



**HAL**  
open science

## Les obstacles à la progression de carrière des cadres dans les filiales française et turque d'une entreprise multinationale américaine

Cansu Sposito, Alain Roger

► **To cite this version:**

Cansu Sposito, Alain Roger. Les obstacles à la progression de carrière des cadres dans les filiales française et turque d'une entreprise multinationale américaine. Colloque Manager la Diversité - La Semaine du Management JOURNEE AIMS/AFM/AGRH/AFMD/AFC, May 2014, Marseille, France. hal-00980618

**HAL Id: hal-00980618**

**<https://univ-lyon3.hal.science/hal-00980618>**

Submitted on 18 Apr 2014

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

## Centre de Recherche Magellan, IAE Lyon

### Les obstacles à la progression de carrière des cadres dans les filiales française et turque d'une entreprise multinationale américaine

#### **Cansu Akpinar-Sposito**

Doctorante Université Lyon 3  
Université Jean Moulin Lyon 3  
6 cours Albert Thomas - BP 8242  
69355 Lyon cedex 08  
[cansusposito@hotmail.fr](mailto:cansusposito@hotmail.fr)

et

#### **Alain Roger**

Professeur Université Lyon 3  
Université Jean Moulin Lyon 3  
6 cours Albert Thomas - BP 8242  
69355 Lyon cedex 08  
[alainroger.iae@wanadoo.fr](mailto:alainroger.iae@wanadoo.fr)

#### Résumé:

Bien que l'emploi des femmes ait progressé de manière continue durant les dernières décennies en France et en Turquie, elles sont encore souvent confrontées à une sorte de « plafond de verre ». Notre étude porte sur deux filiales d'une même entreprise multinationale, l'une implantée en France et l'autre en Turquie, deux pays qui se distinguent par des caractéristiques institutionnelles et culturelles différentes. Sur la base d'un questionnaire que nous avons demandé de remplir à 27 femmes cadres supérieurs que nous avons rencontrés en entretien, cette recherche exploratoire vise à faire ressortir les principaux obstacles perçus par rapport à l'évolution de carrière des femmes. Malgré l'appartenance à une même entreprise multinationale, les résultats montrent des différences de perception entre les deux filiales, mais aussi des différences entre deux groupes de répondantes dans la filiale française liées notamment à l'importance accordée à la famille.

Mots clés : Plafond de verre, Femmes cadres, France, Turquie.



## Introduction

Les possibilités d'accès des femmes aux positions les plus élevées sont très souvent limitées alors que les femmes sont de plus en plus présentes sur le marché du travail, et ce phénomène est observé dans différents pays du monde (Black & Rothman, 1998; Oakley, 2000; Adams et al., 2007; Weyer, 2007). Les entreprises se privent ainsi d'un potentiel important dans la mesure où les femmes atteignent aujourd'hui des niveaux d'études et de qualification aussi élevés, voire parfois plus élevés que ceux des hommes. Ce phénomène de blocage invisible de l'évolution est assimilé par de nombreux auteurs à un « plafond de verre » (Morrison et al., 1995; Vianen et Fischer, 2002), et de nombreux responsables considèrent encore que les femmes donnent la priorité à l'éducation de leurs enfants (Catalyst report, 2002).

Dans presque tous les pays, au cours des vingt dernières années, la part des femmes sur le marché du travail a augmenté, notamment les femmes mariées avec enfants et les travailleuses à temps partiel. Davidson et Burke (2004) remarquent cependant que les femmes qui travaillent en Turquie et en France ont des profils démographiques bien différents.

Aux Etats-Unis, malgré la législation sur l'égalité de traitement entre hommes et femmes et un accord entre le gouvernement et le patronat, le nombre de femmes en position de cadre supérieur est encore faible et elles sont sous-représentées aux niveaux supérieurs de direction (Wippermann, 2010). Certaines entreprises ont pourtant fait des efforts pour favoriser la progression de carrière des femmes. C'est le cas notamment d'une multinationale américaine qui a encouragé des initiatives dans ce sens avec, en particulier, le développement d'un réseau (*Women's Network*) amorcé aux Etats-Unis en 1999, puis étendu par la suite dans ses différentes filiales dans le monde. Notre étude portera sur deux de ces filiales implantées en France et en Turquie, deux pays qui se distinguent par leurs caractéristiques institutionnelles et culturelles différentes dans des contextes plus ou moins riches et avec des appréhensions différentes du temps ou de l'espace.

Malgré l'appartenance commune à une même entreprise multinationale, nous supposons que le contexte institutionnel et culturel joue un rôle important sur la progression de carrière des femmes cadres dans les deux filiales. Sur la base d'entretiens semi-directifs avec 27 femmes cadres et d'un questionnaire que nous leur avons demandé de remplir, notre recherche exploratoire vise à faire ressortir les principaux obstacles perçus par rapport à l'évolution de carrière et les différences de perception entre les deux filiales.

Par la suite, dans la première partie de cet article, nous présenterons le cadre théorique en précisant la notion du plafond de verre et en soulignant l'importance des différences culturelles. Ensuite, nous préciserons notre méthode d'analyse, puis nous développerons nos résultats avant de faire ressortir leurs limites et leurs implications.

## Le cadre théorique

Le plafond de verre a fait l'objet de nombreuses études dans la littérature sur la gestion des carrières et sur la gestion de la diversité. Nous préciserons la définition et les déterminants de

ce phénomène avant de développer les éléments du contexte culturel et institutionnel qui pourraient expliquer les différences entre nos deux échantillons.

### **Le plafond de verre**

Les femmes occupent encore rarement des positions élevées dans les entreprises, même si la situation peut varier d'un secteur d'activité à l'autre et si leur situation s'améliore progressivement. En 1997, le Bureau international du travail a défini le plafond de verre comme "les barrières invisibles, artificielles, créées par des préjugés comportementaux et organisationnels, qui empêchent les femmes d'accéder aux plus hautes responsabilités". La métaphore implique qu'il existe des barrières au-dessous desquelles les femmes ont la possibilité d'avancer hiérarchiquement et au-dessus desquelles, elles ne peuvent plus progresser. Elle est liée au constat qu'il y a proportionnellement nettement moins de femmes que d'hommes dans les niveaux hiérarchiques élevés. Morisson et al. (1987) considèrent que ce plafond de verre existe, non pas parce que les femmes ont un défaut d'aptitudes nécessitées par ces postes, mais simplement du fait qu'elles sont des femmes. Quelques chercheurs ont contesté la métaphore du plafond du verre, affirmant qu'en dépit de son caractère facile et évocateur, sa définition demeure imprécise (Helde & Rakton, 1993).

La problématique du plafonnement n'est pas spécifique aux femmes. Sur la base des travaux sur le « plateau » de carrière de Ference, Stoner et Warren (1977) ou Veiga (1981), Tremblay et Roger (1993), puis Roger et Lapalme (2007) ont analysé les réactions des salariés à différentes formes de plafonnement. Ils montrent que de nombreuses variables individuelles et organisationnelles influencent les perspectives de progression (plateau objectif) aussi bien que le sentiment de plafonnement (plateau subjectif). Face à cette situation, les réactions varient selon que les personnes ont une attitude active ou qu'ils acceptent passivement leur situation.

Ces barrières se retrouvent dans le secteur public comme dans le secteur privé, mais aussi dans les associations ou les syndicats (KSGM, 2008). De nombreuses études ont identifié les principaux facteurs qui peuvent conduire à ce phénomène. Une grande partie de ces études est d'origine américaine (Morrison et Von Glinow, 1990 ; The Federal Glass Ceiling Commission, 1995; Vinnicombe and Colwill, 1998 ; Hultin, 2003 ; Gelfand et al., 2005 ; Gatrell and Cooper 2007 ; Haslam and Ryan, 2008). Eagly and Carli (2007) proposent la métaphore du labyrinthe pour décrire le parcours que les femmes doivent souvent parcourir dans les organisations pour parvenir aux postes les plus élevés. Burgess et Tharenou (2002) suggèrent qu'elles pourraient accéder plus nombreuses à des postes de direction si elles accordaient plus d'attention à la création de réseaux. Des femmes occupant des postes de directeurs internationaux interrogées par Linehan et Walsh (2000) ont le sentiment que, pour faire carrière, il faut suivre un modèle masculin ignorant l'influence du mariage, de la maternité, des enfants et des tâches ménagères.

Ridgeway (2001) se fonde sur une théorie proposée par Joseph Berger sur les attentes liées au statut. Il met en évidence les stéréotypes de genre qui peuvent conduire à des situations d'inégalité. Les hommes seraient plutôt sûrs d'eux et ambitieux, chercheraient à attirer l'attention et à résoudre les problèmes, alors que les femmes seraient plus incertaines, cherchant à apporter du soutien, à aider et à faire preuve de sympathie (Eagly, 2001; Weyer, 2007). Ces croyances et ces attentes sur la différenciation des rôles selon le genre dans une

société sont le fruit d'un processus de socialisation qui est souvent très différent selon la culture des pays concernés (Akpinar-Sposito, 2012).

Dans le contexte français, Laufer (2005) remarque que le pouvoir masculin se manifeste à travers « des représentations, des symboles, des images, des idéologies qui légitiment les différences, les inégalités, les places et les qualités censées le mieux convenir aux femmes et aux hommes ». Pochic et al. (2011) montrent que les politiques de gestion de gestion des ressources humaines valorisent un profil de cadres correspondant à des critères de qualification standards en termes de formation initiale, d'expérience professionnelle et de « qualités » telles que l'âge, le sexe, la configuration familiale, la loyauté organisationnelle ou certaines normes comportementales. Elles observent que ces critères « hérités » évoluent peu malgré les évolutions de la féminisation ou de la tertiarisation et en dépit de la mise en place d'une politique d'égalité professionnelle et de « diversité ». Pour développer des actions en faveur de l'égalité professionnelle, le gouvernement français a fait réaliser par le Centre d'Analyse Stratégique et le cabinet Plein Sens une étude sur les déterminants de l'avancement de carrière des cadres féminins. Il en ressort que la formation scolaire de base et l'adhésion aux valeurs de l'entreprise sont considérés comme les deux meilleurs moyens qui peuvent permettre à des femmes de dépasser le plafond de verre. L'étude montre aussi qu'au-delà du titre lié à la formation initiale, les réseaux d'anciens peuvent être très favorables à une promotion rapide, mais les femmes, quel que soit leur potentiel, doivent souvent passer par des passages obligés comme la mobilité géographique, difficilement compatibles avec la gestion des tâches domestiques et le suivi des enfants, excepté peut-être en créant leur entreprise ou dans certains groupes anglo-saxons où les pratiques organisationnelles sont plus souples et procurent plus de soutiens et d'encouragements. « Même si certaines admettent la difficulté de se rendre pleinement disponible, toutes estiment qu'il s'agit d'une condition nécessaire pour faire reconnaître leur engagement, et se conformer ainsi aux comportements attendus d'un cadre dirigeant » (Charles et Garner, 2013).

Landrieux-Kartochian (2003) se demande comment aller au-delà du plafond de verre, et elle remarque que les femmes ne réagissent pas de la même façon selon leur nationalité; Elles évoquent l'étude de Schein et Mueller (1992) auprès d'étudiants dans trois pays (USA, Grande-Bretagne et Allemagne). Ils font remarquer que les femmes ont une perception différente des fonctions managériales selon la proportion de femmes cadres dans leur pays et selon les opportunités qu'elles perçoivent de pouvoir accéder à cette fonction. Sahraoui et al. (2010) soulignent l'importance des barrières culturelles propres à chaque contexte et liées à son histoire, sa politique et son économie. Ces barrières se traduisent notamment par les règles formelles ou informelles dans les organisations. Les normes dominantes qui y règnent ainsi que les modèles managériaux sont calquées sur des modèles masculins, la faible place des femmes dans les réseaux apparaissant comme un facteur supplémentaire de leur exclusion des sphères de pouvoir (Laufer, 2004, Özbilgin et al., 2010, Ridgeway, 2001).

Dans plusieurs pays européens, les gouvernements ont pris des mesures radicales pour lutter contre de plafond de verre. La Norvège par exemple a voté en 2003 une loi obligeant les grandes entreprises à réserver aux femmes 40 % des sièges dans leurs conseils d'administration d'ici 2008. Une loi analogue a été votée en France en 2011, et une résolution du parlement européen votée en 2013 prévoit de l'étendre aux autres pays d'ici 2020. Aux

Etats-Unis, des nouvelles règles de la commission *Securities and Exchange* imposeront aux entreprises d'indiquer ce qu'elles font pour améliorer la diversité au niveau de la Direction.

Un rapport de la Commission Européenne (European Commission, 2010) montre cependant que de nombreuses entreprises commencent en prenant quelques mesures pour préparer les femmes à ces fonctions, mais qu'elles vont rarement jusqu'au bout. Celles dont le PDG est une femme sont plus actives, mais tant qu'un seuil critique de 30 % de femmes à des postes de cadres supérieur n'est pas atteint, il est peu probable que la culture et les pratiques de l'entreprise aillent dans ce sens. 90 % de femmes cadres ou entrepreneures appartenant à six Etats de l'Union Européenne considèrent que les hommes progressent plus rapidement que les femmes parce qu'ils n'ont pas leurs contraintes familiales, et 80 % parce qu'ils n'ont pas les contraintes de la maternité.

### **Le contexte social et culturel**

Notre recherche a une dimension internationale dans la mesure où elle porte sur des femmes cadres d'une entreprise multinationale américaine dans deux pays, la France et la Turquie dont les cultures et les institutions sont nettement différentes.

L'approche culturaliste proposée notamment par Hofstede (2001) conduit à distinguer des sociétés "masculines" dans laquelle les différences entre genres sont fortes et les hommes sont privilégiés, et des sociétés plus « féminines » dans lesquelles les écarts sont plus faibles. Hall (1976) distingue un type de culture monochrome, où le temps est arbitraire, imposé et fondé sur une logique, d'un type polychrone où le temps doit permettre l'échange et la coopération et où la planification est difficile, sinon impossible. Il considère aussi que les échanges peuvent être caractérisés par la richesse ou la pauvreté de leur contexte : « Les échanges riches en contexte comprennent les informations préprogrammées particulières au destinataire et au milieu, le message transmis comprenant un minimum d'informations. Pour les opérations faibles en contexte, c'est le contraire. Le message transmis doit renfermer la plupart de l'information pour suppléer aux lacunes du contexte. » (p. 101). Alors que les Etats-Unis et l'Europe occidentale privilégieraient une culture monochrome et un contexte riche, les pays asiatiques ou du Moyen-orient seraient plutôt du type polychrone avec un contexte faible. Dans notre étude, compte tenu de ces différences culturelles, nous pouvons nous attendre à trouver des différences dans les obstacles rencontrés par les femmes en France et en Turquie pour accéder à des positions de direction, même si notre étude porte sur deux filiales d'une même entreprise multinationale.

Maurice et al. (1998) insistent cependant sur la nécessité de « comparer du comparable » et de situer chaque entité dans la logique de son espace d'appartenance : les catégories professionnelles, l'importance de l'ancienneté, de l'âge, du diplôme, ou la notion même de poste de travail n'ont pas le même sens d'un pays à l'autre. Ils se fondent sur une analyse sociétale (Maurice, Sellier et Silvestre, 1982) considérant ces catégories comme l'expression de modes de gestion et d'organisation et de rapports sociaux spécifiques où l'acteur dispose d'une autonomie et d'une liberté d'action dans un contexte structuré par des formes de régulations ou de conventions diverses. Pourtant, dans chaque société, il existe une « spécificité des systèmes d'interdépendances observés, inscrite dans des temporalités et des espaces propres », même si ces systèmes sont fragiles et instables dans des contextes

évolutifs. Par ailleurs, Maurice (1989) précise que « dans certains cas, la démarche comparative internationale, n'est pas nécessairement appliquée systématiquement. On dira alors qu'elle est implicite » (Maurice, 1989 : 180).

La typologie de Maurice (1989) classe les approches comparatives en trois catégories : fonctionnaliste (cross-national), culturaliste (cross-cultural) et sociétale (international). L'analyse sociétale qu'ils proposent s'est imposée au milieu des années 1980 en tant que méthode comparative et se distingue à la fois du culturalisme et de l'universalisme et ne se contente pas de comparer des "ensembles nationaux". Elle ne se fonde pas sur les effets d'une « culture nationale », mais sur un « effet sociétal » basé sur « les processus de construction des acteurs et de leurs espaces » (Maurice, 1989 : 184) en prenant en compte la dynamique des transformations et les processus par lesquels les acteurs, dans un espace national donné, y contribuent.

### **Objectif de la recherche**

Sur la base de ces recherches, compte tenu des différences assez nettes entre les contextes socioculturels de la France et du Québec, nous pouvons nous attendre à des visions différentes des obstacles rencontrés par les femmes cadres par rapport à leur avancement hiérarchique. Toutefois, la pression du siège de l'entreprise internationale américaine qui demande dans tous les pays de mettre en place des politiques pour favoriser la place des femmes à travers notamment de la création du réseau Women's Network pourrait conduire à une harmonisation et à un rapprochement des points de vue des femmes dans les deux pays.

L'objectif de la recherche est de comprendre l'influence relative de la politique organisationnelle d'une multinationale par rapport aux différences culturelles sur l'avancement de carrière des femmes cadres dans deux pays, la France et la Turquie. L'accent est mis sur les difficultés qu'elles peuvent rencontrer pour accéder à des postes de management de haut niveau.

## **Méthode**

### **La population**

Notre étude porte sur deux filiales d'une entreprise multinationale américaine basées en Turquie et en France. Cette entreprise est présente dans une centaine de pays dans le monde entier avec des activités diverses de production, de recherche et de services. Elle a une politique volontariste pour favoriser la place des femmes avec notamment la création en 1999 d'un réseau de femmes (*Women's Network*) comprenant des ramifications dans chaque pays. Ces réseaux nationaux définissent leurs activités en fonction des besoins de leurs membres. Ils collaborent avec les services de Ressources Humaines qui les aident à mieux comprendre les besoins des femmes dans l'organisation. Des cadres seniors aident, conseillent et accompagnent les plus jeunes. Le choix de nos deux filiales est lié à des contacts privilégiés avec certains responsables, mais aussi et surtout à la volonté de comparer la situation dans deux pays dont la culture est a priori très différente, mais où le plafond de verre a pu être franchi puisque dans les deux cas une femme a pu arriver au poste de dirigeante.



En France, selon l'indice *Global Gender Gap* (World Economic Forum, 2013), les femmes représentent 66 % de la main d'œuvre, mais seulement 18 % des cadres supérieurs. Elles sont mieux reconnues dans certains secteurs que dans d'autres : elles arrivent à avoir plus d'influence dans le commerce et les services que dans l'industrie, ce qui est probablement lié au faible nombre de femmes s'orientant vers ce secteur.

En Turquie, les femmes ne représentent que 30 % de la main d'œuvre et 12 % des cadres supérieurs. Elles rencontrent des barrières importantes pour accéder aux postes les plus élevés, mais la société turque évolue rapidement : les contraintes religieuses qui poussaient à une ségrégation des genres dans les organisations publiques comme dans la vie privée se sont relâchées à la fin du dix-neuvième siècle avec le déclin de l'empire ottoman, et des mouvements féministes se sont créés. La république turque a permis dans les années 1920 une amélioration très nette des droits des femmes : elles ont obtenu le droit de vote, bénéficié progressivement du système d'éducation et avoir accès à des emplois. Cette modernisation a correspondu à une sorte de révolution culturelle avec l'adoption de l'alphabet latin qui remplaçait l'alphabet turc ottoman, le développement d'une éducation publique gratuite, y compris à l'université, et le remplacement du code ottoman par le code civil suisse (Cindoglu & Toktas, 2001). Tekeli (1991) considère qu'Ataturk a ainsi largement favorisé les droits des femmes comme un élément de la transformation de l'Etat. Par contre, le service public pour les jeunes enfants correspondant aux crèches ou écoles maternelles est différent de ce qui existe dans le système français. En France, les crèches acceptent les enfants à partir de l'âge de 2 mois alors qu'en Turquie elles ne les acceptent qu'à partir de 2 ans.

### **L'échantillon**

Notre échantillon de départ est composé de 30 femmes cadres supérieurs : 15 en France, à Paris et à Lyon, et 15 en Turquie, à Istanbul et à Ankara. La plupart d'entre elles font partie du réseau *Women's Network* créé pour favoriser le management de la diversité dans leur pays et plusieurs sont fortement impliquées dans ce rôle : elles ont participé plusieurs fois à des événements organisés par ce réseau et plusieurs y ont pris de responsabilité de leadership ou de mentoring. Elles ont presque toutes fait des études au niveau Master ou diplômé d'ingénieur dans des universités turques ou étrangères très connues (voir annexe 1). Leur âge varie de 30 à 55 ans avec une moyenne de 41,3 ans, et leur ancienneté varie de 4 à 27 ans avec une moyenne de 15,8 ans.

### **Le recueil de données et l'analyse**

Dans une première recherche exploratoire sur les obstacles à l'évolution des femmes en France et en Turquie, nous avons rencontré dix femmes dans chacun des deux pays, toutes cadres supérieurs ayant une ancienneté d'au moins huit ans, et travaillant dans diverses entreprises internationales. Des entretiens semi-directifs, qui portaient sur leur parcours et leurs perspectives de carrière, l'équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie personnelle, et ce qu'elles attendaient de leur entreprise pour favoriser leur avancement, avaient permis d'identifier 12 types d'obstacles à l'avancement correspondant pour l'essentiel à ceux que nous avons pu évoquer dans la revue de littérature sur le plafond de verre.

Dans cette nouvelle étude portant sur un échantillon plus homogène de femmes cadres d'une même entreprise multinationale, nous avons également conduit des entretiens approfondis, et à la fin de chaque rencontre nous avons proposé à la personne de remplir un questionnaire. Elle devait se situer sur une échelle d'accord en 5 points par rapport à chacun de 12 obstacles que nous avons identifiés.

Sur les 30 personnes, 26 ont rempli le questionnaire et nous l'ont renvoyé dans les temps (14 françaises et 12 turques). Les corrélations entre les questions ont été calculées, et une analyse de classification ascendante hiérarchique avec la méthode de Ward a été réalisée pour identifier des classes de personnes ayant répondu de façon analogue à l'ensemble des questions. Cette démarche exploratoire visait à identifier les principaux facteurs perçus par les femmes cadres dans ces deux contextes. Elle devrait permettre de proposer un cadre qui pourra être utilisé par la suite pour une analyse plus approfondie sur la base des entretiens.

## Résultats

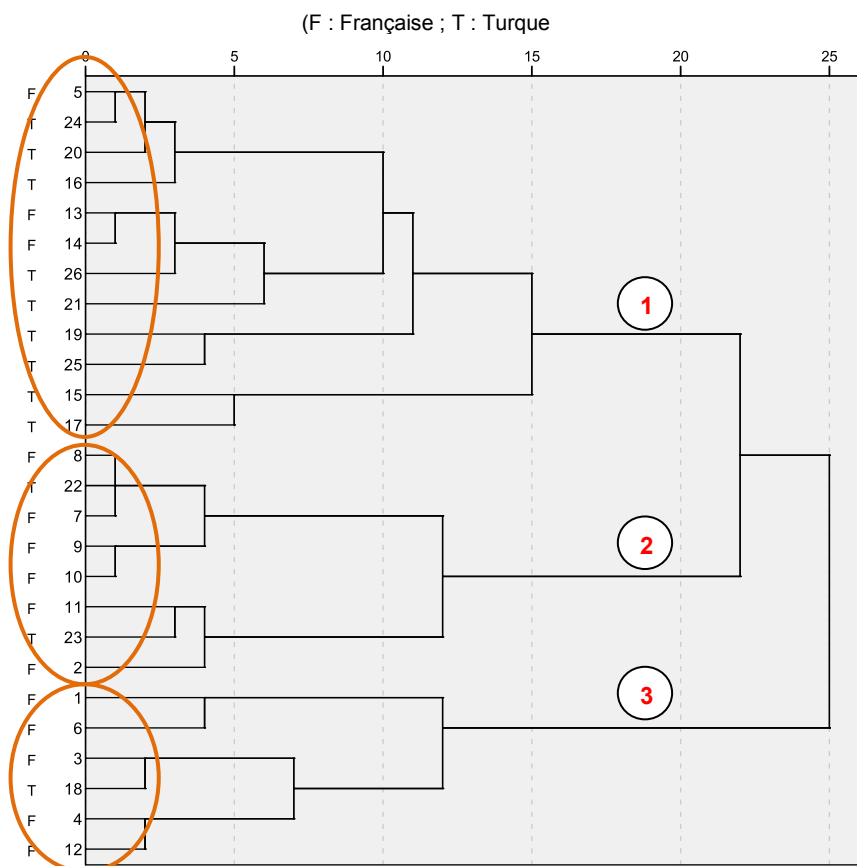
Le tableau des corrélations entre les questions (tableau 1) montre qu'elles sont relativement indépendantes, à part les deux premières liées à la famille et les deux dernières sur le niveau d'études et la hiérarchie masculine.

**Tableau 1 :** Corrélations bivariées entre les questions (n = 26 ; \* : p<0.05 ; \*\* : p<0.01)

	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11
Q1. Pour l'évolution d'une carrière, il est important d'avoir le soutien du mari/conjoint											
Q2. Le soutien de votre famille est important pour l'avancement de la carrière d'une femme	<b>.73**</b>										
Q3. Les femmes n'ont pas assez confiance en elles pour postuler à un poste plus élevé	-0.17	0.04									
Q4. La mobilité géographique est un des plus grands obstacles pour les personnes	0.05	0.15	0.03								
Q5. La maternité est un des plus grands obstacles pour les femmes	0.10	0.31	0.26	0.32							
Q6. Je préfère travailler pour un homme que pour une femme	0.13	0.19	-0.13	0.37	-0.24						
Q7. Je suis pour la nouvelle loi concernant le quota des femmes dans un CA	0.20	0.21	-0.01	0.36	-0.15	0.25					
Q8. Le choix du DRH sur l'engagement du management joue un rôle important pour l'égalité femme/homme au travail	-0.27	0.12	0.37	0.19	0.09	-0.20	0.29				
Q9. Les femmes managers sont estimées autant que les hommes	-0.13	-0.26	0.06	-0.37	-0.37	-0.15	0.18	0.06			
Q10. Créer une famille peut être un obstacle à la progression de carrière	-0.05	-0.02	0.29	-0.01	0.15	-0.22	-0.03	0.02	0.06		
Q11. Une hiérarchie composée principalement d'hommes a un effet positif sur l'avancement de carrière des femmes	-0.13	-0.06	0.06	0.24	0.02	0.00	0.07	0.32	-0.02	0.30	
Q12. Le niveau d'études a un effet positif sur l'avancement de carrière des femmes	-0.23	-0.22	-0.02	-0.14	-0.26	-0.24	-0.12	0.04	0.17	-0.03	<b>.44*</b>

La comparaison des moyennes entre les réponses des femmes françaises et turques à chaque question ne fait pas ressortir de différence significative du fait du faible nombre de répondantes. C'est pourquoi nous avons procédé à une analyse plus globale pour définir des groupes de personnes ayant répondu de façon similaire à l'ensemble des questions. La figure 1 montre le dendrogramme fourni par notre analyse de classification hiérarchique qui permet de distinguer clairement trois groupes. Le premier est composé de 75 % de turques (9/12) alors que les deux autres sont composés de 88 % (7/8) et 83 % (5/6) de françaises.

**Figure 1 : Dendrogramme de la classification hiérarchique**



Le tableau 2 montre que le premier groupe composé principalement de femmes turques ne se distingue clairement du groupe 2, composé essentiellement de femmes françaises, que par une tendance à moins considérer la confiance en soi comme un obstacle ( $p < 0.10$ ). Par contre, il se distingue nettement de l'autre groupe de françaises, le groupe 3 en reconnaissant nettement moins l'effet du soutien du mari ( $p < 0.05$ ) et de la famille ( $p < 0.10$ ), et en accordant plus d'importance à l'estime ( $p < 0.05$ ) et au niveau d'études ( $p < 0.10$ ). Le deuxième groupe accorde aussi beaucoup moins d'importance que le groupe 3 au soutien du mari ( $p < 0.05$ ) et de la famille ( $p < 0.05$ ), et plus d'importance à l'estime ( $p < 0.01$ ) et au niveau d'études ( $p < 0.05$ ). La dimension familiale est donc l'obstacle principal pour les personnes du troisième groupe,

françaises pour la plupart. L'annexe 1 présentant de façon détaillée le profil des répondantes montre que la seule turque de ce troisième groupe (n°18) est célibataire. On voit aussi que la répondante n°5 du premier groupe est une expatriée qui travaille dans la filiale française.

**Tableau 2 : Principales caractéristiques de chaque groupe de la classification**  
 (les cases grisées correspondent à une valeur supérieure à la moyenne d'au moins 10 % ;  
 les cases en gras souligné correspondent à une valeur inférieure à la moyenne d'au moins 10 %)

	Valeurs			Ecart / moyenne			Différences significatives
	Groupe 1	Groupe 2	Groupe 3	Groupe 1	Groupe 2	Groupe 3	
Age moyen	15.0	14.7	16.0	-1%	0%	3%	
Ancienneté moyenne	39.8	40.4	41.5	-1%	-3%	6%	
Filiale : % de cadres en Turquie	75%	12%	17%				
Q1 (moyenne). Pour l'évolution d'une carrière, il est important d'avoir le soutien du mari/conjoint	4.50	4.25	5.00	-1%	-6%	10%	1<3, p=.03* 2<3, p=.02*
Q2 (moyenne). Le soutien de votre famille est important pour l'avancement de la carrière d'une femme	4.25	3.88	5.00	-1%	<b>-10%</b>	16%	1<3, p=.08* 2<3, p=.05*
Q3 (moyenne). Les femmes n'ont pas assez confiance en elles pour postuler à un poste plus élevé	3.58	4.38	3.83	-8%	13%	-1%	1<2, p=.08*
Q4 (moyenne). La mobilité géographique est un des plus grands obstacles pour les personnes	2.92	3.38	3.67	<b>-10%</b>	4%	13%	
Q5 (moyenne). La maternité est un des plus grands obstacles pour les femmes	2.75	3.00	3.67	-9%	-1%	21%	1<3, p=.10*
Q6 (moyenne). Je préfère travailler pour un homme que pour une femme	2.67	2.25	2.67	5%	<b>-11%</b>	5%	
Q7 (moyenne). Je suis pour la nouvelle loi concernant le quota des femmes dans un CA	3.67	4.13	4.17	-7%	5%	6%	
Q8 (moyenne). Le choix du DRH sur l'engagement du management joue un rôle important pour l'égalité femme/homme au travail	3.83	4.38	4.00	-5%	8%	-1%	
Q9 (moyenne). Les femmes managers sont estimées autant que les hommes	4.08	4.13	2.67	8%	9%	<b>-29%</b>	1<3, p=.02* 2<3, p=.003**
Q10 (moyenne). Créer une famille peut être un obstacle à la progression de carrière	3.50	4.00	3.67	-5%	8%	-1%	
Q11 (moyenne). Une hiérarchie composée principalement d'hommes a un effet négatif sur l'avancement de carrière des femmes	3.33	4.13	3.33	-7%	15%	-7%	
Q12 (moyenne). Le niveau d'études a un effet positif sur l'avancement de carrière des femmes	4.25	4.63	3.50	1%	10%	<b>-17%</b>	1<3, p=.07* 2<3, p=.04*

## Discussion:

Nos résultats montrent que, lorsque les femmes cadres supérieur de cette entreprise multinationale ont à se prononcer sur les obstacles au plafonnement de carrière, une de leur principale différenciation est leur nationalité. Un groupe comprenant principalement des femmes turques se distingue de deux autres groupes composés essentiellement de femmes françaises. Les différences nettes entre ces deux groupes nationalité française et le pourcentage non négligeable (12 à 25%) de femmes d'une autre nationalité que la nationalité majoritaire montrent cependant les limites d'une analyse uniquement culturelle. Les femmes françaises sont divisées par rapport à leur perception des obstacles à la progression de

carrière. Les unes considèrent que le soutien de la famille et du mari sont essentiels, alors que les autres attachent plus d'importance au niveau d'études et à l'estime.

Les femmes turques, largement majoritaires dans le groupe 1, pourraient être influencées par la structure familiale patriarcale traditionnelle de leur pays où la tâche principale d'une femme est de faire des enfants et de s'en occuper. L'absence de soutiens institutionnels tels que les crèches et les écoles maternelles pour prendre en charge les jeunes enfants pourrait aussi les décourager, mais les cadres supérieurs que nous avons interrogées ont surmonté ces difficultés et ne voient pas la maternité comme un obstacle majeur. Une explication peut être trouvée dans le mode de garde des enfants. L'annexe 1 montre que sept femmes turques sur les douze, comptent sur leur famille pour garder leurs enfants alors qu'une seule femme française sur les quatorze a recours à sa famille, les autres ayant généralement recours à une nounou (6/14) et/ou à une crèche (3 sur 14). Le plus faible taux d'emploi des femmes peut expliquer ce soutien familial, mais il reste encore probablement une part de tradition dans une culture où la famille a un rôle plus important que dans le contexte français. La Turquie, comme d'autres pays du Moyen-Orient a traditionnellement une culture polychrone à contexte riche où l'appartenance à des groupes et l'intimité des contacts jouent un rôle important et où les liens sociaux sont forts.

Notre étude présente bien sûr des limites, et les résultats devraient être confirmés par des recherches portant sur des échantillons plus importants et dans des secteurs d'activité différents. Nous avons souhaité contrôler le type d'activité et retenir un contexte institutionnel semblable en retenant deux filiales d'une même entreprise multinationale, mais le nombre de femmes ayant un statut de cadre supérieur est faible et limite la taille de l'échantillon. Malgré tout, nous obtenons des résultats significatifs qui incitent à poursuivre dans cette voie, notamment en l'approfondissant sur la base des entretiens réalisés. Il serait intéressant d'étendre l'étude à des filiales d'autres pays en Asie ou en Amérique latine par exemple ou au personnel du siège aux Etats-Unis. Le fait que nos deux filiales soient dirigées par des femmes a pu avoir une influence sur les réponses, mais nos résultats montrent que cela ne suffit pas à éliminer la perception d'obstacles importants à l'évolution de carrière des femmes.

Livian (2004) souligne l'importance de la prise en compte du système éducatif pour la compréhension des évolutions de carrière, et il identifie quatre éléments importants dans la structuration de l'espace de carrière : les normes sociales en vigueur dans la société, qui assignent aux hommes et aux femmes des rôles assignés, mais aussi le marché du travail qui peut limiter ou favoriser le développement des compétences, les règlements ou les conventions négociées avec les partenaires sociaux qui structurent l'organisation des emplois, et les règles formelles ou informelles qui régissent les évolutions. Même si les deux organisations étudiées sont filiales d'une même société multinationale, l'expérience montre qu'une politique ethnocentrique imposant des règles communes dans des contextes culturels différents a de nombreuses limites.

## Annexe 1 : Caractéristiques de l'échantillon

No	Age	Statut familial	Nb. Enfants	Ancienneté (ans)	Etudes	Fonction	Garde des enfants
1 (F)	40	Married	3	15	MBA	Directeur	Nounou + Ass. chez soi
2 (F)	31	Married	-	7	Ingénieur Master Mang.	Ingénieur	-
3(F)	32	Married	1	8	Master RH	Responsable RH	Nounou
4(F)	42	Married	1	16	Bac+5	Directeur de service	Nounou
5(F)	30	Coupled	-	4	Informatique	Responsable High Tech.	-
6(F)	55	Married	2	23	Bac	Responsable de service	Nounou
7(F)	35	Single	-	12	MBA	Chef de produit Marketing	-
8(F)	34	Single	-	11	Master RH	Manager RH	-
9(F)	50	Married	2	19	Bac	Responsable Commercial	Nounou
10(F)	45	Married	2	17	Bac+5	Directeur Commercial	Nounou+crèche
11(F)	43	Married	1	20	Bac+4	Consultant informatique	Crèche
12(F)	42	Married	2	19	Bac+5	Responsable Commercial	Crèche
13(T)	44	Single	-	17	Master	Manager RH	-
14(T)	41	Married	1	16	Ingénieur+ Master	CIO and Lean Leader	Ass. chez soi
15(T)	33	Married	1	12	MBA PhD	Directeur Market Int.	Famille
16(T)	42	Married	1	17	Bac+5	Directeur	Famille
17(T)	33	Married	1	12	Master	Human Resources Leader	Famille
18(T)	38	Single	-	15	MBA	Commercial Dev. Director	-
19(T)	51	Married	2	27	Ingénieur	Operations Manager	Famille
20(T)	42	Married	2	19	Master	Responsable RH	Famille+ Ass. chez soi
21(T)	46	Married	2	10	PhD	Directeur régional ventes	
22(T)	36	Married	1	12	Ingénieur	Responsable régional ventes	Family +Crèche
23(F)	49	Married	2	20	Bac+3	Responsable Contrôle de gestion	Nounou
24(F)	47	Married	2	21	Bac+5	Responsable régional	Famille
25(F)	45	Married	3	11	Master	Responsable Diversité - Equalité	Nounou+ Crèche
26(T)	34	Married	2	13	Master	Responsable Org. Development	Famille

## Références

- Adams, S.M., Gupta, A., Haughton, D.M., & Leeth, J.D. (2007), Gender differences in CEO compensation: evidence from the USA. *Women in Management Review*, 22(3), p. 208-224.
- Akpınar-Sposito, C. (2012), Women in Management Research: Theoretical Perspectives, *4eme colloque Franco-Tchèque "Trends in International Business"*, LYON: France, p. 157-170.
- Black, A.E., & Rothman, S. (1998), Have you really come a long way? Women's access to power in the United States. *Gender Issues*, 16(1/2), p. 107-133.
- Burgess, Z. & Tharenou, P. (2002), 'Women Board Directors: Characteristics of the Few', *Journal of Business Ethics*, Vol. 21, p. 39-49.
- Catalyst(2002), Making Change: Assessing your work environment, in *Career Advancement in Corporate Canada: A Focus on Visible Minorities*, Catalyst, Inc., 64 p.
- Cindoglu, D.& Toktas, S. (2001), Empowerment and Resistance Strategies of Working Women in Turkey, The Case of 1960–70 Graduates of the Girls' Institutes, *The European Journal of Women's Studies*, Vol. 9(1)
- Charles, N. & Garner, H. (2013), Les déterminants de l'avancement de carrière des cadres féminins, *L'essentiel*, Centre d'analyse stratégique, Avril 2013
- Davidson, M. J. & Burke, R. J.(2004), Les Femmes dans le Management, Une perspective mondiale, *Revue française de gestion*, 2004/4 - no 151, p. 129 - 143
- Eagly, A. H. (2001), The Leadership Styles of Women and Men, *Journal of Social Issues*, Volume 57, Issue 4, pages 781–797, winter 2001
- Eagly, A.& CarliL.(2007), *Through the labyrinth: the truth about how women become leaders*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press
- European Commission (2010), *More women in senior positions, Key to economic stability and growth*, European Union
- Ference, T.P., Stoner, J.A. & Warren, E.K. (1977), Managing the career plateau, *Academy of Management Review*, 2(4), p.602-612.
- Gatrell, C, &Cooper C. (2007), (No) cracks in the glass ceiling: women managers, stress and the barriers to success. In *Handbook on Women in Business and Management*, edited by D. Bilimoria and K. Piderit. Cheltenham: Edward Elgar.
- Gelfand, M.J., Nishii, L.H., Raver, J.L. & Schneider, B.,(2005), Discrimination in Organizations: An Organizational-Level Systems Perspective, in Dipboye, R.L. and Colella, A. (eds.), *Discrimination at Work: The Psychological and Organizational Bases*, Mahwah, New Jersey, London: Lawrence Erlbaum Associates Publishers, p. 89-118.
- Hall, E. T. (1979), *Au-delà de la culture*, Editions du Seuil (original publié en 1976, Doubleday, N.Y.)
- Haslam, S.A. & Ryan, M.K. (2008), The Road to the Glass Cliff: Differences in the Perceived Suitability of Men and Women for Leadership Positions in Succeeding and Failing Organizations, *The Leadership Quarterly*, Vol. 19, no. 5, p. 530-546.
- Hofstede, G. (2001), *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations* (2nd Ed.). Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc.

- Hultin, M. (2003), Some Take the Glass Escalator, Some Hit the Glass Ceiling? Career Consequences of Occupational Sex Segregation, *Work and Occupations*, vol. 30, no. 1, p. 30-61.
- KSGM (Turkish Prime Ministry, General Directorate on the status of Women), Turkish Statistical Institute (TUIK) (2007), *Household Labour Force Survey Results*, available at: [http://www.ksgm.gov.tr/Pdf/ekonomi\\_ing.pdf](http://www.ksgm.gov.tr/Pdf/ekonomi_ing.pdf), accessed 10 december 2008.
- Landrieux-Kartochian, S. (2003), Au-delà du plafond de verre ? L'introduction de la dimension genre dans les politiques de gestion des ressources humaines, *Les cahiers du CERGOR*, Université Paris 1 Panthéon SORBONNE, N° 03/01
- Laufer, J. (2004), Femmes et carrières : la question du plafond de verre, *Revue française de gestion*, 2004/4, no 151, p. 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 2005, p. 31-44.
- Linehan, M. & Walsh J.S. (2000), Work-Family Conflict and the Senior Female International Manager, *British Journal of Management*, Vol. 11, Special Issue, p. 49- 58.
- Livian, Y. F. (2004), Le rôle du contexte institutionnel dans les carrières des salariés, dans Guerrero, S, Cerdin, J. L. et Roger, A., *La gestion des carrières, enjeux et perspectives*, Vuibert, collection AGRH
- Maurice, M., Sellier, F., Sylvestre, J.J., (dir.) (1982), *Politique d'éducation et organisation industrielle en France et en Allemagne: essai d'analyse sociétale*, Paris, PUF.
- Maurice, M., Sorge, A., Sellier, F., Nohara, H. et Verdier, E. (1998), L'analyse sociétale revisitée, *Document séminaire, L.E.S.T./C.N.R.S.* 98/8
- Morrison, A.M., Schreiber, C.T., & Price, K.F. (1995), *A glass ceiling survey: benchmarking barriers and practices*, North Carolina: Center for Creative Leadership.
- Morrison, A.M. & Von Glinow, M.A. (1990), Women and minorities in management, *American Psychologist*, 45(2), p.200-208.
- Oakley, J.G. (2000), Gender-based barriers to senior management positions: understanding the scarcity of female CEOs, *Journal of Business Ethics*, 27, p. 321-334.
- Özbilgin, M., Syed, J. Dereli, B. (2010), Managing gender diversity in Pakistan and Turkey: a historical review, *International Handbook on Diversity Management at Work*, Chapter 1, 16 pages.
- 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, in 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.
- Ridgeway, C. L. (2001), Gender, Status, and Leadership, *Journal of Social Issues*, Vol. 57, Issue 4, p.637-655
- Sahraoui, D., Igalens, J. et Louitri, A. (2010), Place de la femme cadre dans les entreprises marocaines : Essai de contextualisation, *Congrès AGRH 2010*
- Schein, V.E. & Mueller, R. (1992), Sex role stereotyping and requisite management characteristics : a cross cultural look. *Journal of Organizational Behavior*, 13, p. 439-47.



- Tekeli, S. (1991), 'Tek Parti Döneminde Kadın Hareketi de Bastırıldı', in L. Cinemre and R. Çakır (eds), *Sol Kemalizme Bakıyor, İstanbul: Metis Yayınları*, pp. 93–108.
- The Federal Glass Ceiling Commission (1995), *A Solid Investment: Making Full Use of the Nation's Human Capital, Recommendations*, Washington, D.C.,.
- Tremblay, M. & Roger, A. (1993), Individual, Familial, and Organizational Derminants of Career Plateau, *Group & Organization Management*, 18(4), p.411-435.
- Veiga, J.F. (1981), Plateaued versus nonplateaued managers: Career patterns, attitudes, and path potential. *Academy of Management Journal*, 24(3), p.566-578.
- Vianen, A.E.M.V. & Fischer, A.H. (2002), Illuminating the glass ceiling: the role of organizational culture preferences, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, p. 315-337.
- Vinnicombe, S. & Colwill, N. (1998), *Female in management*, Bucureşti: Teora
- Weyer, B. (2007), Twenty years later: explaining the persistence of the glass ceiling for women leaders. *Women in Management Review*, 22(6), p.482-496.
- Wippermann C. (2010), *Women in executives positions, Barriers and Bridges*, Federal Ministry for family Affaires, Sinus Sociovision, Heidelberg
- World Economic Forum (2013), *The Global Gender Gap Report* (<http://www.weforum.org/reports/global-gender-gap-report-2013>)