des femmes dans les structures décisionnelles de l'UTICA. *« Je pense que c'est dû aussi aux femmes ! Si elles ne cherchent pas à avoir des mandats patronaux, si elles n'ont pas cette fibre de militantisme qui nécessite beaucoup d'engagement et de don, elles ne vont pas accéder à des postes de haute responsabilité. Il faut dire que cet esprit de militantisme est peu présent chez les femmes. Dès l'enfance, vous devez grandir avec cet esprit de militantisme pour évoluer dans votre parcours. Essayez de voir les profils des femmes ayant de hautes responsabilités : Ce sont des femmes qui militent dès leur jeune âge. Ce sont des femmes qui sont habituées à la prise de responsabilité dès leur jeunesse ! Lorsque vous êtes formée à la responsabilité, à la prise de décision, à faire un travail dur avec un rythme accéléré, vous pouvez être en mesure d'assumer de hautes responsabilités lorsque vous grandissez » (informante 6).*

Outre les obstacles susmentionnés, les obstacles liés à l'entreprise constituent un type de facteurs à part entière. Ainsi les femmes chefs d'entreprise interrogées estiment que, si l'entreprise fait face à des difficultés financières, il devient difficile que la femme s'engage dans cette voie de militantisme patronal. *« Si le contexte économique est critique, les gens pensent plutôt à leurs entreprises ! », « Si l'entreprise est en démarrage ... c'est très difficile de s'engager dans l'organisation patronale ! », de même « ...si on n'est pas secondé dans son entreprise, c'est difficile d'adhérer et être active au patronat ! » (informante 5)*

3.3. Des leviers d'actions pour contourner les obstacles rencontrés : la femme chef d'entreprise syndiquée " un acteur producteur de pratiques "

En abordant leurs carrières de militantisme patronal, les femmes chefs d'entreprise parlent d'obstacles, mais aussi de leviers de contournement de ces obstacles. Elles pensent que les facteurs individuels, notamment le capital et l'habitus, et les facteurs d'ordre organisationnel, notamment l'existence de l'espace de la cause des dirigeantes et le mentoring, sont autant d'éléments à prendre en compte pour agir sur leur vécu et espérer prendre des mandats patronaux. En réfléchissant sur le cas de l'ancienne présidente de l'organisation patronale, elles estiment que Mme Bouchamaoui a pu percer le plafond de verre de l'organisation patronale grâce à la combinaison des quatre formes du capital : capital économique, capital culturel, capital social et capital symbolique. *« Ses diplômes, sa personnalité conciliante, le nom de la famille et le pouvoir financier de la famille étaient des facteurs favorables pour être élue à la tête de l'organisation patronale. » (Informante7).* De plus l'ancienne présidente de l'organisation patronale dispose d'un capital militant important à travers le cumul de mandats patronaux. En effet, *« Mme Bouchamaoui, d'abord, elle appartenait à l'UTICA depuis longtemps ! Ce n'est pas comme ça qu'elle a été élue ! Elle est membre fondateur de la CNFCE. Elle a été à l'union régionale de l'Ariana, et avant d'être élue présidente de l'UTICA, elle a été membre du bureau exécutif national. Il y a eu un consensus ! Ils ont convenu à ce que l'équipe soit 100% UTICA, C'est ainsi qu'ils l'ont choisi (...) » (Informante 8).* Si à un moment donné de l'histoire, une femme a pu percer le plafond de verre c'est justement grâce à son capital mais aussi à son habitus *« Madame Bouchamaoui a une forte personnalité, elle est*

habituée à la prise de décision et à la responsabilité ! Essayez de voir les profils des femmes ayant de hautes responsabilités : Ce sont des femmes qui militent dès leur jeune âge. Cette fibre de militantisme, ou bien on l'a ou on l'a pas ! Notre vécu durant notre enfance est très important, il nous marquera durant toute notre vie et il guidera nos choix. » (informante 6). Beaucoup de témoignages des femmes qui ont pu franchir les obstacles soutiennent va dans le sens des dires de l'informante 12 : *« (...) ceux qui ont voté pour moi à l'UTICA ou à la chambre de commerce ce sont des artisans qui me connaissent ! ... j'ai fait beaucoup de choses pour l'artisanat ! C'est pour cette raison en 2017, j'ai eu le prix national de l'artisanat ! J'étais décorée par le chef de gouvernement ! (...). J'ai fait beaucoup de connaissances et donc ça m'a facilité l'accès à des postes de responsabilité »*. L'habitus est intériorisé *« Les gens m'ont découvert, moi-même je me suis découverte ! Je ne m'attendais pas à ce que que j'allais occuper un poste de haute responsabilité ! »* (informante 13). Il s'actualise avec le temps d'où l'importance de l'expérience dans l'évolution de la carrière militante au sein de l'UTICA. *« Mon parcours peut être considérée comme un parcours qui adhère à « la normale », ce qui est normal ! Pour devenir ce que je suis, il ne faut pas être parachutée ! Ainsi, ma situation actuelle est une conséquence naturelle de tout ce que j'ai vécu ! Maintenant, si je suis à l'aise et je que parle avec beaucoup d'aisance (...) c'est grâce aussi à cette expérience, ce vécu ! Dix ans en arrière je n'avais pas cette confiance en soi même ! »* (informante 8).

D'un autre côté, l'espace de la cause des femmes chefs d'entreprise ou comme le préfère l'appeler Marion Rabier (2013), « l'espace de la cause des dirigeantes », joue un rôle très important dans le parcours des femmes chefs d'entreprise au sein de l'UTICA. Une femme occupant un poste de haute responsabilité nous dit *« (...) j'ai intégré la CNFCE, j'étais parmi les membres fondateurs de cette chambre. Cette chambre m'a beaucoup donné. C'était un portail pour aller vers l'avant. »* (informante 1). Les femmes interrogées estiment aussi l'importance de l'existence d'un mentor pour avoir un poste à haute responsabilité dans l'UTICA. Ainsi une femme ayant occupé un poste à haute responsabilité reconnaît le rôle de son mentor, l'ancien président de l'organisation patronale, Monsieur Hédi Djilani¹. *« Au départ c'était M. Hédi Jilani qui m'a repéré et m'a poussé à intégrer l'UTICA surtout avec la création de la CNFCE. (...) En 1990, j'étais invitée par M. Hédi Djilani pour être un membre fondateur de la CNFCE. On était une dizaine de femmes chefs d'entreprise choisies par M. Hédi Djilani pour constituer le noyau dur de la CNFCE (...) Après sous l'impulsion de M. Hédi Djilani, j'ai intégré le bureau exécutif de la CNFCE (...) Mon entrée et mon évolution au sein de l'UTICA c'était grâce à M. Hédi Djilani ! »* (informante 13).

Pour contourner les obstacles et remédier au problème de leur sous-représentativité au sein de l'organisation patronale, les femmes chefs d'entreprise proposent notamment d'agir sur le statut de l'UTICA, de faire des campagnes de sensibilisation du syndicalisme patronal et d'agir sur soi-même en étant présente dans les structures métier et en ayant le sens de l'organisation. *« ... Dans la constitution on a prévu le principe de la parité dans les instances élues alors il faut trouver tous les mécanismes pour instaurer ce principe dans le statut » « il faut organiser des journées de sensibilisation, (...) il faut sensibiliser à l'utilité du syndicalisme patronal (...) il faut foncer et intégrer les secteurs et les métiers ! quand vous êtes présente dans les secteurs,*

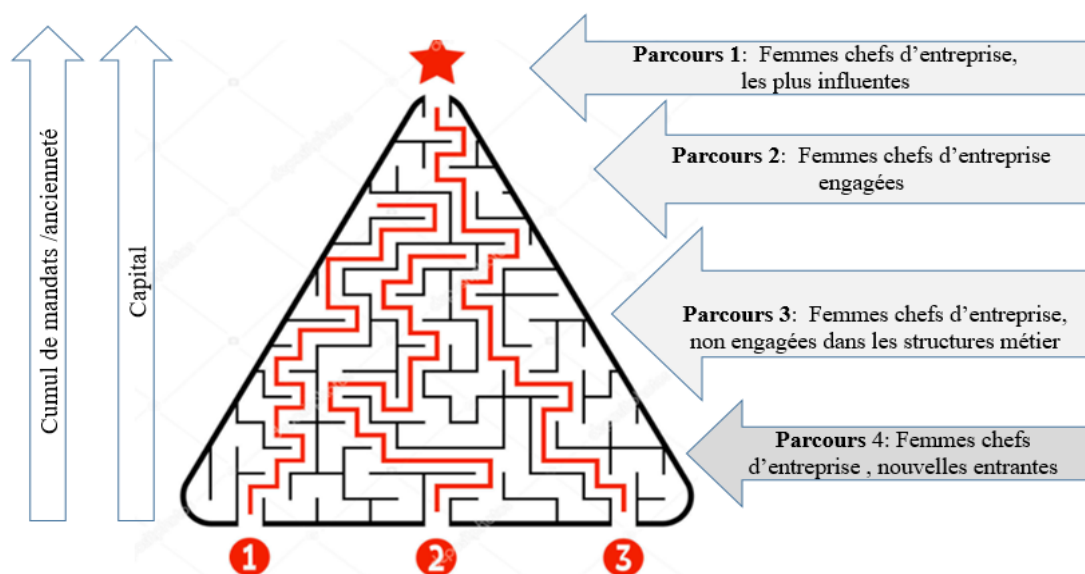
¹ Il était président de cette organisation professionnelle de 1988-2011

vous pouvez postuler lors des élections et vous pouvez être élue (...). Les secteurs sont comme les vannes ! Comme les veines ! Ils constituent la base ! Vous devez être présente au niveau des bases ! (...) après c'est une question d'organisation, On pourra faire beaucoup de choses mais il suffit d'être active et d'être organisée » (informante 1).

3.4. La carrière des femmes chefs d'entreprise entre singularité et parcours semblables

Toute expérience vécue par la femme chef d'entreprise est singulière. Toutefois suite à l'analyse diachronique des récits de vie et à l'analyse thématique, nous identifions quatre parcours de femmes chefs d'entreprise adhérentes à une organisation patronale. Chaque parcours renseigne sur un profil bien déterminé au sein de l'UTICA. **Le premier parcours renvoie aux « élites », aux femmes chefs d'entreprise les plus influentes.** Ce sont des femmes jouissant d'un capital symbolique important, ayant cumulé plusieurs mandats à l'échelle nationale et régionale et ayant réussi à avoir des postes de haute responsabilité après une longue période. Nous voulons dire par poste de haute responsabilité, les postes au sein des structures décisionnelles de l'UTICA (le congrès national, le bureau exécutif, le conseil national, et le conseil Administratif). Au-delà de ce capital qui a favorisé leur ascension dans la carrière de militantisme patronal, ces femmes chefs d'entreprise ont présenté de prédispositions au militantisme patronal dès leur jeune âge (habitus). Par ailleurs, l'appui de la famille (père ou mari) ou l'accompagnement par un mentor sont déterminants dans leurs carrières militantes. **Le deuxième parcours renvoie aux femmes chefs d'entreprise engagées dans les structures métier.** Ce sont des femmes ayant des postes de responsabilité au sein de l'UTICA, disposant de capital (économique, culturel et social) très important et qui bataillent pour la parité (pour reprendre le titre de l'ouvrage de Bereni, 2015) pour avoir des postes de haute responsabilité. Outre le capital, ces femmes ont grandi avec l'esprit de militantisme. **Le troisième parcours renvoie aux femmes chefs d'entreprise non engagées dans les structures métier.** Ce sont des femmes chefs d'entreprise n'ayant pas de postes de responsabilité dans les structures métier. Elles préfèrent être seulement des adhérentes à la CNFCE ou être de simples adhérentes à une structure professionnelle et ne pas avoir de responsabilité. **Le quatrième parcours renvoie aux nouvelles entrantes.** Ce sont des femmes chefs d'entreprise ayant intégré ou réintégré l'UTICA après la révolution. Elles choisissent d'intégrer la carrière de militantisme à un âge avancé. Leur situation familiale est moins contraignante en terme de disponibilité, soit parce que les enfants ont grandi, soit parce que leur statut le permet (divorcée ou célibataire). A l'issue de notre analyse et interprétation des données, nous avançons que la carrière militante de la femme chef d'entreprise au sein de l'organisation patronale empreinte à l'image du labyrinthe. Choisir pour une femme chef d'entreprise de faire une carrière militante est un parcours parsemé d'embûches et comme un labyrinthe. Des moteurs peuvent éclairer les femmes chefs d'entreprise qui choisissent de se syndiquer au sein d'une organisation patronale et s'engager dans le militantisme patronal, dans leurs parcours. Certes, le chemin est très long et nécessite un engagement total qui est exigeant en temps, en force de conviction mais l'accès à des postes de haute responsabilité reste possible.

Figure 2 : La carrière militante des femmes chefs d'entreprise au sein d'une organisation patronale : un labyrinthe.



4. Discussion

Nos résultats montrent que l'organisation patronale est un bastion masculin où les femmes chefs d'entreprise sont peu nombreuses à avoir des mandats patronaux. Ces résultats vont dans le même sens que les travaux de Rabier (2016), Pénissat et Rabier (2015) et Offerlé (2013). En effet Rabier (2016) montre que l'organisation patronale est un « bastion masculin », un espace très masculin où la présence des femmes chefs d'entreprise dans les mandats internes et externes est très faible. De même Offerlé (2013) a pu montrer qu'au sein de l'organisation patronale, il existe aussi une division sexuée du travail de représentation. Suite à cette sous-représentativité des femmes chefs d'entreprise dans les mandats patronaux, nous avons essayé de comprendre les obstacles que rencontrent ces dernières et les leviers qu'elles peuvent mobiliser pour les franchir.

Notre recherche nous a permis de montrer qu'au sein de cette organisation patronale, les femmes chefs d'entreprise syndiquées rencontrent des obstacles lors de leur carrière militante. Ces derniers sont en rapport avec l'ordre social (e. g : division sexuelle du travail, la mentalité, les préjugés, etc.), l'ordre organisationnel (la prégnance d'un modèle de militantisme masculin fondé sur la disponibilité temporelle) et l'ordre individuel (e. g : les motivations eu égard au fait d'avoir une carrière de militantisme patronal, le capital, etc.). La littérature relative à la carrière de la femme prend en considération les facteurs individuels, organisationnels et sociaux. Nos résultats ont montré qu'au-delà de ces facteurs, les obstacles liés à l'entreprise (entreprise à difficulté financière, une entreprise en démarrage, etc.) constituent un type de facteur à part entière. Afin d'appréhender les obstacles rencontrés par les femmes chefs d'entreprise dans leur parcours de carrière militante, nous avons sollicité un courant critique celui du féminisme (faisant partie des Critical Management Studies), le féministe libéral (Calàs

et Smircich, 1996 ; 2006). Le féminisme libéral attribue la cause de la sous représentativité de la femme aux rôles socialement imposés dans la division sexuelle du travail. (Descarries, 1998). La femme chef d'entreprise syndiquée n'échappe pas à cette réalité. Sa carrière militante au sein du patronat est le produit de parcours entremêlés (Offerlé, 2013, p.151) entre vie familiale, professionnelle et action collective. Elle assume plusieurs responsabilités d'où les difficultés rencontrés pour avoir des postes de haute responsabilité. Selon cette grille de lecture, la cause de sa subordination est à trouver aussi dans la socialisation différenciée des femmes. Les préjugés, les stéréotypes, les mentalités et les valeurs rétrogrades en sont responsables (Enis, 2012 ; Toupin, 1989). Stéréotypes, préjugés et discrimination sont trois concepts étroitement liés (Légal & Delouée 2015). Les stéréotypes sont des idées consensuelles, socialement partagées ; rigides, renvoyant à un ensemble de caractéristiques attribuées à un groupe social. Les préjugés sont des jugements a priori, des opinions préconçues et renvoient à une prédisposition à adopter un comportement négatif envers un groupe social (Légal & Delouée 2015). Selon Dambrin et Lambert (2006), l'existence de stéréotypes et de préjugés expliquent la persistance du plafond de verre. Ce postulat de persistance d'obstacles visibles et invisibles reconforte nos résultats. En effet, notre recherche montre que malgré le fait qu'une femme a pu percer le plafond de verre au sein de organisation patronale Tunisienne (UTICA), cette dernière reste néanmoins marquée par une forte sous-représentativité des femmes. C'est ce que Marion Rabier (2016) a essayé de montrer en appréhendant le « ciel de plomb » des organisations patronales. Pour appréhender et ainsi expliquer la sous-représentation des femmes chefs d'entreprise dans les mandats patronaux, Rabier (2016) a pris en considération certains facteurs : la fabrication organisationnelle des carrières syndicales (insertion professionnelle préalable à l'engagement, cumul des mandats, logiques de désignation, etc.), la prégnance d'un modèle de militantisme masculin fondé sur la disponibilité temporelle et l'engagement. Notre recherche qui se situe dans le champ du management des organisations et portant sur le contexte tunisien post-révolution, présente d'autres facteurs explicatifs contribuant à mieux comprendre le parcours d'une femme chef d'entreprise syndiquée sein d'une organisation patronale (e. g : la division sexuelle du travail, les facteurs liés à la situation des entreprises gérées par des femmes syndiquées, notamment les difficultés financières).

Nous avons outre le courant féministe libéral, sollicité la théorie de l'action de Bourdieu pour essayer de comprendre la carrière militante des femmes chefs d'entreprise. Ce cadre bourdieusien, met en exergue trois concepts, champ-capital-habitus. Le champ est occupé par des agents qui peuvent en fonction de leur habitus et capital, être positionné en tant que dominant ou en tant que dominé (Tatli, Ozbilgin et Karatas-Ozkan, 2015). Nos résultats montrent que la dépossession de capital et le manque de prédisposition au militantisme sont autant d'éléments à prendre en compte pour appréhender le problème de sous-représentation des femmes chefs d'entreprise dans les mandats patronaux. Ces résultats trouvent un appui dans les travaux de Bourdieu. Qu'il s'agisse de capital économique (e. g : ressources patrimoniales, revenu) ou de capital culturel (e. g : diplôme, culture, langage, connaissances des codes sociaux, etc.) ou de capital social (e. g : relations, réseautage) ou du capital symbolique, « le projet général de Bourdieu est bien de démontrer que c'est autour des capitaux que les luttes de pouvoir dans un champ se jouent. Le volume du capital possédé par les agents définit leurs positions. » (Golsorkhi et Huault, 2012, p.1758). Dans la présente recherche nous soulignons

l'importance du capital (économique, culturel, social, symbolique) dans la carrière militante des femmes chefs d'entreprise ainsi que « le capital militant » (Willemez, 2013).

Nous avons aussi montré que les femmes chefs d'entreprise sont des acteurs réflexifs qui cherchent à franchir les obstacles rencontrés et renforcer leur positionnement au sein de cette organisation patronale. En effet, nous avons recouru dans notre quête de compréhension à une logique de vision dynamique du phénomène de plafond de verre qui questionne les obstacles et les leviers de leur contournement (Pochic, Peyrin et Guillaume, 2011). En outre, nous avons mis en exergue la dialectique d'oppression et d'émancipation qui sous-tend ce phénomène (Sanchez-Mazas, 2005). Le recours à la métaphore du labyrinthe pour expliquer la carrière militante des femmes chefs d'entreprise au sein de l'organisation patronale étudiée, s'avère intéressant dans le sens où l'accès à des mandats patronaux est sinueux et ne peut être possible qu'en faisant preuve de méthodes (Lupu, 2014). Ainsi, notre recherche montre que les femmes chefs d'entreprise syndiquées perçoivent leurs carrières de militantisme dans une logique de dynamisme social. Elles reconnaissent la persistance des obstacles mais elles cherchent à changer cette réalité par divers moyens. Elles soulignent que les facteurs individuels, notamment le capital et l'habitus et les facteurs d'ordre organisationnel, particulièrement l'existence de l'espace de la cause des dirigeantes et le mentoring sont autant de facteurs à prendre en compte pour renforcer leur représentation dans les mandats patronaux. Ce résultat est soutenu par notre ancrage théorique qui recourt à des perspectives multiples, à savoir le courant féministe libéral et la théorie de l'action de Bourdieu. En effet, le féminisme libéral est tourné vers l'autodétermination de la femme et l'action (Demazière, 1998). Il adhère à la valeur de l'autonomie de l'individu et à la capacité de la femme à faire changer sa réalité (Orazi, 2016). Chose qui constitue un point de rencontre avec la théorie de l'action de Bourdieu (1977) qui conçoit l'individu comme producteur de pratiques. Ainsi nous soulignons que la femme chef d'entreprise syndiquée est "un acteur producteur de pratiques" dans un champ (organisation patronale) et ce en fonction de son habitus et de son capital. Elle participe à diverses actions de formation, séminaires et congrès en vue de renforcer ses relations et sensibiliser les femmes quant à l'utilité du syndicalisme patronale. En outre les femmes chefs d'entreprise se sont lancées depuis 2015 dans un travail visant le changement du statut intérieur de l'organisation patronale¹.

Conclusion

Dans le cadre de cette recherche, nous avons cherché à explorer la carrière militante des femmes chefs d'entreprise au sein d'une organisation patronale. Notre questionnement porte sur les obstacles rencontrés par ces femmes chefs d'entreprise syndiquées (militantes) qui les empêchent d'avoir des postes de haute responsabilité au sein de l'organisation patronale. En outre, nous avons penché sur les leviers qui ont été mobilisés par ces dirigeantes engagées pour contourner ces obstacles.

¹ Les syndicalistes femmes de l'UGTT se sont lancées aussi dans un tel travail, qui a finit par donner ses fruits en 2017, puisqu'elles sont parvenues à introduire un article (art.3) dans le nouveau statut de l'organisation syndicale. Cet article, porte sur l'adoption d'un quota de 2 femmes dans chaque instance de décision. Voir, Ayachi et Malek, 2019.

Pour ce faire, nous avons mobilisé deux cadres théoriques : le féminisme libéral (Calàs et Smircich, 1996, 2006) considéré comme faisant partie des Critical Management Studies (Calàs et Smircich cités par Huault, 2009, p.) et la théorie de l'action de Bourdieu (1972, 1977, 1980). La littérature portant sur la carrière de la femme fournit, d'une façon générale, trois facteurs, à savoir les facteurs sociaux, individuels et organisationnels. Nous avons pu mettre en évidence d'autres facteurs, notamment des « facteurs liés à la situation de l'entreprise » (e. g : entreprise en phase de démarrage, entreprise ayant des difficultés financières, etc.). Nous sommes parvenus à des obstacles multiples en rapport avec la carrière militante des femmes chefs d'entreprise au sein de l'organisation patronale. Chose qui pousse les femmes chefs d'entreprise syndiquées à réfléchir sur leur vécu et à mobiliser des leviers de contournement de ces obstacles. Des facteurs individuels (capital, habitus), organisationnels (l'espace de la cause des dirigeantes) et le mentoring sont autant d'éléments à prendre en compte pour appréhender la sous-représentation des femmes dans les mandats patronaux. Les stratégies portées par les femmes chefs d'entreprise syndiquées sont notamment la révision du statut interne de l'organisation et les campagnes de sensibilisation au syndicalisme patronal auprès d'autres femmes chefs d'entreprise. A l'issue de notre recherche, nous considérons, que la carrière militante des femmes chefs d'entreprise empreinte à l'image métaphorique du labyrinthe. Le chemin est sinueux, celles qui ont pu avoir des postes de haute responsabilité, et qui sont peu nombreuses, ont recouru à des leviers de contournement des obstacles.

La présente recherche avance des apports sur les plans théorique, méthodologique et empirique. Sur le plan théorique, nous avons essayé de mobiliser deux grilles de lecture. Le recours à plusieurs théories (des perspectives multiples) est considéré par certains auteurs comme un apport et pour le chercheur et pour le praticien (Rojot, 2003, p.15). Sur le plan conceptuel, nous avons mobilisé le concept de « carrière militante » (un concept abordé par d'autres disciplines des sciences sociales comme la sociologie de l'engagement, la sociologie politique, etc.), qui est peu abordé dans le champ du management. D'une façon générale le thème « relations professionnelles¹ » que d'aucuns considèrent comme étant un domaine de la GRH, au même niveau que d'autres domaines comme le recrutement, la formation, la rémunération, etc. (e. g : Cadin et al., 1997 ; Malek, 2006) reste un thème relativement peu étudié dans les recherches doctorales en GRH (Cloet et Hennequin, 2014) et c'est le cas aussi en Tunisie. Or, mener une recherche portant sur ce domaine, peut être considéré comme ayant un apport au sein de la GRH. Sur le plan méthodologique, nous avons recouru à une triangulation méthodologique. Cette dernière renforce la validité interne de la recherche (Savoie-Zajc, 2012). Nous avons ainsi, conduit huit entretiens compréhensifs (Kaufman, 1996) dans une première phase d'exploration, mené une quinzaine de récits de vie² (Bah et al., 2015 ; Bertaux, 2016) lors de la phase principale de notre recherche et effectué quatre entretiens complémentaires en phase finale (Blanchet & Gotman, 2007). En outre, nous avons effectué de l'observation directe (Arborio & Fournier, 2001) (e. g : assister à des actions organisées soit par l'UTICA soit par la CNFCE) et avons analysé de la documentation interne et externe (Desmet & Pourtois, 2012). Par ailleurs,

¹ Les « relations professionnelles » ou « relations industrielles » (*industrial relations*) sont aussi considérées comme étant une discipline (e. g : Bourguignon et Hennebert, 2021 ; Caire, 1991 ; Dunlop, 1958, 1993 ; Morin et Murray, 1996).

² La « saturation théorique » a été perçue à partir du 12^{ème} récit de vie.

nous avons recouru à une triangulation de l'expert (De Rozario & Pesqueux, 2018) en menant des entretiens (compréhensifs) avec certains spécialistes (e. g : un chercheur-sociologue qui a mené la toute première recherche (1978) sur le syndicat patronal en Tunisie, une chercheuse en sciences politiques qui a mené une recherche dans les années 1980 sur l'UTICA). En effet, nous avons essayé d'entamer une réflexion plus libre des préjugés ou des routines de pensée (De Rozario & Pesqueux, 2018, p.328). Sur le plan empirique, nous avons tenté de pencher sur un objet peu exploré en management des organisations : la carrière militante de la femme chef d'entreprise au sein d'une organisation patronale. Néanmoins, malgré les éclairages avancés par cette recherche dans la compréhension de la carrière militante d'une femme chef d'entreprise, elle comporte un certain nombre de limites qui pourraient constituer des voies futures de recherches. Tout au long de ce projet de recherche, nous nous sommes placés du côté des dominés des « dominants économiques » (e. g. la femme chef d'entreprise). Toutefois en se rapprochant de l'espace de la cause des dirigeantes, nous avons pu observer qu'outre la cause économique « l'entrepreneuriat féminin », cet espace œuvre pour l'amélioration de la représentativité de la femme chef d'entreprise au sein des structures décisionnelles de l'organisation patronale. Ainsi, au niveau méthodologique, il serait pertinent de faire une étude longitudinale et ethnographique sur ces femmes chefs d'entreprise membres de la chambre nationale des femmes chefs d'entreprise (CNFCE) qui bataillent pour la parité au sein de l'UTICA qui peut être étudiée comme un cas d'une « méta-organisation¹ » (Dumez, 2021).

¹ Hervé Dumez dans la 3^{ème} et dernière édition de son ouvrage a penché sur ce concept de « méta-organisation », qu'il considère comme « une organisation dont les membres sont d'autres organisations, comme le MEDEF » ou l'UTICA. et il indique que : « si l'on veut comprendre ce qu'est une méta-organisation, l'importance de donner une vision synoptique du phénomène » (Dumez, 2021, p. xvii).

REFERENCES

- Accad, É. (1985), « Femmes de Tunisie », *Les Cahiers du GRIF*, 32 (1), 143-146.
- Adler, P.S., Forbes, L.C. and Willmott, H. (2007), « Critical management studies », *The Academy of management Annals*, 1(1), 119-179.
- Adler, R.D. (2001), « Women in the executive suite correlate to high profits », *Harvard Business Review*, 79 (3), 30-32.
- Agrikoliansky, E. (2001), « Carrières militantes et vocation à la morale : Les militants de la LDH dans les années 1980 », *Revue Française de science politique*, 51 (1), 27-46.
- Agrikoliansky, E. & Filleule, O. (2015), Les rétributions du militantisme, du concept à la méthode. Journées d'études. Bilan et perspectives pour l'analyse sociologique du politique. Débats autour des travaux de Daniel Gaxie.
- Agrikoliansky, E., & Filleule, O. (2019), « Les rétributions du militantisme : du concept à la méthode », *La politique désenchantée ?*, p. 203-219.
- Alber, A. (2013), « Un plafond de verre encore plus bas dans la fonction publique ? Une comparaison public/privé de l'accès des femmes aux fonctions d'encadrement », *Travail, genre et sociétés*, Vol 30, n°2, p. 131-154.
- Arborio, A.M., & Fournier, P. (2001), *L'enquête et ses méthodes : l'observation directe*. Nathan, coll. « 128 ».
- Aumais, N., Dorion, L., & Germain, O. (2019), « L'entreprise au prisme de la première science-fiction féministe. Le monde glorieux (1666) de Margaret Cavendish », *Entreprises et histoire*, (3), 130-147.
- Ayechi, S., Malek, A. (2019), « La carrière des femmes syndicalistes tunisiennes. Une étude exploratoire : Cas de l'UGTT », 7^{ème} Symposium de la recherche scientifique, Regards croisés sur Masculin/Féminin, 13-19 avril, Campus Manouba, en ligne : <http://www.uma.rnu.tn/symposium/publications.html>
- Bah, T., Ndione, L. C., & Tiercelin, A. (2015), *Les récits de vie en sciences de gestion : orientations épistémologiques et méthodologiques*, EMS Editions.
- Bardin, L. (2013), *L'analyse de contenu*, 2^{ème} édition. Paris : Presses universitaires de France.
- Becker, H. S., & Strauss, A. L. (1956), « Careers, personality, and adult socialization », *American journal of sociology*, 62 (3), 253-263.
- Bender, A.F., & Pigeyre, F. (2004), « De l'égalité professionnelle à la gestion de la diversité : quels enjeux pour la gestion des carrières des femmes ? », dans S. Guerrero, J.-L. Cerdin et A. Roger, *La gestion des carrières, enjeux et perspectives*, Paris, Vuilbert, 189-207.
- Bereni, L. (2015) *La bataille de la parité. Mobilisations pour la féminisation du pouvoir*, Economica, coll. « Études politiques ».
- Bertaux, D. (2016), *Le récit de vie*. 4^{ème} édition, Armand Colin, coll. « 128 ».

- Bessis, S. (1999), « Le féminisme institutionnel en Tunisie », *Clio. Femmes, Genre, Histoire*, (9).
- Blanchet, A. & Gotman, A., (2007), *L'enquête et ses méthodes, L'entretien*, Paris, Armand.
- Blanchard, S., Boni-Le Goff, I., & Rabier, M. (2013), « Une cause de riches ? », *Sociétés contemporaines*, (1),101-130.
- Bourdieu, P. (1972), *Esquisse d'une théorie de la pratique*, Genève, Droz.
- Bourdieu, P. (1977). *Outline of a theory of practice*. Cambridge Massachusetts.
- Bourdieu, P., & De Saint Martin, D. (1978), *Le patronat*, Actes de la recherche en sciences sociales, 20 (1), 3-82.
- Bourdieu, P. (1980), *Le sens pratique*, Editions de Minuit. Paris. coll. « Le sens commun »
- Bourdieu, P. (1994), *Raisons pratiques, sur la théorie de l'action*, Editions du seuil.
- Bourdieu, P. (2015), *Esquisse d'une théorie de la pratique*, Editions du Seuil, coll. « Essais » (1^{ère} édition, 1972).
- Bourguignon, R, Hennebert, M-A. (2021), « Relations professionnelles. Retour sur des rapports complexes avec la gestion des ressources humaines » dans Beaujolin, R., Oiry, E. (coord.), *Les grands courants en Gestion des ressources humaines*, éditions EMS, coll. « Les grands courants », pp. 221-239.
- Bunel, J., Saglio, J (1979), *Action patronale, CNPF petit patron*, PUF.
- Calás, M. B., Smircich, L., & Bourne, K. A. (2007), « Knowing Lisa? Feminist analyses of gender and entrepreneurship», in D. Bilimoria and S.L. Piderit (Eds.). *The handbook of women in business and management*, Edward Elgar Publishing (2007), pp.78-105.
- Calás, M.B., & Smirich, L. (1996), « From the 'Woman's point of view : Feminist approaches to Organization studies », In S. R. Clegg, C. Hardy and W. R. Nord (eds.), *Handbook of Organization Studies*, London, Sage, pp. 218-257.
- Calas, M.B., & Smircich, L. (2006), « From the Woman's Point of view' Ten Years Later. Towards a feminist organization Studies », In S. R. Clegg, C. Hardy, & T. B. Lawrence (Eds.), *Handbook of organization studies*, London, Sage, pp. 284-346.
- Cappellin, P. (2010), « Plafond, parois de verre ou ciel de plomb. De la persistance des inégalités », *Cahiers du genre*, 2010/1, n° 48, pp. 31-57.
- Chenu, A., Martin, O. (2016), « Le plafond de verre chez les enseignants-chercheurs en sociologie et en démographie », *Travail, Genre, Société*, 2016/2, n° 36, pp. 135-156.
- Chudzikowski, K., & Mayrhofer, W. (2011), « In search of the blue flower? Grand social theories and career research: The case of Bourdieu's theory of practice », *Human Relations*, 64 (1), 19-36.
- Cloet, H, Hannequin, E. (2014), « Chronique. La praticabilité des recherches actuelles en GRH : les thématiques, méthodologies et collaborations du 24^{ème} congrès de l'AGRH et leur mise en perspective », *Revue de GRH*, 2014/3, n°93, pp. 54-72.

Coenen, M.T. (2011), « De la définition du militant et de la militante : Un concept aux dimensions plurielles », *CARHOP-2011*.

De La Rupelle, G., & Mouricou, P. (2009). « Donner du sens à ses données qualitatives en Systèmes d'Information : deux démarches d'analyse possibles à l'aide du logiciel NVivo 8 » *Paris Dauphine University*.

Denzin, N. K. (2007), « Triangulation », *The Blackwell Encyclopedia of Sociology*, Wiley Online Library.

Denzin, N. K. (2012), « Triangulation », *Journal of mixed methods research*, 6(2), 80-88.

Denzin, N. K. & Lincoln, Y.S. (2005). *The Sage handbook of qualitative research*. 3rd ed. Sage.

De Rozario, P., & Pesqueux, Y. (2018), *Théorie des organisations*, Pearson France.

Descarries, F (1998), « Le projet féministe à l'aube du XXI^e siècle : un projet de libération et de solidarité qui fait toujours sens », *Cahiers de recherche sociologique*, (30), 179-210.

Desmet, H. & Pourtois, J.P. (2012), « Epistémologie des méthodes qualitatives », dans Mucchielli, A. (2012), *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales*, Armand Colin.

Dominique Epiphane, Thomas Couppié, « Et les femmes devinrent plus diplômées que les hommes... », *Céreq Bref*, n°373, 2019, 4p

Draoui, D. M. (2012), *Une analyse genre de la situation en Tunisie avant et après le 14 janvier 2011*, Rapport final Tunisie GIZ 2012, 57 p.

Dunlop, J. T. (1993), *Industrial Relations Systems*, Revisited Edition, Harvard Business School Press.

Dumez, H. (2013), *Méthodologie de la recherche qualitative : Les 10 questions clés de la démarche compréhensive*, Vuibert, Paris.

Dumez, H. (2021), *Méthodologie de la recherche qualitative. Toutes les questions clés de la démarche*, 3^{ème} éd°, Vuibert, Paris, coll. "Les specialties du sup".

Eagly, A. & Carli, L.L. (2007), « Women and the Labyrinth of leadership », *Harvard Business Review*, September 2007.

Ferrarotti, F. (1983), *Histoire et histoire de vie, la méthode biographique dans les sciences sociales*, Paris, Librairie des Méridiens, coll. « Sociologie au quotidien ».

Fillieule, O., & Pudal, B. (2010), « Sociologie du militantisme. Problématisations et déplacement des méthodes d'enquête. Penser les mouvements sociaux », *La Découverte*, Paris, 163-184.

Fillieule, O., & Mayer, N. (2001), « Devenir militants », *Revue Française de Science Politique*, 51(1), 19-25.

Fillieule O. (2009), « Travail militant, action collective et rapports de genre » (Chapitre 1), dans Fillieule .O. et Roux, P., *Le sexe du militantisme*, Paris Presses de Sciences Po, (2009), pp.23-72.

- Garbe, E. (2015), *La construction des carrières dans une perspective agence/structure : une étude de la construction des carrières humanitaires dans le cadre de la professionnalisation du secteur non profit*, Thèse université Paris 10 sous dir. de Loïc Cadin.
- Gauthier-Chung, M. (2016), « Egalité entre les sexes et libéralisme : le cas des congés de paternité », *Politique et sociétés*, 35 (2-3), 39-64.
- Gavard-Perret, M.L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (2018), *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion. Réussir son mémoire ou sa thèse*, 3^{ème} édition. Pearson
- Gavard-Perret, M. L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (2012), *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion. Réussir son mémoire ou sa thèse*, 2^{ème} éd°, Pearson.
- Giordano, Y. (2003), *Conduire un projet de recherche : une perspective qualitative*, Editions Ems.
- Gandonou, F.F.H. (2016), *Les fondements éthiques du féminisme. Réflexion à partir du contexte africain*. Genève. Editions Globethics.net Theses 22.
- Golsorskhi, D., Huault, I. (2012), « Pierre Bourdieu : dénoncer la domination », in José Allouche (coord.), *Encyclopédie des ressources humaines. Théories, instruments, méthodes, auteurs*, 3^{ème} éd°, pp. 1758-1764.
- Guerrero, S., Cerdin, J. L. & Roger, A. (2004), *La gestion des carrières, Enjeux et perspectives*, Paris, Editions Vuibert.
- Guerin, G., & Wils, T. (1992), « La carrière, point de rencontre des besoins individuels et organisationnels » Document de travail 92-02, juin 1992, 24 p.
- Guillaume, C. (2018), « Syndiquées. Défendre les intérêts des femmes au travail », *Les Presses Sciences Po*.
- Gunz, H., Mayrhofer, W., & Tolbert, P.S. (2011), Introduction to special section: Careers in context. Cornell University ILR School.
- Helfter, C. (2011), « Contrepoints-Métier du social : le plafond de verre », *Information sociale*, 2011/5, n°67, p. 97-97.
- Hughes, E. C. (1937), « Institutional office and the person », *American journal of sociology*, 43 (3), 404-413.
- Kantola, J., & Squires, J. (2012), « From state feminism to market feminism? », *International Political Science Review*, 33(4), 382-400.
- Kaufmann, J. C. (2011), *L'entretien compréhensif*, Armand Colin. Coll. « 128 ».
- Kergoat, D. (2001), « Division sexuelle du travail et rapports sociaux de sexe », dans Bisilliat, Jeanne, et Christine Verschuur. *Genre et économie : un premier éclairage. Genève : Graduate Institute Publications*, pp. 78-88.
- Krais, B. (1999), « Autour du livre de Pierre Bourdieu. La domination masculine », *Travail, genre et sociétés*. (1), 214-221.

- Landrieux-Kartochian, S. (2004), *Plafond de verre et gestion de carrière des femmes cadres : analyse comparée du cas d'une grande entreprise de conseil*, Thèse pour l'obtention du Doctorat de Paris 1 en sciences de gestion, sous-direction de Jean-François Amadieu.
- Landrieux-Kartochian, S. (2012), « Le plafond de verre », in José Allouche (coord.), *Encyclopédie des ressources humaines. Théories, instruments, méthodes, auteurs*, 3^{ème} éd., pp. 453-458.
- Laufer, J. (2004), « Femmes et carrières : la question du plafond de verre », *Revue française de gestion*, 2004/4, n°151, 117-127.
- Laufer, J. (2005), « La construction du plafond de verre : le cas des femmes cadres à potentiel », *Travail et Emploi*, n° 102, avril-juin, 31-44.
- Lavigne, N. (2004, février), *L'accès des femmes aux postes de décision dans les entreprises : entre nécessité et opportunité, une problématique dans la perspective de la responsabilité sociétale de l'entreprise*, Etude ORSE.
- Le Bourhis, E. (2020), « Des carrières sous le plafond de verre. Les femmes architectes en Lettonie soviétique », *Travail, Genre et Sociétés*, 2020/1, n°, pp. 125-143.
- Légal, J.B., & Delouvée, S. (2015). *Stéréotypes, préjugés et discriminations*. Dunod.
- Lescurieux, M. (2019), « La représentation syndicale des femmes, de l'adhésion à la prise de responsabilités : une inclusion socialement sélective », *La Revue de l'IREs*, (2), 59-82.
- Lupu, I. (2014), *Carrières de femmes. Identité, socialisation et vie familiale dans les cabinets d'audit et d'expertise*, Vuibert, coll. « FNEGE ».
- Mahfoudh, D., & Mahfoudh, A. (2014), « Mobilisation des femmes et mouvement féministe en Tunisie », *Nouvelles Questions Féministes*, 33(2), 14-33.
- Malek, A. (2003), *Les relations industrielles comme objet théorique et pratique. Le cas de la Tunisie*. Thèse en sciences économiques, sous la direction du Pr. Guy Caire, École doctorale « Économie des organisations » (Dir. Olivier Favereau), Université Paris X-Nanterre.
- Malek, A., Hellal, M. (2005), « Essai de caractérisation du système tunisien de relations professionnelles » in Yanat, Z. et Scouarnec, A. (coord.), *Perspectives sur laGRH au Maghreb. Algérie-Maroc, Tunisie*, Paris, Vuibert, coll. « AGRH », pp. 193-210.
- Malek, A. (2006), « Gestion des ressources humaines et relations industrielles : un oxymoron », in *Actes du colloque Consensus social : discours et pratiques*, ARFORGHE, Tunis, mai 2006, pp. 91-114.
- Marry, C. (2003), « Genre et professions académiques : esquisse d'un état des lieux dans la sociologie », *Réflexions sur l'accès, la promotion et les responsabilités des hommes et des femmes à l'Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales*.
- Maruani, M. (2011), *Travail et emploi des femmes*, La découverte, coll. « Repères ».
- Maruani, M. (2017). *Travail et emploi des femmes*. 5^{ème} édition, Paris : La Découverte, coll. « Repères ».

- Matonti, F., & Poupeau, F. (2004), « Le capital militant. Essai de définition », *Actes de la recherche en sciences sociales*, (5), 4-11.
- Mayrhofer, W., Strunk, G., Schiffinger, M., Lellatchitch, A., Seyrer, J. & Meyer, M. (2002), « Career habitus, Théoretical and empirical contributions to make a Black Box Gray », *Organisational Behaviour*, 17(3), 548-596.
- Miles, M.B. & Huberman, A.M. (2003), *Analyse des données qualitatives*, De Boeck Supérieur.
- Morin, M., (2017), « Les enjeux sociaux-économiques et éthiques des négociations collectives », *Revue des sciences de gestion*, 2017/1, n°283, pp. 59-72.
- Morrison, A.M., & Von Glinow, M.A. (1990), « Women and minorities in management », American Psychological Association. (Vol. 45, No.2, p.200).
- Naschberger, C., Quental, C., Legrand, C., & Lunam, A.P. (2012), « Les leviers de la carrière : la perception des managers », *23ème Congrès de l'Association francophone de Gestion des Ressources humaines (AGRH)*.
- Offerlé, M. (2009), *Sociologie des organisations patronales*, La Découverte. Coll. « Repères ».
- Offerlé, M. (2013), *Les Patrons des patrons. Histoire du MEDEF*. Odile Jacob.
- Offerlé, M. (2015), « Militer en patronat: Engagement patronaux et sociologie du militantisme », *Sociétés contemporaines* .vol.2, n°98,79-106.
- Offerlé, M. (2017), *Patrons en France*, Editions La Découverte.
- Orazi, F. (2016), *John Stuart Mill et Harriet Taylor, écrits sur l'égalité de sexes*, ENS éditions.
- Penissat, É., & Rabier, M. (2015), « Représenter les patrons », *Sociétés contemporaines*, (2), 107-136.
- Perret, V. (2009), « Marta Calas et Linda Smircich. Une lecture post structuraliste féministe des connaissances en théories des organisations », Dans Cherreire-Petit, S. et Huault, I. (sous dir.), *Les grands auteurs en management*, 2^{ème} éd°, pp. 574-598. Editions EMS
- Pierson, F. (2005), « Quelle place pour le syndicalisme dans les sciences de la gestion. Vers une régulation conjointe ? » dans Chambarlhac, V., et Ubbiali, G., (sous dir.), *Épistémologie du syndicalisme, construction disciplinaire de l'objet syndical*, L'Harmattan, pp. 97-115.
- Pochic, S., Peyrin, A., & Guillaume, C. (2011), « Le plafond de verre : d'une vision statique à une vision dynamique des inégalités de carrière dans les organisations », dans Degenne, A, Marry, C., Moulin, S. et GRELET, Y., *Les catégories sociales et leurs frontières*, Presses de l'Université de Laval, Québec, p. 209-239
- Pochic, S., & Guillaume, C. (2013), « Syndicalisme et représentation des femmes au travail », *Travail et genre dans le monde*, 379-387.
- Prokos, A., & Padavic, I. (2005), « An examination of competing explanations for the pay gap among scientists and engineers », *Gender & Society*, 19 (4), 523-543.
- Rabier, M. (2007), *Revue de littérature : organisations patronales en France et en Europe*, Document d'études, (130).

- Rabier, M. (2016), « Le ciel de plomb des organisations patronales », *Travail, genre et sociétés*, (1), 87-105.
- Rabier, M. (2013), *Entrepreneuses de cause. Contribution à une sociologie des engagements des dirigeantes économiques en France*, (Doctoral dissertation, Paris, EHESS).
- Rhouma, A.B., & Kchouk, B. (2019), « L'accès des femmes aux postes de gouvernance en Tunisie », *Travail, genre et sociétés*, (1), 105-125.
- Richomme-Huet, K., & Vital, V. (2017), « Le mouvement des mampreneurs en France : phénomène féminisme libéral ou radical ? », *Revue de l'entrepreneuriat*, 16(2), 123-149.
- Rispal, M. H. (2002), *La méthode des cas*, De Boeck Supérieur.
- Roberts, A. (2014), « The Political Economy of "Transnational Business Feminism" », *International Feminist Journal of Politics*, 17(2), 209–231.
- Robin, J. Y., Boutinet, J., & Delory-Momberger, C. (2006), *Un tournant épistémologique. Des récits de vie aux entretiens carriérologiques*, L'Harmattan.
- Rossier, T., & Fillieule, O. (2019), « Devenirs(s) militants : Proposition de méthode pour une exploration des conséquences biographiques de l'engagement des soixante-huitards français.es », *Revue Française de Science Politique*, 69(4), 631-683.
- Rouleau, L. (2007), *Théories des organisations : approches classiques contemporaines et de l'avant-garde*, PUQ.
- Sanchez-Mazas, M., & Casini, A. (2005), « Egalité formelle et obstacles informels à l'ascension professionnelle : les femmes et l'effet 'plafond de verre' », *Social Science Information*, 44(1), 141-173.
- Savoie-Zajc, L. (2012), « méthode d'analyse historique textuelle », in Mucchielli, A., (Éd.), *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales*, 3ème édition, Paris : Armand Colin, coll. « U », pp.281-282.
- Sawicki, F., & Siméant, J. (2009), « Décloisonner la sociologie de l'engagement militant. Note critique sur quelques tendances récentes des travaux français », *Sociologie du travail*, 51(1), 97-125.
- Tatli, A., Ozbilgin, M., & Karatas-Ozkan, M. (Eds.). (2015), « Pierre Bourdieu, Organization, and management », *Routledge*.
- Thiétart, R.A. (2014), *Méthodes de recherche en management*, 4^{ème} édition. Dunod.
- Tlili, R. (1978), *Préliminaires à l'étude du syndicalisme patronal en Tunisie*, (Thèse de doctorat, droit, Paris).
- Toupin, L. (1998), *Les courants de pensée féministes*.
- Vagai, D., & Tsapi, V. (2019), « Perception des Femmes des Obstacles dans leur Progression vers les Postes de Direction au sein des Entreprises au Cameroun », *Global Journal of Management and Business Research*.
- Wacheux, F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica.

Weber, H. (1987), *Le pari des patrons*, Paris, Seuil.

Willemez, L. (2013), « Apprendre en militant : contribution à une économie symbolique de l'engagement », *L'engagement militant*, 51-65.

Yin, R.K. (2003), *Case study research : Design and Methods*, 3rd ed° (vol. 5), Sage.

Zanned, H., Galindo, G. (2016), « Dépasser le plafond de verre le cas des journalistes chez France Télévisions », 2016/7, n°89, pp. 65-86.

Zervudacki, D. (1999), *Patronats dans le monde*, Paris, Presse Universitaires de France.