

1

**MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA
RECHERCHESCIENTIFIQUE**

ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT

ENSM. P.U. KOLÉA



MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

Master en Management des Ressources Humaines

L'impact du plafond de mère sur la carrière professionnelle de la femme

Cas Raffinerie d'Alger de Sonatrach

Elaboré par :

- Amel MEGUEHOUT
- Yamina Hadjer CHIKHI

Encadré par :

- Dr. Chafika LARRAS

Membres du jury:

- Dr. Lyazid MEZAACHE
- Dr. Sara CHEDRI MAAMAR

Année 2021/2022

Résumé :

De nos jours, les femmes sont de plus en plus sur le marché du travail malgré plusieurs difficultés que peuvent les rencontrer durant leurs carrières professionnelles.

Notre étude s'intéresse à ces difficultés, plus particulièrement aux effets du plafond de mère sur la carrière professionnelle de la femme.

A travers une étude quantitative appliquée au sein de la raffinerie d'Alger, nous sommes arrivés à différents obstacles, au niveau sociétal, organisationnel, individuel et familial, que peuvent rendre difficile les trajectoires de carrière des femmes.

Les résultats obtenus soutiennent l'existence de ces obstacles et montrent que la raffinerie d'Alger essaye de briser le plafond de mère et les différents obstacles rencontrés par les femmes durant leurs parcours professionnels.

Les mots clés: Plafond de mère, Maternité, Aspiration de carrière, Conciliation vie professionnelle et familiale, Carrière professionnelle.

Abstract :

Nowadays, women are more and more on the labor market despite several difficulties that they may encounter during their professional careers. Our study is interested in these difficulties, more particularly in the effects of the ceiling of mother on the professional career of woman.

Through a quantitative study, applied to the Algiers refinery, we have come up with various obstacles, at the societal, organizational, individual and family level, that can make difficult the career trajectories of women.

The results obtained support the existence of these obstacles and show that the Algiers refinery tries to break the ceiling of the mother and the various obstacles encountered by women during their professional careers.

Keywords: Mother's ceiling, Maternity, Career aspirations, Reconciliation of professional and family life, Professional career.

ملخص:

تتزايد اليوم مشاركة المرأة في سوق العمل على الرغم من الصعوبات العديدة التي قد تواجهها أثناء حياتها المهنية. تركز دراستنا على هذه الصعوبات، لا سيما آثار سقف الأم على المسار المهني للمرأة.

من خلال الدراسة الكمية التي تم تطبيقها على مصفاة الجزائر العاصمة، توصلنا إلى عراقيل مختلفة، على المستوى المجتمعي والتنظيمي والفردي والأسري، يمكن أن تجعل من المسارات المهنية للمرأة صعبة.

وتدعم النتائج المتحصل عليها وجود هذه العقبات وتبين أن مصفاة الجزائر تحاول كسر سقف الأم والعقبات المختلفة التي تواجهها المرأة خلال حياتها المهنية.

الكلمات المفتاحية: سقف الأم ، الأمومة ، التطلعات المهنية ، التوفيق بين الحياة المهنية والأسرية ، المسار المهني.

REMERCIEMENTS

Tout d'abord, nous tenons à remercier Allah le Tout-Puissant pour nous avoir donné la force et le courage de surmonter toutes les difficultés et les défis pour réaliser ce travail.

Nous tenons également à exprimer notre gratitude à notre encadrant Mme. Chafika LARRAS pour son aide, son suivi régulier, ses orientations, sa disponibilité et son intérêt pour notre travail de recherche.

Nous tenons également à remercier l'entreprise Raffinerie d'Alger de Sonatrach pour son accueil, et spécialement notre promotrice Mme Ismahan MENACEUR pour son temps, ses efforts et son partage.

Nous tenons également à remercier tous nos enseignants à l'ENSM pour la qualité de leur enseignement.

Un remerciement spécial et sincère à nos chers parents pour leur amour inconditionnel et leur soutien durant tout notre parcours universitaire, nous leur serrons toujours reconnaissantes pour les personnes que nous sommes aujourd'hui.

Nous remercions nos camarades de promotion pour leur aide et soutien durant ces deux dernières années.

Enfin, Nous tenons à remercier tous ceux qui, de près ou de loin, nous ont soutenues moralement et encouragés durant l'élaboration de notre travail.

TABLE DES MATIERES :

RESUME

REMERCIEMENTS

LISTE DES TABLEAUX

LISTE DES FIGURE

INTRODUCTION GENERALE.....2

CHAPITRE 1 : REVUE DE LITTERATURE ET LE CADRE CONCEPTUEL8

SECTION 1 : REVUE DE LITTERATURE 8

1- LES THEORIES 8

1-1- La carrière 8

1-2- La discrimination femme/homme 9

1-3- Maternité 10

2- LES ETUDES ANTERIEURES 11

SECTION 2 : CADRE CONCEPTUEL..... 16

1- LA CARRIERE ET SES DETERMINANTS 16

1-1- Définition de la carrière 16

1-2- Les étapes de la carrière 16

1-2-1- L'exploration..... 17

1-2-2- Le développement 17

1-2-3- Le maintien 17

1-2-4- Le désengagement 17

1-3- Le plafonnement de carrière 17

1-3-1- Plafonnement de carrière objectif..... 18

1-3-2- Plafonnement de carrière subjectif 18

1-4- Le succès de carrière	18
1-4-1- Le succès de carrière objectif	18
1-4-2- Le succès de carrière subjectif	19
1-5- Le succès de carrière chez les hommes et les femmes	19
1-6- Les déterminants influençant la carrière des hommes et des femmes	19
1-6-1- Variables sociodémographiques	19
1-6-2- Le capital humain	20
1-6-3- Les variables motivationnelles	20
1-6-4- Les variables organisationnelles	20
1-7- La gestion de carrières	21
1-7-1- Définition	21
1-7-2- Pratiques de la gestion de carrières	21
2- LE PLAFOND DE MERE	23
2-1- Définition du plafond de mère	23
2-2- Les différentes métaphores décrivant les obstacles dans les carrières des femmes	23
2-2-1- Le plafond de verre	23
2-2-2- Les parois de verre	24
2-2-3- La falaise de verre	24
2-2-4- Le labyrinthe	24
2-3- Les facteurs influençant l'avancement hiérarchique des femmes	25
2-3-1- Les facteurs sociétaux	25
2-3-2- Les facteurs organisationnels	25
2-3-3- Les facteurs individuels	26
2-3-4- Les facteurs familiaux	26

2-4- Les effets de la maternité sur les carrières des femmes	27
2-5- Conciliation vie professionnelle et famille	28
2-6- Les aspirations de carrière	28
2-7- Les mécanismes adoptés pour briser le plafond de mère	29
2-7-1- L'équilibre famille-travail	29
2-7-2- Les horaires flexibles.....	29
2-7-3- Les pratiques de mentorat	30
2-7-4- Les pratiques de non discrimination	30
CHAPITRE 2 : CADRE METHODOLOGIQUE ET ORGANISATIONNEL	32
SECTION 1 : CADRE METHODOLOGIQUE.....	32
1- POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE	32
2- APPROCHE METHODOLOGIQUE	32
3- METHODES DE COLLECTE DE DONNEES	33
4- ECHANTILLONNAGE	33
5- OUTILS D'ANALYSE DES DONNEES	34
SECTION 2 : LE CONTEXTE ORGANISATIONNEL.....	34
1- PRESENTATION DE LA RAFFINERIE D'ALGER	34
1-1- SITUATION GEOGRAPHIQUE DE LA RAFFINERIE	34
1-2- Historique de la raffinerie	34
1-3- Capacité de production	35
1-4- Description des principales installations	35
1-5- Nouvelles installations et réhabilitations de la raffinerie d'Alger	36
1-6- L'objectif des nouvelles installations et réhabilitations de la raffinerie d'Alger	36
2- LA CARRIERE DE LA MERE A L'ENTREPRISE D'ACCUEIL	40
CHAPITRE 3 : PRESENTATION ET DISCUSSION DES RESULTATS.	42

SECTION 1 : ANALYSE ET DISCUSSION DES RESULTATS	42
1- DONNEES PERSONNELLES ET FONCTIONNELLES	42
2- L'IMPACT DU PLAFOND DE MERE SUR LA CARRIERE PROFESSIONNELLE DE LA FEMME	43
2-1- La conciliation entre la vie personnelle et professionnelle	43
2-1-1- Le travail du conjoint et son influence sur la carrière de la femme	43
2-1-2- Prendre des congés pour des raisons personnelles et familiales	43
2-1-3- Aide de la famille pour la conciliation	44
2-1-4- Aide de l'entreprise pour concilier	44
2-2- Les aspirations de carrière de la mère	45
2-2-1- Diminution de l'investissement temporel dans le travail	45
2-2-2- Les heures supplémentaires avant d'être maman	45
2-2-3- Les heures supplémentaires après avoir des enfants	46
2-2-4- Déplacement professionnel avant être maman	46
2-2-5- Déplacement après avoir des enfants	47
2-2-6- L'évolution des aspirations après avoir des enfants	47
2-2-7- Changement des aspirations vers plus de stabilité	48
2-2-8- Changement des aspirations de mobilité	48
2-3- Les mécanismes adoptés par l'entreprise	49
2-3-1- Satisfaction de l'emploi actuel	49
2-3-2- La raison de non satisfaction a une relation avec le statut de mère	49
2-3-3- Le non changement du poste avant et après la grossesse	50
2-3-4- Le non changement des conditions de travail	50
2-3-5- Pas de préjugés et des stéréotypes à l'égard des mères	51
2-3-6- L'égalité entre les femmes et les hommes	51

2-3-7- L'égalité entre femme sans enfants et femme avec enfants	52
2-3-8- L'arrivée d'un enfant n'a pas diminué les chances de mobilité géographique	52
2-3-9- L'arrivée d'un enfant n'a pas diminué les chances de promotion	53
2-3-10- L'influence positive des pratiques de l'entreprise sur la carrière	53
2-3-11- Les garderies et crèches aident dans la gestion de la carrière de la maman	54
SECTION 2 : VERIFICATION DES HYPOTHESES ET DISCUSSION DES RESULTATS	54
1- VERIFICATION DES RESULTATS	54
1-1- Première hypothèse	55
1-2- Deuxième hypothèse.....	56
1-3- Troisième hypothèse	57
2- DISCUSSION DES RESULTATS	58
CONCLUSION GENERALE.....	61
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	63
ANNEXES.....	66

Liste des tableaux

Tableau 1 : les études antérieures.....	13
Tableau 2 : données personnelles et fonctionnelles des participantes.....	43
Tableau 3 : vérification de l'hypothèse 1.....	56
Tableau 4 : vérification de l'hypothèse 2.....	57
Tableau 5 : vérification de l'hypothèse 3.....	58

Liste des figures

Figure 1 : le modèle de recherche.....	6
Figure 2 : Organigramme de la Raffinerie d'Alger	38
Figure 3 : Organigramme de la Sous-Direction Personnel	39
Figure 4: résultats travail du conjoint Figure 5 : l'influence de la carrière du conjoint	43
Figure 6 : résultat prise des congés pour raisons personnelles	43
Figure 7 : résultat de l'aide de la famille	44
Figure 8 : résultat de l'aide de l'entreprise	44
Figure 9 : résultat diminution de l'investissement temporel dans le travail.....	45
Figure 10 : résultat heures supplémentaires avant d'être maman	45
Figure 11 : résultat ne pas faire des heures supplémentaires après avoir des enfants.....	46
Figure 12 : résultat déplacement avant d'être maman	46
Figure 13 : Résultat ne pas faire des déplacements après avoir des enfants.....	47
Figure 14: Résultat de l'évolution des aspirations après avoir des enfants vers plus d'équilibre entre travail et famille	47
Figure 15 : résultat changement des aspirations vers plus de stabilité.....	48
Figure 16 : Résultat changements des aspirations de mobilité géographique	48
Figure 17 : Résultat satisfaction de l'emploi actuel.....	49
Figure 18 : Résultat raison de non satisfaction de l'emploi actuel.....	49
Figure 19 : Résultat du même poste de travail	50
Figure 20 : résultat les mêmes conditions de travail	50
Figure 21 : Résultat pas de préjugés et de stéréotypes.....	51
Figure 22 : Résultat d'égalité femmes-hommes	51
Figure 23 : Résultat d'égalité femme sans enfants et femmes avec enfants	52
Figure 24 : Résultats pas de diminution des chances de mobilité géographique.....	52
Figure 25 : Résultat diminution des chances de promotion	53
Figure 26 : Résultat d'influence positive des pratiques de l'entreprise	53
Figure 27 : Résultat d'aide des garderies dans la gestion de carrière de la maman	54
Figure 28 : Résultat de l'hypothèse 1.....	55
Figure 29 : Résultat de l'hypothèse 2.....	56
Figure 30 : Résultat de l'hypothèse 3.....	57

INTRODUCTION GENERALE

INTRODUCTION GENERALE :

La fonction des ressources humaines occupe une place primordiale dans les entreprises, parce que la richesse de ces dernières réside essentiellement dans les femmes et les hommes qui les composent. Cependant, le nombre de femmes instruites et compétentes est de plus en plus élevés mais ces dernières endurent toujours de la discrimination et de l'inégalité en milieu professionnel à tous les niveaux depuis le recrutement à la formation, la promotion, la rémunération ...etc. Par ailleurs, elles bénéficient moins de mobilité sur le marché du travail que les hommes, et n'auront pas de changements de poste, de promotion ou de fonction qui lui sont associés (Ulrich, 2010).

En Algérie, la population active féminine est passés de 14.2 % de la population active totale en Septembre 2011, à 18.8% en Septembre 2012, à 20,4% en mai 2019(selon l'ONS), Malgré ces évolutions, il y a d'importantes disparités selon le genre, où la participation de la femme au marché de travail reste modeste comparativement à celle de l'homme. Bien que les femmes aient montré une augmentation de leur niveau d'instruction, de leur compétence et de leur enthousiasme, elles ont toujours des difficultés plus que les hommes tout au long de leurs carrières. La plupart d'entre elles rencontrent des obstacles et des freins qui l'empêchent d'accéder à des postes de responsabilité, et même si elles y accèdent, elles sont toujours cantonnées dans des postes perçues comme féminines.

Sachant que la législation algérienne garantit l'égalité des chances entre les femmes et les hommes au titre des articles : 4, 6, 17, 84 et 142 de la loi 90-11 du 21 avril 1990 relative aux relations de travail, ainsi que l'article 36 de la constitution, et sanctionne tout employeur qui ne respecte pas cette disposition, et malgré ça, les femmes sont tenues surtout à travailler plus sérieusement pour prouver leurs compétences et démontrer leur engagement, car elles souffrent toujours des inégalités et des discriminations de sexe, et elles sont moins susceptibles à recevoir les promotions ou niveaux de rémunération que leurs collègues masculins.

Les femmes en général mais les mères en particulier sont tenues à dépenser beaucoup d'efforts pour surmonter les obstacles, car les femmes et surtout celles ayant des enfants s'efforcent de concilier entre travail professionnel et responsabilités domestiques, c'est-à-dire elles doivent réussir à la fois à la maison et au travail, mais les hommes sont généralement moins susceptibles d'aider aux tâches ménagères, c'est-à-dire ils ont qu'un seul objectif, le succès au travail, bien que le taux de rentrée des femmes sur le marché de travail a connu une augmentation massive et leur niveau d'éducation a même dépassé celui de l'homme, elles ont pour charge les tâches domestiques et les soins aux enfants, et la répartition inégale au sein des couples s'accroît après la maternité (Régnier-Loilier, 2009).

En effet, en Algérie les femmes salariées bénéficient d'un congé de maternité durant les périodes pré et postnatales d'une durée de 14 semaines (selon l'Article 55 de la loi n°90-11 du 21 avril 1990 et l'article 29 de la loi n°83-11 du 02-07-1983 modifié par l'article 12 de

l'ordonnance n°96-17 du 06-07-1996 alors que les pères ne bénéficient que de 03 jours d'absences rémunérés à l'occasion de la naissance d'un enfant selon l'article 54 de la loi 90-11. La maternité alourdit les responsabilités familiales de la femme et cela va se répercuter sur sa carrière professionnelle, même si les mères ne quittent pas leur emploi et ne réduisent pas leur investissement temporel, la maternité semble former pour les employeurs un signal de moindre disponibilité et implication.

La maternité peut pousser les femmes à modifier leurs aspirations de carrières en optant pour un travail qui leur permet de concilier entre la vie personnelle et professionnelle. Selon Becker (1985 ; 1991), les responsabilités des enfants influencent fortement ces choix, le problème se pose que pour les femmes. Cette responsabilité demandée par les enfants pourrait ainsi les inciter à rechercher des emplois moins « exigeants », ou de conditions horaires plus souples : emplois à mi-temps, mais aussi emplois impliquant moins de responsabilités et de contraintes (mobilité professionnels, heures supplémentaires, etc.). Les responsabilités familiales pourraient causer des absences, ou une moindre disponibilité pour faire des heures supplémentaires.

Les mères ont des carrières professionnelles plus « plates » que les pères. Même si l'ancienneté est le facteur majeur de promotion (Koubi, 2003). À des emplois identiques, les femmes auront moins souvent de promotions internes que les hommes, notamment aux âges de la maternité (Meron *et al.*, 2009), et souffrent des inégalités de salaire dès le début de carrière (Arnaud Dupray et Stéphanie Moullet 2016).

Un basculement semble en effet s'opérer à l'arrivée du premier enfant, accentuant de manière draconienne et de façon souvent irréversible les inégalités professionnelles entre les hommes et les femmes (A. Pailhe et A. Solaz 2007). Ce phénomène a été associé à la production d'un « plafond de mère », un plafond imaginaire auquel se heurtent les mamans et qui explique notamment l'impact de la maternité sur la carrière des femmes et qui fait l'objet de notre étude qui prend le cas de l'entreprise « raffinerie de Sonatrach »

Problématique :

Malgré le fait que les dernières décennies ont connu une augmentation remarquable de la présence des femmes sur le marché du travail, nous pouvons remarquer que leur situation sur le marché de l'emploi est toujours marquée par des inégalités persistantes (Boulet, 2013; Catalyst, 2013), qui conduisent à entraver et à brider la vie professionnelle des femmes, et des mères en particulier.

Les aspirations de carrières des femmes sont modifiées, dès l'arrivée des enfants, c'est la raison pour laquelle plusieurs femmes font de multiples modifications vis-à-vis de leur carrière afin de répondre à leurs exigences familiales (Whitmarsh *et al.*, 2007). De plus, ces aspirations de carrière ont pour conséquence d'influencer les carrières des mères vers des emplois où une flexibilité d'horaires est possible, comme c'est le cas en optant par exemple pour le travail autonome ou pour un emploi ne requérant pas de déplacements à l'extérieur.

Elles seront face à l'obligation d'orienter leurs carrières en fonction de leurs besoins d'équilibre entre les deux sphères (familiale et professionnelle), ainsi qu'en fonction de leur besoin de sécurité et de stabilité d'emploi (Bejarano et Tzafir, 2011).

La maternité cause des interruptions de carrière, plus ou moins longues, ce qui donne lieu aux stéréotypes et préjugés, tout comme des écarts de rémunération injustifiés (M-T. Chicha et E. Charest 2013), en plus de la ségrégation occupationnelle qui conduit à une surreprésentation des mères dans certains types d'emploi (souvent plus précaires et à temps partiel), et de la présence peu nombreuses au sommet des hiérarchies organisationnelles (M-J. Legault 2011), sans oublier l'absence de pratiques de gestion des carrières et de conciliation travail-famille efficaces. Les mères peuvent être discriminées par des employeurs qui les considèrent à priori comme devenues moins productives ; les employeurs sont réticents à l'idée d'engager une femme qui va être mère. La maternité stigmatise la femme et elle est utilisée comme motif de contrôle et d'exclusion, ce qui entraîne une baisse de l'engagement de l'employeur envers les femmes enceintes et les nouvelles mères. Les femmes avec de jeunes enfants sont souvent perçues par les autres comme moins compétentes que les femmes sans enfants (Gatrell (2011).

Malgré des congés maternités qui ne sont pas trop longs, pour certains avoir des enfants peut être synonyme, d'absentéisme, d'une moindre disponibilité, de difficultés d'organisation etc. Ainsi, les employeurs vont se méfier des femmes qui sont en âge d'avoir des enfants, leur limitant l'accès à certains postes, à certaines fonctions ou encore à certaines responsabilités (HALDE, 2009). Les entreprises ont donc généralement une image négative de la maternité, voyant cela comme étant un frein à la productivité, les promotions des mères seront alors moins rapides ou elles resteront cantonnées dans des postes offrant de moindres perspectives professionnelles. (Williams 2000) parle d'un véritable « mur maternel » qui heurte les femmes qui ont des enfants ou qui vont en avoir.

Cependant, et pour bien comprendre les effets de ce plafond de mère sur le parcours professionnel de la mère et d'appréhender les différents facteurs liés à ce phénomène, nous proposons de répondre à la question principale suivante : **Dans quelle mesure le plafond de mère influence la carrière professionnelle de la femme au sein de la raffinerie de Sonatrach ?**

De cette question découle les trois questions secondaires suivantes :

1. Quels sont les obstacles rencontrés par les mères de la raffinerie d'Alger durant leurs parcours professionnel ?
2. Est-ce que les aspirations des femmes de la raffinerie changent –elles après l'arrivée des enfants ?
3. Quels sont les mécanismes adoptés par la raffinerie de Sonatrach pour briser le plafond de mère à la raffinerie de Sonatrach ?

En réponse à ces trois questions, nous anticipons par les trois hypothèses suivantes, que nous allons les confirmer ou les infirmer à travers ce travail de recherche :

1. Les mères de la raffinerie d'Alger ressentent de la difficulté à concilier les deux sphères qui sont le travail et la famille.

2. Les aspirations de carrières des femmes de la raffinerie ne sont pas les mêmes avant et après la maternité.
3. La raffinerie de Sonatrach met en place des pratiques qui brisent le plafond de mère.

Le choix du thème :

Le choix de ce sujet a été motivé par le fait que c'est un sujet d'actualité. De ce fait, Malgré une littérature abondante relative aux effets de la discrimination sur la carrière de la femme, les effets de la maternité sur les trajectoires de carrières des femmes sont moins étudiés. Une autre raison qui nous a poussés à choisir ce thème est que les femmes de notre entourage possédant des enfants ont vraiment des difficultés à concilier entre la vie personnelle et professionnelle, et elles rencontrent des obstacles pour accéder à des postes supérieurs et elles combattent pour faire carrière, et il y a même celles qui quittent le monde du travail pour élever leurs enfants. En plus de l'importance de la gestion de carrières des femmes qui devient de plus en plus notable dans les organisations.

Le choix de l'entreprise :

la raffinerie d'Alger est une filiale de la grande entreprise algérienne Sonatrach, le choix de notre terrain de stage n'a pas été au hasard mais il est dû au fait que la femme ne représentait qu'une minorité des emplois du secteur industriel vu que ce monde est historiquement très masculin (**information issue de notre enquête préliminaire**), ce qui pousse les femmes à éviter ce domaine, surtout à cause des inégalités dont elles souffrent. De ce fait, à travers cette recherche nous allons tester si ce domaine est exclusivement masculin ou la femme et la maman en particulier a pu le conquérir.

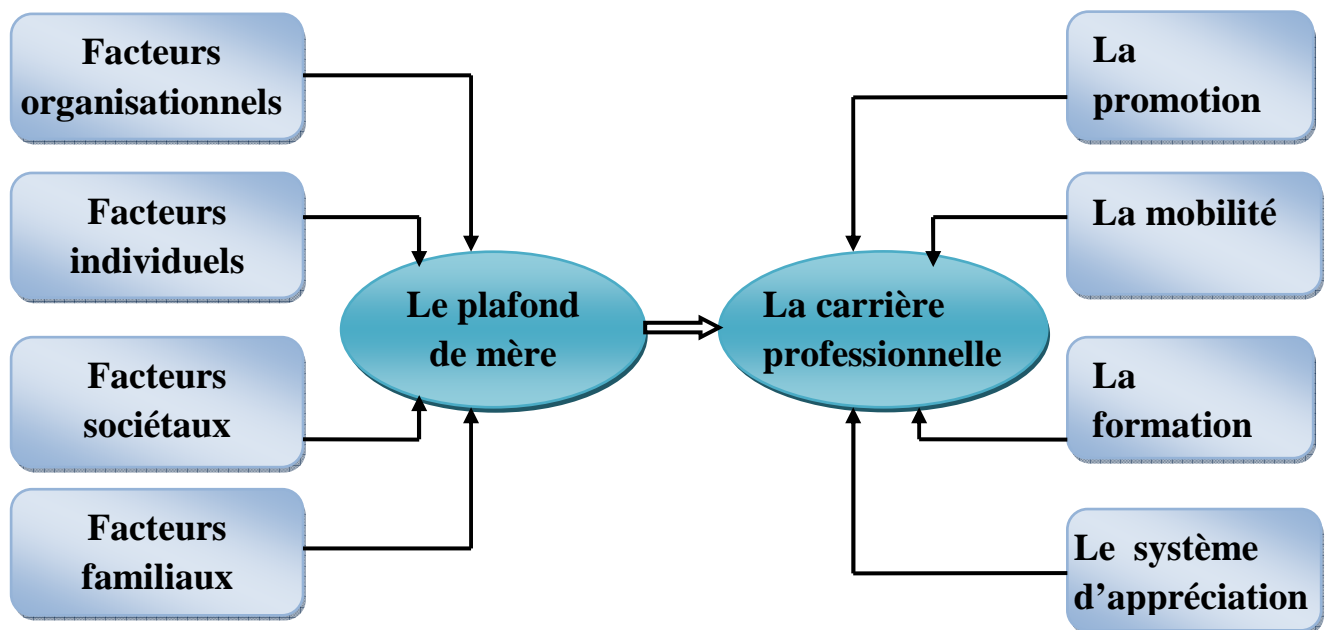
La pertinence de la recherche :

Cette recherche a une double pertinence, d'un côté scientifique, car elle permet de mettre l'accent sur les inégalités de genre ainsi que les difficultés de carrière de la femme et spécialement de la mère dans un contexte algérien, et de l'autre côté managérial, car elle permet de donner un aperçu sur les éléments qui influencent la carrière des mères que soit sur le plan personnel ou organisationnel, ainsi que les attentes de ces dernières et difficultés qu'elles rencontrent durant leur parcours professionnel, et cela donne des orientations aux managers de la raffinerie d'Alger afin de revoir leurs pratiques de gestion de carrières dans le but de briser le plafond de mère.

Modèle de la recherche :

Dans notre étude, nous avons schématisé les concepts retenus dans le modèle de recherche présenté ci-dessous :

Figure 1 : le modèle de recherche



Source : Elaboré par nos soins

Dans ce modèle, la variable dépendante, est la carrière des femmes diplômées universitaires, qui fait ici référence à la carrières professionnelle des femmes au sein des organisations, suivant plusieurs étapes et incluant l'ensemble des expériences de vie (Giraud et Roger, 2011), en en incluant l'ensemble des pratiques qui influencent la progression de la carrière.

Pour la variable indépendante de ce modèle qui correspond au plafond de mère, elle dépend de l'ensemble des facteurs (organisationnels, individuels, sociétaux et familiaux), qui vont causer un plafond pour les mères qui à son tour influence les trajectoires de leurs carrières professionnelles.

La structure du mémoire :

Le corps du mémoire est scindé en 03 chapitres présenté comme suit :

- Chapitre 1 : Revue de littérature et cadre conceptuel qui décrit les principales approches théoriques relatives à la carrière, les inégalités du genre et le plafond de mère dans la première section et la définition des notions et des concepts clés dans la seconde section.
- Chapitre 2 : Méthodologie de recherche où nous allons préciser et justifier la démarche méthodologique à savoir la posture épistémologique, l'approche méthodologique et les méthodes de collecte et d'analyse de données
- Chapitre 3 : Présentation et discussion des résultats: ce dernier chapitre est dédié au contexte organisationnel dans un premier lieu ensuite à la présentation des données récoltées et des résultats afin de nous prononcer sur les hypothèses émises en amont.

**CHAPITRE 1 : REVUE DE
LITTERATURE ET LE CADRE
CONCEPTUEL**

Chapitre 1 : Revue de littérature et le cadre conceptuel :

Dans ce chapitre, nous allons présenter dans la première section les approches théoriques, les travaux antérieurs qui ont abordés le même sujet de recherche, et dans la deuxième section nous allons évoquer le cadre conceptuel en définissant les notions de base de notre recherche en l'occurrence : la carrière professionnelle de la femme, le plafond de mère, le lien entre eux et les différents facteurs qui peuvent le causer.

Section 1 : Revue de littérature :

1- Les théories :

1-1- La carrière :

Les carrières des femmes ont été la cible de nombreuses études (Laufer, 2005 ; Belghiti-Mahut, 2004 ; Naschberger, 2010 ; Davidson et Burke, 2004...etc.). Cependant, nous allons citer quelques théories relatives à la carrière pour comprendre de quelles façons les femmes et les mères en particulier orientent leurs carrières.

Les multiples changements survenus dans le marché du travail au cours des dernières années où la réalité des individus et des organisations ne correspond plus aux modèles traditionnels de carrière de type linéaire et promotionnelle ont eu pour effet l'émergence de nouvelles formes de carrières qui prennent en compte les nouvelles réalités du marché du travail où la flexibilité est exigée de la part des employés et des employeurs et où il est impossible de garantir une sécurité d'emploi aux travailleurs., soit les modèles de carrière renouvelés (Sullivan et Baruch, 2009). Ces derniers présentent des alternatives afin de mieux définir les carrières des femmes, vue que modèles traditionnels de carrière ne cadrent pas la complexité des carrières des femmes (Cabrera, 2009), qui sont influencées par divers aspects, tels que l'importante part de temps consacré par ces dernières aux responsabilités familiales.

Parmi les modèles renouvelés de carrière nous avons le modèle de la carrière « **protéiforme** » (Hall, 1996), qui prend en compte les choix et les ambitions individuels de façon à ce que la carrière soit construite individuellement et gérée par la personne elle-même, et non pas par l'organisation qui l'emploie.

Le modèle de « **carrière sans frontière** » ou de la « **carrière nomade** » (Arthur et Rousseau 1996), Ce concept signifie que les frontières des organisations ne constituent plus des contraintes pour les carrières. Par contre, elles seraient constituées de plusieurs opportunités d'emploi qui ne se limitent pas aux frontières d'une seule organisation (Cabrera, 2009).

Ce modèle permet une meilleure explication des carrières des femmes. Tout d'abord, les femmes choisiraient le type de carrière protéiforme afin de satisfaire leurs besoins d'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle après avoir des enfants

(Cabrera, 2009), tout en ayant agité de leur carrière en optant par exemple au travail à mi-temps.

Les femmes auraient le plus souvent tendance à quitter le monde du travail que les hommes pour satisfaire aux besoins familiaux (Reilly, 1996). Le modèle de la «carrière nomade » met donc en exergue les problèmes d'équilibre entre le travail et la famille (Laurijssen et Glorieux, 2013).

Le modèle « **kaléidoscopique de carrière** » de Mainiero et Sullivan (2005,2008), contient trois dimensions: *l'Authenticité*, se rapporte à l'accord entre les aspirations de carrières d'un individu et ses valeurs profondes. *L'Équilibre*, fait référence au besoin de conciliation entre les sphères de vie et enfin, le *Défi*, renvoie aux décisions permettant de relever des défis et d'atteindre des buts. Les choix de carrière sont orientés par ces trois dimensions mais l'une d'entre elles est plus importante et prédominante à un moment donné dans la vie des individus selon la situation du moment. Ce modèle considère, les femmes et les hommes n'emprunteraient pas les mêmes types de trajectoires de carrière. En début de carrière, les femmes mettraient l'emphase sur la dimension de défi, à la mi-carrière les préoccupations liées à un équilibre de vie seraient plus présentes, notamment pour s'occuper de leurs enfants, et à la fin de leur carrière elles rechercheraient davantage l'authenticité.

Donc, ce modèle permet de comprendre comment les femmes changent-elles leurs aspirations de carrières au moment où elles ont des enfants.

1-2- La discrimination femme/homme :

L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes en entreprise nécessite qu'aucune discrimination en fonction du sexe, de la situation de famille ou de la grossesse ne soit autorisée lors de l'embauche ou au sein de l'entreprise. La discrimination professionnelle entre les hommes et les femmes a déjà fait l'objet de plusieurs études, de ce fait nous avons jugé utile de rassembler quelques sources scientifiques à ce propos.

L'avancement des théories de discrimination ont pour but d'expliquer pourquoi les femmes n'ont pas l'accès à certains postes

Parmi les premières théories de discrimination : l'approche développée par (Becker, 1957), il s'agit de **l'approche « par goût »**: qui suggère que recruter une femme implique un « coût psychologique » pour les employeurs : ces derniers préfèrent les hommes soit parce que psychologiquement ils préfèrent ne pas engager de femmes, soit du fait des attitudes qu'ils prêtent à l'ensemble des femmes qui seraient plus souvent absentes pour s'occuper des enfants, peu disponibles le soir ou le weekend et plus susceptibles d'interrompre leurs carrières.

Selon **la théorie de discrimination statistique** de (Phelps, 1972) repris par Gerald Oettinger (1996) : cette théorie repose sur l'imperfection des informations, où les employeurs projettent sur les individus certaines caractéristiques de groupe même n'ayant qu'une information imparfaite sur les caractéristiques productives de ces individus, ils préféreront accorder leur confiance à des personnes présentant des signaux positifs, c'est-à-dire s'il croit que les femmes sont, du fait de leurs responsabilités familiales, moins disponibles que les hommes et ont une probabilité élevée de se désengager du travail il

préfèrera ces derniers pour certaines fonctions et les femmes auront plus de difficultés que les hommes à obtenir des promotions (Lazear et Rosen, 1990), les femmes candidates à l'embauche ou en poste sont traitées moins favorablement que les hommes présentant les mêmes caractéristiques.

L'approche « **genre-organisation-système** » (**GOS**), développée par Fagenson en 1990 et repris par Belghti-Mahut (2004), suggère que la situation des femmes et leur progression limitée dans les organisations peuvent être expliquées par leur genre, par le contexte organisationnel, mais également par le système social et institutionnel dans lesquels elles évoluent. Elle permet d'analyser les facteurs qui conduisent à la discrimination systémique envers les femmes en emploi en les regroupant en fonction du contexte social, organisationnel et individuel.

De ce fait, les mères, en tant que principales débitrices des obligations familiales, doivent faire des arbitrages entre carrière et famille que les hommes, ou les femmes sans enfants, n'ont pas à faire. Cela limiterait d'autant le temps et l'énergie qu'elles peuvent consacrer à leurs activités professionnelles. En outre, les mères subiraient des préjugés encore plus défavorables que les femmes sans enfant quant à leur ambition et à leur capacité d'occuper certains types d'emplois. Celui-ci résulterait de l'interaction de barrières sociales, organisationnelles et familiales cumulatives et dynamiques dans le temps, contribuant à la production de structures, de pratiques et de normes qui, même si elles sont en apparence neutres, éloignent les mères des postes de pouvoir.

Une explication à l'existence de barrières pour l'accès à certains emplois est également donnée par **la théorie de discrimination la pollution**. Selon Claudia Goldin (2002), ces contraintes visent à empêcher les femmes d'accéder à des métiers dominés statistiquement par les hommes pour ne pas réduire le prestige attaché à ceux-ci (Marlaine Cacouault-Bitaud (2001). Le prestige réside dans une caractéristique productive où l'accès à la profession requiert un certain niveau. Or, ce qui porterait préjudice aux hommes, c'est que dans le cas où les informations et les préjugés sur les moindres capacités des femmes sont asymétriques, l'accès des femmes à la profession suggèrerait des critères d'accès plus faible.

Les effets de la discrimination sont purement distributifs: les travailleurs féminins sont rémunérés à un taux de salaire inférieur à leur productivité marginale et au salaire des hommes, une ségrégation partielle du marché du travail entre emplois féminins et masculins, mais aussi différences dans le déroulement des carrières, surreprésentation des hommes dans les emplois les plus qualifiés, plus grandes difficultés de promotion et sur qualification des femmes.

1-3- Maternité :

Du point de vue théorique, plusieurs explications non exclusives ont été avancées pour rendre compte des désavantages liés aux naissances (Budig et England, 2001). La plus évidente est que les maternités donnent lieu à des interruptions de carrière, plus ou moins longues. Suivant **la théorie du capital humain** (Mincer et Polachek, 1974 ; Mincer et Ofek, 1982), ces coupures dans la vie professionnelle entraînent non seulement une perte

d'ancienneté et d'expérience professionnelle, mais aussi une dépréciation des compétences productives. À cela s'ajoute l'idée suggérée par Becker (1985) selon laquelle les mères, même si elles reprennent immédiatement leur activité professionnelle après leur congé de maternité, peuvent réduire leur effort au travail en raison leur responsabilité domestique, les femmes connaissent moins d'implications dans la sphère professionnelle et investissent donc moins sur leur carrière. Elles auront également moins d'aptitudes et de compétences par l'expérience, en raison de la réduction du temps consacré à leur activité professionnelle quand elles auront des enfants, ou encore être moins efficaces faute de l'énergie suffisante. Leurs promotions seront alors moins rapides ou elles resteront cantonnées dans des postes offrant de moindres perspectives professionnelles.

La théorie de compensation, repose sur l'idée que les choix professionnels dépendent des avantages des postes en termes de rémunération et de conditions de travail. Les femmes préfèrent des emplois leur offrant une stabilité et une flexibilité d'horaires qui leur permettent d'assumer leurs responsabilités familiales (Polachek, 1976), même si ces emplois soient moins bien rémunérés et offrent moins d'opportunités d'avancement. Et que certaines femmes privilégient, des emplois peu éloignés de leur domicile ou moins exigeants en termes horaires (Desai et Waite, 1991 ; Cook et al. 2018). Elles consentiraient alors plus souvent à travailler dans des entreprises moins rémunératrices, et limitant leurs opportunités de progression (Coudin et al., 2018).

La théorie des préférences (Hakim 2000) est une nouvelle théorie pour expliquer et prédire les choix des femmes entre le travail marchand et le travail familial, cette théorie suggère que la majorité des mères n'ont pas d'engagement personnel fort dans un travail rémunéré ou dans une carrière et cela après avoir eu des enfants à charge. Elle affirme que la majorité des femmes qui entrent dans des professions sont adaptatives – elles choisissent ces professions afin de pouvoir adapter le travail rémunéré à leur rôle domestique, plutôt que l'inverse. Elle soutient que les femmes rejettent les responsabilités plus importantes et les heures supplémentaires de certains emplois pour se concentrer sur la famille par le biais d'activités personnelles.

Cependant, à partir de 2015, et lors d'un débat lancé à l'occasion de la 1^{ère} Journée des mères actives, Marlène Schiappa, fondatrice du réseau, du blog et de l'association Maman travaille a inventé l'expression du **plafond de mère**, Un terme qui lui a été inspirée par les témoignages de mères qu'elle a reçus, et qui subissent des injustices au travail, simplement en raison de leur sexe. Ce plafond qui est considéré comme imaginaire auquel se heurtent les mamans et qui explique notamment que la maternité est le premier frein à la carrière des femmes (Laurence Parisot 2016).

2- Les études antérieures :

Les études empiriques consacrées aux effets de la maternité sur l'emploi témoignent toutes de l'effet négatif de la présence d'un enfant sur la participation féminine au marché du travail en particulier dans les premières années qui suivent la naissance et cet effet

augmente avec le nombre d'enfants. Dans le tableau suivant nous avons collecté quelques études antérieures ayant abordé le sujet de l'impact de la maternité ou du plafond de mère sur la carrière de la femme.

Tableau 1 : Les études antérieures ayant abordé le même sujet.

Titre	Auteur	Année	Objectif	Méthode	Résultat
Plafond de mère : comment la maternité freine la carrière des femmes	Marlène Schiappa Cédric Bruguière	2015	Répondre aux interrogations des entreprises, des institutions..., ainsi que des mères qui travaillent pour théoriser clairement ce qu'est le plafond de mère, de l'analyser, d'en décrypter les mécanismes économique, historiques, sociaux, psychologiques et managériaux, et enfin de dévoiler les nouveaux usages du travail, inventés par des mères, des pères, des travailleurs et des employeurs qui réussissent à briser ce plafond d'un nouveau genre.	Qualitative	Il ne peut y avoir d'évolution au-delà du plafond de mère qu'avec une volonté commune et une action concentrée de ces trois acteurs : les pouvoirs publics, les employeurs et les individus.
Au croisement du genre et de la parentalité : le plafond de mère chez les femmes qualifiées	Emilie Genin	2017	Mettre en lumière et d'illustrer certains des mécanismes par lesquels se construit le plafond de mère chez les femmes qualifiées au Québec.	Qualitative	Cette analyse a permis d'identifier certains mécanismes par lesquels se construit le plafond de mère, à savoir l'anticipation de la maternité, la difficile conciliation emploi-famille au quotidien et l'ancrage des trajectoires professionnelles des mères avec les cycles de vie familiale et la carrière du conjoint.
7e Baromètre sur la perception des discriminations au travail Focus « Égalité femmes/hommes »	Le défenseur des droits (république française)	2014	Lutter contre les discriminations faites aux femmes.	Qualitative	La grossesse, les enfants et la maternité sont autant de facteurs identifiés par les témoins comme impactant la carrière professionnelle des femmes. L'enquête révèle que les stéréotypes sexués sont toujours à l'œuvre chez les actifs, tant sous l'angle des qualités observées chez les personnes exerçant des fonctions de direction, différentes selon le

Tableau 1 : Les études antérieures ayant abordé le même sujet.

<p>Motherhood and its impact on career progression</p>	<p>Bryan McIntosh Roland McQuaid Anne Munro Parviz Dabir-Alai</p>	<p>2012</p>	<p>Examiner l'impact de ces facteurs individuellement et cumulativement : la maternité, les heures de travail, les interruptions de carrière et les enfants d'âge scolaire lors de la progression de carrière.</p>	<p>Quantitative</p>	<p>sexe, que sur la permanence dans les esprits de métiers naturellement faits pour les femmes ou pour les hommes. Cet article a plébiscité un certain nombre de mesures que considèrent efficaces pour favoriser l'égalité entre les sexes au travail.</p>
					<p>la maternité a un effet préjudiciable régressif sur la progression de carrière des femmes. Cependant, il s'agit d'un terme simpliste qui recouvre un processus plus complexe lié à l'âge des enfants à charge, des horaires de travail et des interruptions de carrière.</p>

Source : Elaboré par nos soins à partir de la littérature.

De l'ensemble de ces théories et ces auteurs, nous constatons que la maternité ne va pas en faveur des femmes qui, bien qu'abordant une période mémorable de leur vie de mère, doivent assumer des discriminations et des discontinuités dans leur carrière. Elle est à l'origine de nombreuses inégalités entre les femmes et les hommes au travail, C'est le statut de mère qui empêche les femmes d'accéder au pouvoir, qui fait pression sur elles et qui, parfois, les décourage ou les désintéresse de leur vie professionnelle. Les difficultés de conciliation entre la sphère professionnelle et personnelle sont considérées comme étant un obstacle pour la carrière des femmes, comparativement aux hommes où cette dimension ne semble pas affecter leur carrière.

Notre étude s'intéresse aux barrières qui empêchent les mères d'accéder aux postes stratégiques dans les organisations, et plus particulièrement les effets de la maternité sur le parcours professionnel de la mère, en utilisant une approche quantitative. Elle se distingue des autres études au fait qu'elle se déroulera dans un milieu industriel, qui est un milieu traditionnellement masculin, où on va apercevoir si les femmes continuent de subir des discriminations à cause de leur statut de mère, mettre en lumière aussi les différents facteurs (organisationnels, individuels, sociétaux et familiaux) liés à la maternité et qui influencent la carrière de la mère, les différentes difficultés liées à la maternité qu'elle rencontre durant son parcours professionnelle, ainsi que ses aspirations de carrières pour voir si elles changent ou restent stable avant et après l'arrivée des enfants, sans oublier de mettre en exergue, le rôle de l'entreprise dans le déroulement de la carrière de la mère. Donc notre études aura deux aspects le premier est social et le deuxième est managérial.

Section 2 : CADRE CONCEPTUEL

Nous définissons dans un premier temps le concept de carrière et ses étapes et les nombreuses notions qui lui sont associées, ainsi que les déterminants influençant le succès de carrières des individus. Et dans un second temps nous définissons le plafond de mère ainsi que les facteurs influençant positivement ou négativement les carrières des femmes et des mères ensuite nous déterminons les mécanismes adoptés pour briser le plafond de mère et diminuer l'impact de la maternité sur l'avancement de leur carrière.

1- La carrière et ses déterminants :

Dans cette partie on va aborder le concept de carrière ainsi que les nombreuses notions qui lui ont associées et les déterminants influençant le succès de carrières des hommes et des femmes en même temps.

1-1- Définition de la carrière :

La carrière est un concept dont la définition a évolué au fil du temps. D'après Super (1980), Une carrière est alors une succession de promotions qui permettent la mobilité verticale au sein de l'entreprise.

La définition revient à la période où l'individu ne changeait pas d'entreprise dont il faisait partie et avançait hiérarchiquement dans la même organisation. De plus, il a caractérisé quatre différentes étapes de carrière qui traduisent une série de tâches qu'un individu doit accomplir pour passer à un niveau supérieur, et ce durant toute sa trajectoire de carrière.

D'autres auteurs ont par la suite additionné leurs avis personnels à cette définition classique (Arthur et Rousseau, 1996; Hall, 1996).

Aujourd'hui, la carrière se définit par étant la trajectoire professionnelle dans une ou plusieurs entreprises, ou dans une profession, suivant différentes phases y compris l'ensemble des expériences de vie (Giraud et Roger, 2011).

Pour Jean-Marie Peretti: « une carrière dans une entreprise, c'est une succession d'affectations. Elle réunit tous les postes qu'une personne a occupés tout au long de sa vie professionnelle. Cela peut être au niveau structurel, géographique ou fonctionnel. La réussite d'une personne dépend de ses compétences. Dans cet ensemble, tout ce qui est lié au travail et à la carrière est pris en compte

Une carrière professionnelle peut éventuellement être modifiée à cause d'un événement de la vie personnelle. Il peut s'agir de naissance, de maladie ou de déménagement. On peut comprendre que la vie professionnelle et la vie personnelle sont indissociables. L'une peut dépendre de l'autre comme l'autre peut dépendre de l'une (Blog Entrepreneuriat, Business & Marketing, 2021).

1-2- Les étapes de la carrière :

Le développement de la carrière comporte plusieurs étapes. Elles sont hiérarchisées : Chaque étape suit une autre sans pouvoir dépasser la précédente, et chaque deux étapes sont séparés par une phase de transition, avec des règles de passage spécifiques (Mayrhofer & Iellatchitch, 2005). La majorité des auteurs comme Erikson (1963), Kets de Vries et

Miller (1985) ou Hall et Goodale (1986), découpent la carrière en quatre grandes phases: l'exploration, la maîtrise, la maintenance et le désengagement.

1-2-1- L'exploration :

Cette phase concerne l'entrée au marché du travail. Hall (1976) situe cette étape difficile entre 18 et 25 ans environ où la personne qui débute le travail est opposé au choc de la vie professionnelle issu de ses attentes et de la réalité du marché du travail. C'est dans cette phase que l'employé débutant s'engage avec passion et dynamisme dans son travail et doit se faire une image et chercher comment s'adapter (Lamberg, 2004; Wayne, Liden, Kraimer, & Graf, 1999; T. Ng&Feldman, 2007).

1-2-2- Le développement :

Dans cette période, selon les auteurs l'employé entre l'âge de 35 ou 45 ans se crée une sorte de familiarité entre lui et son environnement (Erikson, 1963). La relation entre l'employé et son lieu de travail se déterminent à ce moment-là. C'est une période d'assimilation et d'évolution (Kets de Vries & Miller, 1985) qui se définit par des promotions, de l'avancement dans la hiérarchie, le développement des compétences et la recherche d'une harmonie entre vie personnelle et vie professionnelle.

1-2-3- Le maintien :

Cette étape, située entre 40 et 55 ans (Hall 1976), définit la mi-carrière du salarié et se distingue par la période où l'employé commence à examiner ses objectifs atteints et ses aspirations. L'évolution se ralentit, moins d'innovation et elle entre dans une période de routine (Super, Thompson, Lindeman, Jordaan, & Myers, 1988) qui se caractérise par le besoin de se maintenir et de se sentir utile, mais aussi de perdre la confiance en soi acquise en période de maîtrise dans cette « crise de la quarantaine » (Kets de Vries & Miller, 1985). Souvent, l'employé a atteint le sommet de ses compétences et il n'évolue presque plus. Parallèlement, il arrive que de nouvelles recrues, maîtrisant de nouvelles techniques, le poussent à s'estimer comme « dépassé ». Des complications sanitaires, des problèmes familiaux...

1-2-4- Le désengagement :

La phase de désengagement se définit par un engagement de plus en plus faible dans la vie professionnelle pour se donner à d'autres activités qui coïncide avec la fin de carrière de l'employé. Hall (1976) situe cette étape après l'âge de 55 ans environ comme une préparation de la retraite. Quelques uns préfèrent rester actifs professionnellement, en parallèle, d'autres choisissent de se retirer progressivement ou complètement du marché du travail.

1-3- Le plafonnement de carrière :

Le plafonnement est l'état de ce qui a atteint le plafond et la limite supérieure (encyclopedie.fr). Associé avec le concept de carrière, Le plafonnement de carrière ou **plateau de carrière** est habituellement défini comme un arrêt ou un sentiment de blocage de la promotion d'un individu (Tremblay et Roger, 1995). Plusieurs chercheurs renvoient la conception de plateau de carrière à une conception linéaire, c'est-à-dire, axée sur une

ascension progressive dans la pyramide hiérarchique. (J-M. Peretti 2016) décrit la situation du plafonnement de carrière comme suit : « Un salarié se trouve en situation de plateau de carrière lorsque dans son entreprise ses perspectives de promotion sont limitées ».

(Lemire et Rouillard 2003) considèrent qu'il existe deux types de plafonnement de carrière:

1-3-1- Plafonnement de carrière objectif :

Une situation dans laquelle les étapes de la carrière et les perspectives de promotion se réduisent, ce qui laissent entrevoir une carrière sans avenir. » (Saba et Dolan 2013) Cette situation se vit plus particulièrement dans un contexte où les structures organisationnelles s'aplanissent.

1-3-2- Plafonnement de carrière subjectif :

Renvoie à la perception ou au sentiment des individus à l'égard du plafonnement de carrière (Lemire et Rouillard, 2003). Pour Chao (1990), le plafonnement devrait être mesuré non par le nombre d'années passées au même poste, mais plutôt par la perception individuelle de l'évolution de sa propre carrière. Pour celui-ci, l'évaluation subjective du développement futur de la carrière devrait constituer l'élément clé du plafonnement parce qu'elle nous renseigne sur la façon dont l'individu perçoit, évalue et réagit à sa situation.

1-4- Le succès de carrière :

Le concept du succès de carrière s'est bien développé suite aux multiples changements que la carrière a connus dans les derniers siècles (Rasdi, Ismail, Uli, et Noah, 2009). Le succès professionnel est depuis longtemps considéré comme l'un des signes essentiels pour évaluer la réussite d'un individu. Il est souvent l'un des principaux objectifs que les personnes se donnent dans la vie (Abele, 2002). En effet, les évolutions reliés à l'environnement économique et social ont eu une influence sur les individus et sur les entreprises (Sullivan et Baruch, 2009), se traduisant par de nouveaux types de carrière où l'employé devient responsable de l'évolution de sa carrière (Hall, 1996), et où les avantages de promotion ne se limitent plus à un seul salarié (Arthur et Rousseau, 1996). Ainsi, la définition classique qui évaluait le succès de carrière à l'aide d'indicateurs objectifs, tels que le salaire et les promotions (Kirchmeyer, 1998; Rasdi et al., 2009), ne définit plus à la réalité des employés et des entreprises (Powell et Mainiero, 1992). Cependant, les études récentes ont permis d'arriver à des définitions communes. C'est ainsi que le succès de carrière, aujourd'hui, se définit à l'atteinte des objectifs souhaitables de l'employé durant sa vie professionnelle (Arthur et al., 2005). Aujourd'hui, le succès de carrière s'évalue à l'aide de deux dimensions, soit le succès de carrière objectif et le succès de carrière subjectif (Judge, Cable, Boudreau, et Bretz, 1995).

1-4-1- Le succès de carrière objectif :

Se rapporte aux réalisations de carrières mesurées à l'aide de critères observables, tels que le niveau de rémunération, le nombre de promotions obtenues ainsi que le poste occupé (Judge et al., 1995; Ng, Eby, Sorensen, et Feldman, 2005).

1-4-2- Le succès de carrière subjectif :

Se mesure à l'aide du niveau de satisfaction personnelle de l'individu à l'égard de son emploi actuel, sa carrière et des autres sphères de sa vie (Laufer, Marry, et Maruani, 2001). Il s'agit d'une évaluation subjective que les individus font de leur carrière (Judge et al., 1995).

Par ailleurs, de multiples études concluent que le salaire, les promotions et la position hiérarchique ont un impact considérable sur le succès de carrière subjectif (Judge et al., 1995; Valcour et Ladge, 2008). En retour, il a été démontré que le succès de carrière subjectif pouvait motiver plus les employés et leur donner plus de confiance en eux, ce qui avec le temps, influencera leur succès de carrière objectif (Abele et Spurk, 2009).

1-5- Le succès de carrière chez les hommes et les femmes :

Les modèles de carrière que suivent les hommes et les femmes sont différents (Mainiero et Sullivan, 2005). La carrière des hommes est linéaire, alors que celle des femmes est sinusoïdale et elle dépend en grande partie de leur sphère familiale ou personnelle. Les femmes sont prédisposées plus que les hommes à faire des pauses dans leur vie professionnelle, à diminuer leur investissement temporel au travail et à changer plus souvent d'entreprises (Mainiero et Sullivan, 2005). En outre, selon (Nikina et Shelton (2012), les femmes sont par essence multi tâches : elles peuvent réussir sur le plan familial en tant que mère et épouse et bien sûr sur le plan professionnel en occupant un poste supérieur. La maternité joue un rôle important dans la carrière des femmes (Bastid, 2007). Les femmes rencontrent également des obstacles sur le plan culturel, social et sexuels contraignant leur choix de carrière mais plus encore son avancement (Laufer, 1982 ; Levinson, 1996). Par ailleurs, Selon (Sullivan 1999), les femmes sont beaucoup plus exposées aux inégalités et au harcèlement sexuel sur le lieu de travail. De nombreux facteurs pull et push entrent en jeu pour créer les trajectoires de carrières sinusoïdales, interrompus, des femmes (Cabrera, 2007).

Les facteurs sont multiples, il y a ceux qui renvoient aux vies personnelles et familiales (comme le fait de déménager pour suivre le conjoint) et il y a ceux qui renvoient à la sphère professionnelle (comme le fait de quitter une organisation dans laquelle elles ne pourraient pas montrer toutes leurs compétences). Donc, pour résumer, les femmes utiliseraient davantage des critères subjectifs pour montrer leur succès de carrière, tandis que les hommes auraient plus tendance à utiliser des critères objectifs.

1-6- Les déterminants influençant la carrière des hommes et des femmes :

Dans cette partie on va voir les déterminants qui influencent le succès de carrière des hommes et des femmes en même temps d'après un modèle proposé par Judge et ses collègues (1995).

1-6-1- Variables sociodémographiques :

Le succès de carrière peut être prédit par plusieurs variables, telles que le sexe, le statut matrimonial, l'âge, la race, et la famille (Judge et al., 1995). L'âge par exemple influence positivement les deux dimensions du succès de carrière des femmes et des hommes (Judge et al., 1995; Lortie-Lussier et Rinfret, 2005), plus un individu est âgé, plus il reçoit un

salaires élevés et des opportunités de promotion, et plus il est satisfait de sa carrière et de son emploi actuel. À l'opposé également, l'arrivée des enfants a pour effet principal la réduction du temps de travail des femmes, et plusieurs interruptions de carrière (Stroh et al., 1996), qui affecte négativement le succès subjectif de carrière des femmes, ce qui n'est pas le cas des hommes. Ainsi, plus le nombre d'enfants est élevé, et plus les enfants sont jeunes, plus l'impact négatif sur le revenu et les promotions des femmes est important (Valcour et Ladge, 2008). Enfin, les femmes peuvent se concentrer davantage sur leur travail lorsque les enfants grandissent. La famille a un effet sur le succès subjectif de carrière des femmes. Lorsque les femmes parviennent à concilier travail et vie personnelle, elles sont satisfaites de leur carrière et de leur travail (Sturges, 1999).

1-6-2- Le capital humain :

Le capital humain a un effet important sur le succès de carrière des individus. Il fait référence aux compétences, aux connaissances, aux qualifications, ainsi qu'aux autres qualités d'un individu qui contribuent au bien-être personnel, social et économique (Keeley, 2007). Ainsi, la carrière des individus est influencée par le niveau d'instruction, la qualité de l'éducation reçue, l'expérience professionnelle, et le succès des réalisations passées (Judge et al., 1995; Lortie-Lussier et Rinfret, 2005). Ce sont les déterminants qui contribuent le plus au succès objectif de carrière des hommes et des femmes (Lortie Lussier et Rinfret, 2005).

1-6-3- Les variables motivationnelles :

Les variables motivationnelles contiennent les attentes et les aspirations de carrières, le vœu de donner davantage, l'effort ainsi que le taux d'implication important dans le travail. Ces variables affectent le succès de carrière chez les hommes et les femmes. Tout d'abord, l'attente et les aspirations de carrière individuelles influencent positivement sur le succès de carrière des hommes, mais pas nécessairement celui des femmes (Dolan, Bejarano et Tzafir, 2011). Ainsi, les femmes dirigent leur carrière avec leur besoin de sécurité d'emploi et d'équilibre entre la vie professionnelle et familiale. D'autre part, la phase entre 25 et 40 ans définit le moment où les femmes révisent leurs priorités de carrière en lien avec ces besoins précédents (Mainiero et Sullivan, 2005; Dolan, Bejarano et Tzafir, 2011; Sturges 1999).

1-6-4- Les variables organisationnelles :

De multiples variables organisationnelles pèsent sur le succès de carrière des hommes et des femmes. D'abord, avoir accès à un conseiller et à des réseaux sociaux professionnels aurait un grand impact sur le succès objectif des hommes que les femmes, malgré un même impact sur le succès subjectif des deux sexes (Kirchmeyer, 1998; Lortie-Lussier et Rinfret, 2005). Certes, malgré l'impact positif sur le succès de carrière chez les deux sexes, la présence d'un conseiller avantagerait les hommes à évoluer hiérarchiquement dans les organisations que les femmes (Lortie-Lussier et Rinfret, 2005).

Dans notre étude empirique, nous allons utiliser les variables sociodémographiques en se basant sur le changement que peut apporter l'arrivée d'un enfant sur les trajectoires de carrière des femmes en leur permettant de concilier entre travail et famille, nous allons

utiliser aussi les variables motivationnelles pour voir si les aspirations des femmes changent après l'arrivée d'un enfant et en dernier lieu nous utiliserons les variables organisationnelles, et là nous allons baser sur la culture de l'entreprise d'accueil et les pratiques appliquées en son sein afin de savoir si elles sont au profit des femmes et des mères en particulier ou au contraire ne prennent pas en considération le statut de la femme.

1-7- La gestion de carrières :

1-7-1- Définition :

(Pour SEKIOU L. et autres 1993) : « la gestion de carrière est un ensemble d'activités entreprises par une personne pour introduire, orienter et suivre son cheminement professionnelle, dedans ou en dehors de l'organisation, de façon à lui permettre de développer pleinement ses aptitudes, habilités et compétences»

(Pour Jean-Marie PERETTI, 2001) : La gestion des carrières est l'ensemble d'actions conduites par une organisation afin d'assurer le cheminement interne d'un poste à un autre poste, de planifier les évolutions et d'encourager les salariés à développer le pilotage de leurs carrières.

(Pour Jean-Marie PERETTI, 2016) : «La gestion de carrière permet de suivre dans le passé, le présent et l'avenir les affectations d'un employé dans une organisation. Elle se présente comme un accord entre les besoins de l'entreprise, des capacités disponibles et des désirs exprimés par les employés. Cet accord définit les décisions de recrutement, de formation et de mobilité interne. Gérer les carrières c'est considérer à la fois les besoins de l'entreprise et les capacités et besoins de chaque employé».

De l'ensemble de ces définitions, nous pouvons constater que la gestion de carrières est un outil qui concilie entre l'intérêt du salarié et celui de l'employeur, elle doit donc être gérée par les deux coté.

1-7-2- Pratiques de la gestion de carrières :

La gestion des carrières regroupe plusieurs activités qui permettent l'épanouissement et le développement des ressources humaines, nous allons citer deux pratiques importantes parmi d'autres en :

1-7-2-1- Le recrutement : Le recrutement assure la meilleure adéquation possible entre le potentiel individuel (compétence, aspiration, possibilité d'évaluation d'une personne) et les exigences du poste. En d'autre terme, Le recrutement est défini comme « l'ensemble des activités visant à fournir à l'organisation un nombre suffisant de candidats qualifiés de telle sorte que celle-ci puisse choisir les individus les plus aptes à occuper les postes disponibles» (Dolan SCHIMON L et AL. 2002).

1-7-2-2- La formation : La formation est un ensemble d'actions, de moyens, de méthodes et de supports planifiés à l'aide des quels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes, leur habilités et leurs capacités mentales nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et ceux qui leurs

sont personnels ou sociaux pour s'adapter à leurs environnement et pour accepter de façon adéquate leurs taches actuelles et futures (J.M. PERETTI).

1-7-2-3- La mobilité : La mobilité est considérée comme un changement d'entreprise ou d'établissement (Cadin et al. 2003) ou, dans une cadre plus restreint, comme une succession d'emplois ou un changement d'affectation dans une structure organisationnelle (Rosenbaum 1979, Vatteville 2003), elle est considérée aussi comme « une transition d'emploi interne ou externe, initiée par le travailleur ou imposée par l'organisation » (Hellemans et Equeter, 2016).

Nous distinguons plusieurs types de mobilités :

- **Mobilité horizontale :** C'est le changement de poste de travail sans changement de niveau hiérarchique. Le salarié change de poste de travail, pour exercer le même type de fonction ou d'emploi, à un niveau hiérarchique équivalent, mais dans un autre service. On parle dans ce cas de mobilité fonctionnelle.
- **Mobilité verticale :** Le salarié accède à un poste de travail de niveau hiérarchique supérieur, ce qui implique alors une qualification et des compétences plus importantes. On parle dans ce cas d'une promotion qui s'accompagne en général d'une augmentation de la rémunération.
- **Mobilité latérale :** s'exprime en termes de pouvoir informel. Indépendamment du niveau hiérarchique, cette mobilité radicale ou d'inclusion reflète le rapprochement ou l'éloignement du salarié du noyau décisionnel de l'organisation. Cette mobilité traduit le degré d'influence ou de pouvoir exercé par une personne dans l'organisation.
- **Mobilité géographique :** elle peut être **nationale** c'est-à-dire que le salarié est transféré du lieu d'exercice de son activité à un autre dans les frontières d'un seul pays. Ou **internationale** c'est quand le salarié est muté hors de son pays d'affectation ou décide de partir travailler à l'étranger de sa propre initiative.

1-7-2-4- La promotion : La promotion c'est l'affectation d'un travailleur à un poste hiérarchiquement supérieur au poste actuel plus important, plus de responsabilité dans les activités sont plus importantes que celles du poste détenu actuellement et aussi l'augmentation du salaire (PERETTI J. M. 2003). Selon ce dernier deux pratiques de promotion peuvent être distinguées :

- **La promotion au coup par coup :** Elle n'est pas organisée, autrement dit elle ne base ni sur la gestion prévisionnelle des emplois ni sur un système d'appréciation, elle se caractérise par la rapidité à pourvoir le poste vacant en l'absence des moyens d'évaluation.
- **La promotion de contrôle (organisée) :** Contrairement à la première, celle – ci repose sur une gestion prévisionnelle de l'emploi et un système d'évaluation

bien défini, Elle nécessite des prévisions de besoins de l'entreprise en manière de compétences et de potentiel. Bien méthodique, elle fonctionne selon des plans de remplacement.

2- Le plafond de mère :

Dans cette partie, nous définissons tout d'abord le plafond de mère dans un deuxième temps, nous exposons les différentes métaphores utilisées pour décrire les obstacles que peuvent affronter les femmes et les mères dans leurs parcours professionnels, ensuite nous présentons les facteurs influençant positivement et négativement leur avancement hiérarchique. Après, nous allons aborder les effets de la maternité sur les carrières des femmes. Finalement, dans la dernière partie, on va se concentrer sur la conciliation vie familiale et professionnelle et définir les mécanismes adoptés pour briser le plafond de mère et diminuer les effets négatifs de la maternité sur la carrière des femmes.

2-1- Définition du plafond de mère :

C'est en fait l'ensemble des mécanismes économiques, managériaux, psycho-sociaux, qui mènent à empêcher le développement de la vie professionnelle des femmes et brident la carrière des mères. Le plafond de mère se construit donc en partie parce que les femmes sont soumises aux mêmes exigences professionnelles que les hommes [en termes de disponibilité et d'intensité du travail], mais font face à des demandes domestiques et familiales beaucoup plus importantes. En conséquence, elles doivent procéder à des ajustements [que les hommes ne semblent pas devoir faire] et développent des stratégies de conciliation, qui ne sont pas vraiment des choix, mais plutôt les seules options possibles», écrit Émilie Genin.

Le plafond de mère pourrait se définir comme l'ensemble des obstacles pénalisant les mères dans leur parcours professionnel. Précisons que le terme de plafond de mère devrait refléter l'interaction dynamique de facteurs sociaux, organisationnels et individuels cumulatifs qui contribuent à la reproduction de structures, de pratiques et de comportements ayant comme conséquence d'éloigner ou d'exclure les mères des sphères de pouvoir et de maintenir un partage inégalitaire entre le travail rémunéré et le travail parental (Émilie Genin, 2017).

2-2- Les métaphores présentant des obstacles dans les carrières des femmes :

Les difficultés auxquelles les femmes sont confrontées dans leur carrière peuvent être illustrées par plusieurs métaphores, telles que :

2-2-1- Le plafond de verre :

Le concept du « plafond de verre » correspond aux freins ou aux difficultés durables, qui peuvent être invisibles, que rencontrent la femme dans une organisation pour accéder à des postes de responsabilité, ces freins peuvent entraver la mobilité ascendante des femmes vers les hautes sphères organisationnelles (Van Velsor, 1987).

Aussi utilisée pour décrire les barrières que rencontrent d'autres groupes sociaux qui subissent les mêmes inégalités de progression de carrière comme les personnes d'origine

étrangère et les personnes souffrant d'un handicap dans l'accès à des fonctions à responsabilité dans l'organisation.

Par ailleurs, le plafond de verre est rencontré davantage dans les hauts niveaux hiérarchiques que dans les niveaux inférieurs et intermédiaires (Fain, 2011). En outre, les caractéristiques de la société, des organisations et des individus sont les causes du plafond de verre les plus identifiées dans la littérature et impliquent différents niveaux d'analyse (Guillaume et Pochic, 2007).

2-2-2- Les parois de verre :

Cette métaphore correspond à la discrimination horizontale contre les femmes qui parviennent à un poste de responsabilité dans les organisations (Morrisson et al, 1987). Ainsi, les études ont montré que les femmes qui se hissent aux niveaux hiérarchiques supérieurs des organisations sont souvent cantonnées dans des postes perçus comme féminine et qui sont à la périphérie des fonctions stratégiques, tels que les ressources humaines, la communication ou le marketing (Fortier, 2002).

2-2-3- La falaise de verre :

La métaphore de la « falaise de verre » illustre une problématique que les femmes rencontrent une fois qu'elles ont réussi à briser le plafond de verre. Une fois qu'elles atteignent des postes d'influence dans les organisations, de nouveaux obstacles se présentent à elles. La falaise de verre est une autre forme de discrimination de genre, plus subtile. Les situations de crise menaient les femmes à être nommées à la tête des entreprises, et non l'inverse — qui consistait à suggérer que les femmes menaient les entreprises à la crise (Alexander Haslam, 2005). Les femmes sont mises dans des situations de leadership risquées, ce qui au final ne fait que renforcer les stéréotypes de genre qui véhiculent que les femmes ne sont pas faites pour des positions de leader. En clair, choisir de mettre les femmes dans des postes hauts placés lors de crises permet de leur faire porter la responsabilité de la situation. Elles seront jugées négativement et inaptes à exercer des fonctions de dirigeantes, ce qui contribue à faire perdurer le cycle des inégalités (Alexander Haslam, 2005).

2-2-4- Le labyrinthe :

Cette métaphore définit la difficulté du parcours professionnel des femmes. Il est décrit comme étant « le passage à travers un labyrinthe nécessite de la persévérance, la conscience de ses progrès et une analyse minutieuse des énigmes, car ce passage n'est ni simple, ni direct » (Eagly et Carli, 2007, p. 62). Cette métaphore met en lumière la rareté des femmes dans les postes de hauts niveaux hiérarchiques en raison à l'accumulation des contraintes qu'elles rencontrent sur leur chemin, comme les préjugés et les stéréotypes, les problèmes d'équilibre travail-famille et l'accès réduit au soutien interpersonnel et politique, de telle sorte que les femmes s'épuisent et abandonnent en pleine route (Naschberger, Quental, et Legrand, 2012).

2-3- Les facteurs influençant l'avancement hiérarchique des femmes :

Nous allons présenter les déterminants ayant un effet positif et/ou négatif sur la trajectoire de carrière chez les femmes. L'analyse de ces déterminants se fait au niveau de la société, des organisations, de l'individu et de la famille.

2-3-1- Les facteurs sociétaux :

2-3-1-1- La division sexuelle du travail :

La division sexuelle du travail s'avère une barrière majeure à l'évolution professionnelle des femmes (Sanchez-Mazas et Casini, 2005). L'emploi du temps des femmes est grandement affecté par les responsabilités familiales et tâches domestiques, donc, leur vie professionnelle aussi. Par conséquent, les femmes prennent plus de congés pour des raisons familiales que les hommes.

2-3-1-2- Les stéréotypes :

Les stéréotypes et les préjugés sont des obstacles importants à l'évolution de carrière des femmes dans les postes de responsabilité des organisations. Plusieurs études montrent que les stéréotypes et les préjugés à l'égard des gestionnaires sont toujours présents (Baudoux, 2005; Marchand et al. 2007). Ainsi, l'image du « bon » gestionnaire est toujours liée aux stéréotypes et aux représentations sociales de la masculinité (Baudoux, 2005; Marchand, Saint-Charles et Corbeil, 2007).

2-3-2- Les facteurs organisationnels :

2-3-2-1- La culture et les normes organisationnelles :

La culture et les normes organisationnelles peuvent influencer positivement sur l'évolution de la carrière des femmes. En effet, La progression hiérarchique des femmes est soutenue dans les organisations qui comptent une volonté politique de ses membres de direction quant à l'égalité homme-femme (Marchand et al, 2007).

2-3-2-2- Les pratiques et les processus organisationnels :

Certaines pratiques et processus organisationnels peuvent avoir un impact positif sur les carrières des femmes. En effet, l'évolution de la carrière des femmes est soutenue dans les organisations qui contiennent des programmes de gestion améliorant la conciliation travail-famille (Naschberger et al. 2012) (cité par Marie-Eve Michaudville, 2014).. En outre, les pratiques les plus bénéfiques à la conciliation travail-famille sont le travail à domicile, les horaires flexibles, le parcours de carrière adapté aux exigences familiales et la garde d'enfants en âge scolaire (Guérin et al, 1994).

2-3-2-3- Le tokenisme et la notion de masse critique :

L'évolution de la carrière des femmes serait plus dure dans les organisations où les femmes n'occupent pas de poste stratégique. Dans ces organisations, la culture demeure masculine et c'est dur d'atteindre des postes de responsabilité (Laufer, 2005). À cet effet, Kanter (1977), expose le concept de « tokenisme » qui invoque la situation où un individu d'un groupe minoritaire, comme les femmes, arrive à pénétrer dans les sphères fréquentées

par les individus du groupe majoritaire, tel les hommes. Cet individu se nomme alors « tokens ». Kanter expose ce concept afin de clarifier le symbolisme, l'isolement et la pression de performance que vit les femmes occupant des postes stratégiques (Fortier et Giasson, 2007).

2-3-3- Les facteurs individuels :

2-3-3-1- Le développement du capital humain :

Le développement du capital humain est un facteur qui prévoit l'évolution hiérarchique des femmes. En effet, le niveau d'étude, l'âge et l'ancienneté sont des facteurs d'évolution hiérarchique pour les hommes et les femmes (Belghiti-Mahut, 2004; Tharenou et Conroy, 1994). En plus, la recherche de formations, de stages, de développement professionnels et d'expérience à l'international s'avère être un indice de succès dans l'évolution des carrières des femmes (Tharenou, 2001)

2-3-3-2- Les caractéristiques individuelles :

Certaines caractéristiques individuelles impactent sur le parcours professionnel des femmes. Dans un premier temps, une grande confiance en soi a un effet positif sur leurs carrières (Belghiti-Mahut, 2004; Lee-Gosselin, 2012). Cette confiance en soi s'obtient au fur et à mesure des expériences et des défis rencontrés, ainsi que l'encouragement et la reconnaissance par les supérieurs du travail (Belghiti-Mahut, 2004). Dans un deuxième temps, selon Lee-Gosselin (2012), un caractère hors du commun favorise l'évolution hiérarchique des femmes. En plus, avoir une bonne communication aide les femmes à se hisser au plus hauts échelons hiérarchiques des organisations (Baumgartner et Schneider, 2010; Burgess et Tharenou, 2002; Grant et Taylor, 2014). Donc, une coordination de ces caractéristiques aide à l'évolution des carrières des femmes.

2-3-3-3- L'ambition et les aspirations de carrière :

Les motivations individuelles et les aspirations de carrière des femmes sont des caractéristiques qui expliquent leur carence dans les hauts niveaux hiérarchiques des organisations. Selon Laufer et Pochic (2004), les femmes choisissent des comportements différents par rapport à leur carrière en mesure de leurs attentes. Ainsi, le fait d'avoir une forte attente managériale impact positivement sur l'évolution hiérarchique des femmes, l'effet contraire se produit quand les femmes ont peu d'ambition et de motivations à atteindre de hauts niveaux (Tharenou, 2001)

2-3-4- Les facteurs familiaux :

2-3-4-1- La conciliation travail et vie personnelle :

La conciliation entre le travail et la famille impact sur le parcours de la carrière des femmes. Pour elles les problèmes d'équilibre entre la vie professionnelle et la vie familiale sont considérés comme étant une barrière majeure à leur carrière, comparativement aux hommes où cet effet ne semble pas affecter leur carrière (Naschberger et al. 2012; van Vianen et Fischer, 2002). Les femmes cadres ayant une charge de travail conséquente se culpabilisent de ne pas passer assez de temps avec leurs enfants, ce qui les mènent à

diminuer le temps de leur carrière et leur avancement hiérarchique (Laufer, 2005; Méda, 2005).

2-3-4-2- Les différents types de structures familiales :

Les différentes structures familiales impactent sur la conciliation entre la vie professionnelle et personnelle. Tout d'abord, la monoparentalité est la situation où il est le plus dur de concilier la vie professionnelle et la vie familiale (Tremblay, 2004). la femme monoparentale doit travailler davantage afin de subvenir aux besoins financiers de la famille. Par ailleurs, certaines familles contribuent à l'évolution de la carrière des femmes, soit l'aide du conjoint et l'aide de parents ou d'amis proches dans la garde des enfants (Pigeyre, 2001). Enfin, les femmes cadres dont le conjoint a aussi un poste de responsabilité ont des difficultés à concilier le travail et la famille (Laufer et Pochic, 2004)).

2-3-4-3- La carrière et le soutien du conjoint :

La carrière exigeante du conjoint influence négativement sur la réussite de la conciliation entre sa vie professionnelle et sa vie familiale. À l'inverse, le soutien du conjoint lors de l'arrivée des enfants influence positivement la carrière des femmes (Guérin et al. 1997; Tremblay, 2007).

De ce qui précède, nous pouvons constater que les facteurs influant l'avancement professionnel des femmes sont de nature sociétale tels que les préjugés et les inégalités de sexe qui constituent un obstacle pour l'avancement professionnel de la femme. De nature organisationnelle qui concernent la culture et les pratiques propres à chaque entreprise et qui constituent des éléments importants dans le déroulement de la carrière de la femme. De nature individuelle, qui concernent les aspirations propres à chaque femme, ses traits de personnalité ainsi que son investissement dans son capital carrière. En dernier lieu les facteurs de nature familiale et surtout les difficultés de conciliation entre vie professionnelle et personnelle ont un impact majeur sur la carrière de la femme.

2-4- Les effets de la maternité sur les carrières des femmes :

En effet, les femmes qui viennent d'avoir des enfants reçoivent peu de propositions d'évolution vers des postes à plus grandes responsabilités et sont découragées dans leurs souhaits d'évolution professionnelle par leurs managers. Parmi les comportements des managers qui ont découragé ces femmes : le manque d'anticipation du remplacement d'une femme qui va partir en congé maternité ; les commentaires discriminants sur la capacité des jeunes mères à faire leur travail ; le refus de bonus financiers ou de promotions que les participantes s'attendaient à décrocher ; l'attribution de leurs tâches les plus gratifiantes à d'autres en leur absence. De plus, L'arrivée des enfants influence négativement le parcours professionnel des femmes en réduisant leur investissement temporel dans le travail et leur mobilité géographique. La maternité pousse les femmes à modifier leurs aspirations de carrière vers plus d'équilibre (Whitmarsh et al. 2007). De cette manière, les femmes seront dans l'obligation à ce moment de leur vie à effectuer des choix qui permettent un meilleur équilibre travail-famille (Naschberger et al., 2012). Par ailleurs, les trajectoires de carrière

des mères seront influencés par cette aspiration de carrière en passant à des emplois stable ayant une flexibilité d'horaire, en optant par exemple pour le travail autonome ou pour un emploi qui ne nécessite pas de déplacements professionnel. Ainsi, les difficultés de conciliation entre la vie professionnelle et la vie familiale changent selon le nombre et l'âge des enfants. La charge familiale augmente lorsque le nombre d'enfants est élevé, et dans ce cas la conciliation entre la sphère professionnelle et la sphère familiale sera alors difficile (Valcour et Ladge, 2008). Somme de tous, le nombre et l'âge des enfants influencent de manière différente les carrières des femmes. Du côté des hommes, avoir un ou des enfants ne change rien à leur taux d'activité professionnelle (Pierre Cappelli, 2021). Si cela peut s'expliquer par le choix de certaines de rester à la maison pour éduquer leurs enfants, l'écart femme-homme nous confirme qu'avoir des enfants reste encore un frein à la carrière des femmes (Pierre Cappelli, 2021).

2-5- Conciliation vie professionnelle et famille :

L'arrivée d'un enfant ajoute plus de tâches, mais aussi charge l'emploi du temps en considérant les responsabilités de l'évolution de l'enfant, des garderies et de l'école (Méda, 2005). Majoritairement, c'est la mère qui assure ce rôle. Cet événement engendre les obligations parentales qui bouleversent la vie quotidienne du couple et surtout celle de la femme. Il s'agit entre autres des tâches liées à l'entretien de l'enfant et à sa garde (le conduire à la crèche ou à l'école).

Dans la mesure où les mères sont encore les principales responsables du travail domestique et parental, elles doivent trouver des arrangements et développer des stratégies pour gérer leurs responsabilités professionnelles et familiales, souvent contradictoires.

La conciliation emploi-famille est un enjeu critique pour les mères (Genin, E., 2017). Les femmes adoptent plusieurs solutions pour concilier leur vie professionnelle et familiale. Dès le départ, certaines femmes qui anticipent leur future vie familiale et choisissent des emplois où il est réalisable la conciliation travail et famille (Whitmarsh et al. 2007). Tandis que des femmes cadres occupant des postes de responsabilités choisissent de réduire ou optimiser le temps passé au bureau (en ne prenant pas de pause pour le lunch par exemple), ou changer le type d'emploi, où il est plus facile de concilier vie familiale et professionnelle (Laurijssen et Glorieux, 2013b; Powell et Mainiero, 1992). Ce type d'adaptation peut coûter chers sur l'espoir d'une carrière professionnelle, car il est associé à une évaluation négative de l'implication et de l'engagement dans la carrière professionnelle (Laufer, 1998). D'autres femmes vont revoir leurs attentes de carrière et refuser des mobilités, des promotions ou des postes de responsabilité plus exigeants. Enfin, plusieurs femmes optent pour le travail autonome afin de concilier leurs attentes professionnelles et familiales après avoir des enfants. Ce type d'emploi leur permet un grand contrôle sur les conditions et le temps de travail (Beaucage, Laplante et Légaré, 2004).

D'ailleurs, les structures familiales jouent un rôle important dans la facilitation de la progression de carrière des femmes, soit l'aide du conjoint et l'aide de parents ou d'amis proches dans la garde des enfants (Pigeyre, 2001). Ainsi les femmes peuvent effectuer plus d'heures de travail et de mobilité géographique pour les besoins de l'emploi.

2-6- Les aspirations de carrière :

Les aspirations de carrière des femmes et des hommes seraient similaires concernant le défi et la progression professionnelle, avant l'arrivée d'un enfant (Sullivan et Mainiero, 2007). La maternité viendrait alors diminuer les aspirations de carrière chez les femmes, vers plus de stabilité et d'équilibre entre leur travail et leur famille (Sullivan et Mainiero, 2007). C'est la raison pour laquelle les femmes font de différents compromis concernant leur carrière afin de satisfaire leurs besoins personnels et familiaux (Whitmarsh et al., 2007). À ce moment, les femmes conduiraient davantage leur carrière selon leur besoin de stabilité et d'équilibre entre les deux sphères (Mainiero et Sullivan, 2005).

De cette manière, les femmes auraient tendance à ce moment de leur vie à faire des choix favorisant une meilleure articulation travail-famille. Par ailleurs, cette aspiration de carrière influence les trajectoires de carrière des mères vers des emplois où une flexibilité d'horaire est possible (Michaudville, Marie-Ève, 2015).

Le plafond de mère s'articule donc dans un champ de tensions contradictoires où les mères doivent procéder à des arbitrages et à des ajustements entre les demandes des sphères familiales et professionnelles, les conduisant souvent à être pénalisées dans cette dernière (Genin, E., 2017).

2-7- Les mécanismes adoptés pour briser le plafond de mère :

Il n'y a pas longtemps, rares étaient les entreprises qui se donnaient la peine de réfléchir à des solutions pour empêcher l'éloignement des femmes de l'emploi. Les difficultés rencontrées par les femmes peuvent être atténuées par différents facteurs. Par exemple, des politiques et des pratiques organisationnelles peuvent favoriser la progression de carrière des femmes, et des mères en particulier. Parmi elles:

2-7-1- L'équilibre famille-travail :

Est un enjeu central. Cela fait partie des choses à mettre en œuvre pour une entreprise moderne (Jérôme Ballarin), ce type de politique est un réel vecteur d'attractivité, de fidélisation et de performance. Une société chouchoutant ses salariés attirera davantage de postulants qualifiés, elle aura un taux de turnover moindre et ses employés seront plus productifs, car plus motivés et moins absents. Les mamans ne veulent perdre sur aucun front, professionnel ou personnel, et croient en leur capacité à réinventer les règles (Marlène Schiappa, 2015).

2-7-2- Les horaires flexibles :

Ce qui ne veut pas dire travailler moins, Il est important pour les mamans actives de savoir ce qu'elles apportent à l'entreprise et de connaître leur productivité, sans regarder les heures travaillées, cela peut permettre de mettre en place un système qui soit juste à la fois pour elles et pour leurs employeurs (ANNA DAVIES & TRISTAN OFFIT, 2019).

De plus, un droit au télétravail dédié pourrait permettre aux femmes enceintes de dépasser les réticences des managers. Plus largement, il est important de reconsidérer les normes de travail pour s'éloigner du présentisme qui valorise seulement le temps passé sur le lieu de travail, pour se concentrer plutôt sur les tâches accomplies. Une telle réforme contribuerait

à une plus grande égalité entre les femmes et les hommes au travail (Marion Fortin et Camille Desjardins).

2-7-3- Les pratiques de mentorat :

Qui se font au retour du congé maternité. Cet accompagnement s'articule autour du partage d'expériences et de la prise en compte des changements intervenus dans sa vie et dans son entreprise pour construire un nouvel équilibre, et qui va leur permettre de prendre conscience des problématiques communes, d'assumer son rôle de parent y compris en entreprise, de se sentir moins seul(e) et de relativiser le sentiment de culpabilité souvent ressenti.

2-7-4- Les pratiques de non discrimination :

Combattre la discrimination est un aspect essentiel de la promotion du travail décent, et le succès sur ce front, a des répercussions bien au-delà du lieu de travail. Une entreprise responsable veillera à s'organiser et agir dans le respect du principe de non-discrimination et en vue de la promotion active de l'égalité. Cette orientation ne se limite pas à une simple présomption. Elle peut s'intégrer aux règles d'organisation, sur la base de procédures explicites, contrôlées et vérifiables (Adelina Miteva, Jean-Marie Pean. 2009)

Somme de toute, **le plafond de mère** reflète l'interaction dynamique des facteurs sociaux, familiaux, organisationnels et individuels cumulatifs qui contribuent à la reproduction de structures, de pratiques et de comportements ayant comme conséquences certaines transitions de carrière, comme nous venons de le voir, soit par un changement de profession, une interruption de carrière, la diminution des heures travaillées, le passage au travail à temps partiel, ou le passage au travail autonome, autrement dit, éloigner ou exclure les mères des sphères de pouvoir et de maintenir un partage inégalitaire entre le travail rémunéré et le travail parental.

CHAPITRE 2 :

CADRE

METHODOLOGIQUE ET

ORGANISATIONNEL

Chapitre 2 : Cadre méthodologique et organisationnel

Dans ce chapitre nous présentons la méthodologie utilisée pour répondre à notre question de recherche ainsi que le contexte organisationnel. Nous commençons d'abord par exposer le positionnement épistémologique paradigmatique et préciser le mode de raisonnement de la recherche. Ensuite, nous énonçons l'approche méthodologique adoptée dans la recherche où nous allons préciser la méthode et Instruments de mesure ainsi que les outils d'analyse des données. Après dans la deuxième section nous allons présenter l'organisme d'accueil, préciser ses missions, ses objectifs, son organisation...etc. et par la suite nous allons aborder la question de la carrière professionnelle notamment celle de la mère puis afficher la vision de l'entreprise sur la gestion de la carrière de la mère.

Section 1 : Cadre méthodologique.

1- Positionnement épistémologique :

L'épistémologie est une étude critique, axée sur la validité des sciences considérée comme de réalités que nous observons (M. Grawitz, 1990). C'est la théorie de la connaissance sur laquelle s'appuieront les travaux de recherche, elle ne se limite pas à une simple réflexion méthodologique mais elle appréhende aussi la nature de connaissances produites, la manière dont elles sont générées leur valeur et leur statut.

Le positionnement épistémologique d'un chercheur conditionne directement des choix méthodologiques (inductive, déductive, adductive), ces derniers définissent les méthodes de recherche à immobiliser, (la méthode qualitative ou quantitative).

La présente recherche s'inscrit dans la posture épistémologique positiviste. Dès lors, notre recherche s'inscrit dans une approche hypothético-déductive parce qu'il s'agit d'une relation de cause à effet entre les deux variables à savoir le plafond de mère et la carrière professionnelle de la femme. En s'appuyant sur les théories et études antérieures que nous avons présentées dans la littérature, nous avons pu formuler notre question de recherche et émettre des hypothèses que nous allons tester grâce à une étude sur terrain menée au sein de la raffinerie de Sonatrach afin de les confirmer ou infirmer.

2- Approche méthodologique :

Notre recherche repose sur une méthode quantitative. Cette approche sert à prouver ou démontrer des faits en quantifiant un phénomène grâce à l'utilisation de données mathématiques et statistiques, en vue d'expliquer ce dernier. Les résultats sont souvent exprimés sous forme de données chiffrées. De ce fait, l'approche quantitative est la plus adaptée à notre étude, elle va nous permettre de faire des analyses descriptives et statistiques entre nos deux variables en recueillant des données mesurables et quantifiables afin d'analyser les relations entre ces variables et donc mesurer le degré d'influence du plafond de mère sur le parcours professionnel de la femme.

3- Méthodes de collecte de données :

Afin d'arriver à collecter les données et les informations nécessaires pour notre sujet de recherche, et pour mieux cerner notre problématique en assurant des résultats fiables, nous allons utiliser principalement des questionnaires auprès des mères au sein de la raffinerie de Sonatrach.

Questionnaires : l'enquête par questionnaire consiste à poser par écrit, une série de questions centrées sur une problématique de recherche que l'on souhaite objectiver, et relatives à une situation, une opinion, des faits...etc. Elles doivent être classées du général au particulier. L'enquête par questionnaire diffère du simple sondage d'opinion en ce sens qu'il vise la vérification d'hypothèses.

Pour rassembler des informations concernant cette étude, nous avons préparé un questionnaire qui comprend deux parties, la première porte sur les données personnelles et fonctionnelles alors que la deuxième partie est consacrée à l'impact **du plafond de mère sur la carrière professionnelle de la femme au sein de la raffinerie de Sonatrach**, cette dernière est répartie en trois axes, où chaque axe représente une hypothèse. Le premier aborde la conciliation entre la vie personnelle et professionnelle, le deuxième concerne les aspirations de carrières des femmes alors que le dernier axe porte sur les mécanismes adoptés par l'entreprise pour briser le plafond de mère.

Ces questions vont nous permettre de répondre à la question de recherche et aux questions secondaires et par la suite tester nos hypothèses.

Notre questionnaire contient dans la deuxième partie consacrée à l'objet de notre étude 03 choix de réponse (oui, pas vraiment, non), afin qu'on puisse déterminer les facteurs influençant la carrière professionnelle de la mère et surtout ceux qui freinent sa progression.

Ce questionnaire va être présenté dans l'annexe 1.

4- Echantillonnage :

L'étude est généralement auprès d'un ensemble de population appelée « échantillon », ce dernier est sensé avoir les caractéristiques principales de la population à étudier. En ce qui concerne notre étude, nous avons opté pour un questionnaire auprès des mères de la raffinerie.

L'effectif féminin au sein de la raffinerie est de 110 femmes, dont 62 sont des mères. Nous avons distribué les questionnaires auprès d'un échantillon composé de 30 mères, une personne a refusé de répondre au questionnaire, donc notre enquête a été réalisée auprès de **29** personnes qui se composent comme suit :

- 7 cadres supérieures, 19 cadres et 3 maitrises
- Agées entre 31 ans et 60ans
- Ayant entre 1 et 4 enfants
- La majorité a une expérience entre 11 et 20 ans.

5- Outils d'analyse des données :

Pour l'analyse et le traitement des réponses de notre questionnaire, nous allons utiliser le logiciel SPSS, pour calculer les pourcentages, et dessiner les graphiques appropriés à qui nous permettent d'analyser les résultats par **la méthode de tri à plat** qui consiste à restituer la distribution des différentes réponses obtenues à une question unique dans le cadre d'un questionnaire d'étude.

Section 2 : Le contexte organisationnel

1- Présentation de la Raffinerie d'Alger :

1-1- Situation géographique de la Raffinerie :

La raffinerie d'Alger se situe à 5 Km au sud d'EL Harrach et à 20 Km à l'Est d'Alger, occupant une superficie de 182 hectares. Cet emplacement a été choisi après une étude du sol et la découverte d'une nappe d'eau nécessaire pour l'alimentation des systèmes de refroidissement.

1-2- Historique de la raffinerie :

La Raffinerie d'Alger fut créé en décembre 1959 suite à la découverte du pétrole au sud algérien en septembre 1959, le chantier fut ouvert en janvier 1960, le démarrage de la raffinerie n'a eu lieu que le 19 janvier 1964 par un groupe de compagnies étrangères. Le coût de construction est estimé à 210 millions dinars dont 170 millions par les installations et 40 millions de frais établis et autres.

Avant 1971, l'alimentation de la raffinerie était par tankers du pétrole de Bejaia au port pétrolier d'Alger, en suite par pipe de 26 pouces, jusqu'au parc de stockage.

Un piquage a eu lieu à Beni Mansour à partir de pipe reliant Hassi-Messaoud - Bejaia, un oléoduc de 18 pouces d'une longueur de 131 Km jusqu' à la raffinerie avec un débit de 500 m³/h, ce pipe qui a été refait en 20 pouces avec un débit atteignant jusqu'à 800 m³/h. En ce qui concerne le choix de la région algéroise, elle se présente comme un pôle futur de développement industriel. En plus, elle a l'avantage d'être le plus grand centre de consommation avec une part de 40% à 50% de la demande intérieur. Il apparait clairement que la production à partir de la raffinerie d'Alger sera moins coûteuse que celle venant des autres raffineries.

La Raffinerie, sur le plan quantitatif, veut continuer à assurer la couverture des besoins en produits de première nécessité comme l'essence, gasoil, GPL,...etc., ainsi que les produits qui servent de base pour l'industrie pétrochimique. Sur le plan qualitatif, un programme est mis en place, qui consiste en la suppression du plomb des essences avec une réduction actuelle de 0.4 g/l depuis le premier janvier 1999, jusqu'à 0.15 g/l à partir du premier janvier 2002 et la suppression totale du plomb prochainement.

1-3- Capacité de production :

Le but primordial de la raffinerie est de continuer à assurer la couverture des besoins en produits de première nécessité, ainsi que les divers produits pour l'industrie pétrolière.

La raffinerie a une gamme variée de produits qui répondent aux normes nationales et internationales qui sont :

- Butane et propane commerciaux ;
- Naphta (30% essence SR+70% solvant total) ;
- Essences normale et super ;
- Jet (Kérosène) ;
- Gas-oil ;
- Fuel lourd.

Au démarrage de la raffinerie la capacité de production est de 1800 tonnes/an et par la suite a atteint le plafond en 1991 avec 3 millions de tonnes/an, et dernièrement est de 2 700000 tonnes/an.

1-4- Description des principales installations :

La Raffinerie d'Alger est composée de plusieurs installations qui sont :

- Unité de distillation atmosphérique de 2 700 000 tonnes/an, qui a pour but de fractionner le brut en produits finis : Kérosène; gas-oil moteur ; fuel et GPL (Butane et Propane) qui seront directement stockés avant d'être commercialisés, ainsi qu'en produits intermédiaires : solvants léger et lourds qui serviront de charge pour l'unité de reforming catalytique.
- Une unité de reforming catalytique de 2 500 m³/j dont le rôle est de transformer une coupe pétrolière à bas indice d'octane (mélange de solvant léger et de solvant lourd)provenant de l'unité de distillation en un reformat à haut indice d'octane qui est la base principale pour la fabrication des carburants automobiles (essence normale et essence super).
- Unité Gaz-plant qui permet la séparation et le traitement des gaz venant des deux unités précédentes, pour produire le propane et le butane commerciaux liquéfiés.
- Un parc de stockage pour le pétrole brut et pour les produits finis et semi-finis.
- Une unité de pomperie pour les expéditions de produits par pipes aux dépôts El-Harrach, Caroubier, du Port pétrolier, de l'Aéroport d'Alger au dépôt Chiffa (Blida).
- Unité de mélange (Ethylation) pour produire, stocker et expédier deux qualités d'essences finies (normal et super), jet A1, gas-oil moteur, fuel BTS et naphta.
- D'un port pétrolier équipé de trois postes de chargement et déchargement ainsi qu'une station de déballastage et d'écémage d'hydrocarbures.
- D'un laboratoire de contrôle de la qualité des produits laboratoire qui a pour but d'analyser les différents produits provenant du processus de raffinage. Pour un bon produit il doit correspondre aux critères (les normes des clients).

- Une centrale thermoélectrique constituée d'un groupe turboalternateur qui développe 6MW d'énergie électrique, la centrale a pour but d'assurer les besoins énergétiques de la raffinerie (vapeur, eau, électricité, air).
- Deux chaudières à vapeur de 47 tonnes/h chacune.
- Deux stations de traitement des eaux.
- D'un poste de commandement d'intervention en 24/24h.
- Plusieurs ateliers de maintenance et de magasins, l'équipe de maintenance est chargé de réparer les équipements de différents unités tel que : pompes, échangeurs, vannes, moteurs,... etc.
- D'une rampe de chargement GPL alimentant les régions du centre du pays.

1-5- Nouvelles installations et réhabilitations de la raffinerie d'Alger :

Le groupe Sonatrach conscient des défis majeurs auxquels il doit faire face à l'avenir, du fait de la demande croissante du marché en produits raffinés, de la sévèrisation progressive des spécifications des carburants (essences et diesel) ainsi que des exigences en termes de santé, de sécurité et de protection de l'environnement, un programme de réhabilitation, de remise à niveau et de modernisation de l'instrumentation des raffineries a été envisagé. Ce programme de réhabilitation et adaptation des installations de production permettra à terme :

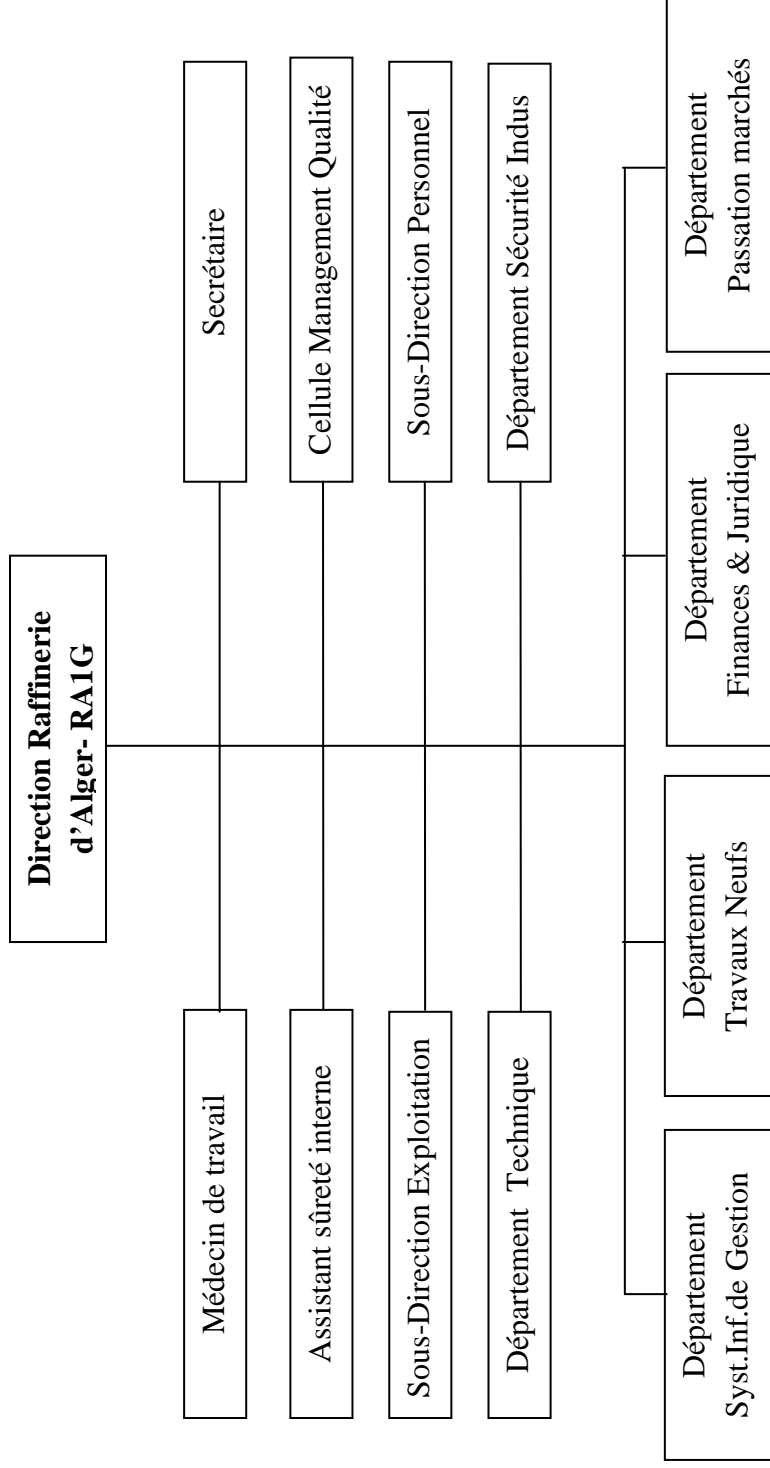
- D'assurer la continuité du niveau de production actuel sur les moyens et longs termes, par un renouvellement et une mise à niveau des équipements,
- D'apporter sur les installations, les améliorations pour l'optimisation du fonctionnement des installations,
- De produire pour le marché national et l'exportation des carburants aux spécifications européennes, pour la préservation de l'environnement.

1-6- L'objectif des nouvelles installations et réhabilitations de la raffinerie d'Alger :

- Installation d'une unité d'isomérisation et d'un Reforming à régénération continue CCR pour produire des essences sans plomb à haute indice d'octane.
- Modernisation de l'instrumentation, et notamment le passage de l'instrumentation actuelle (de type pneumatique) à un système de contrôle basé sur le DCS et évolutif vers le contrôle avancé et l'optimisation de la marche des installations.
- Modernisation des équipements électriques de distribution utilisant la technologie numérique à base de microprocesseur et informatisation du système de supervision du réseau électrique pour la simplicité d'exploitation utilisant.
- Suppression de l'utilisation du plomb dans la production des essences et adaptation des installations pour permettre la production des carburants aux normes Européennes 2009.
- Modernisation et la réhabilitation avec extension des facilités de production et de distribution des utilités (vapeur, air service, air instrument, azote, eau de refroidissement, eau de chaudière, gaz naturel, électricité).

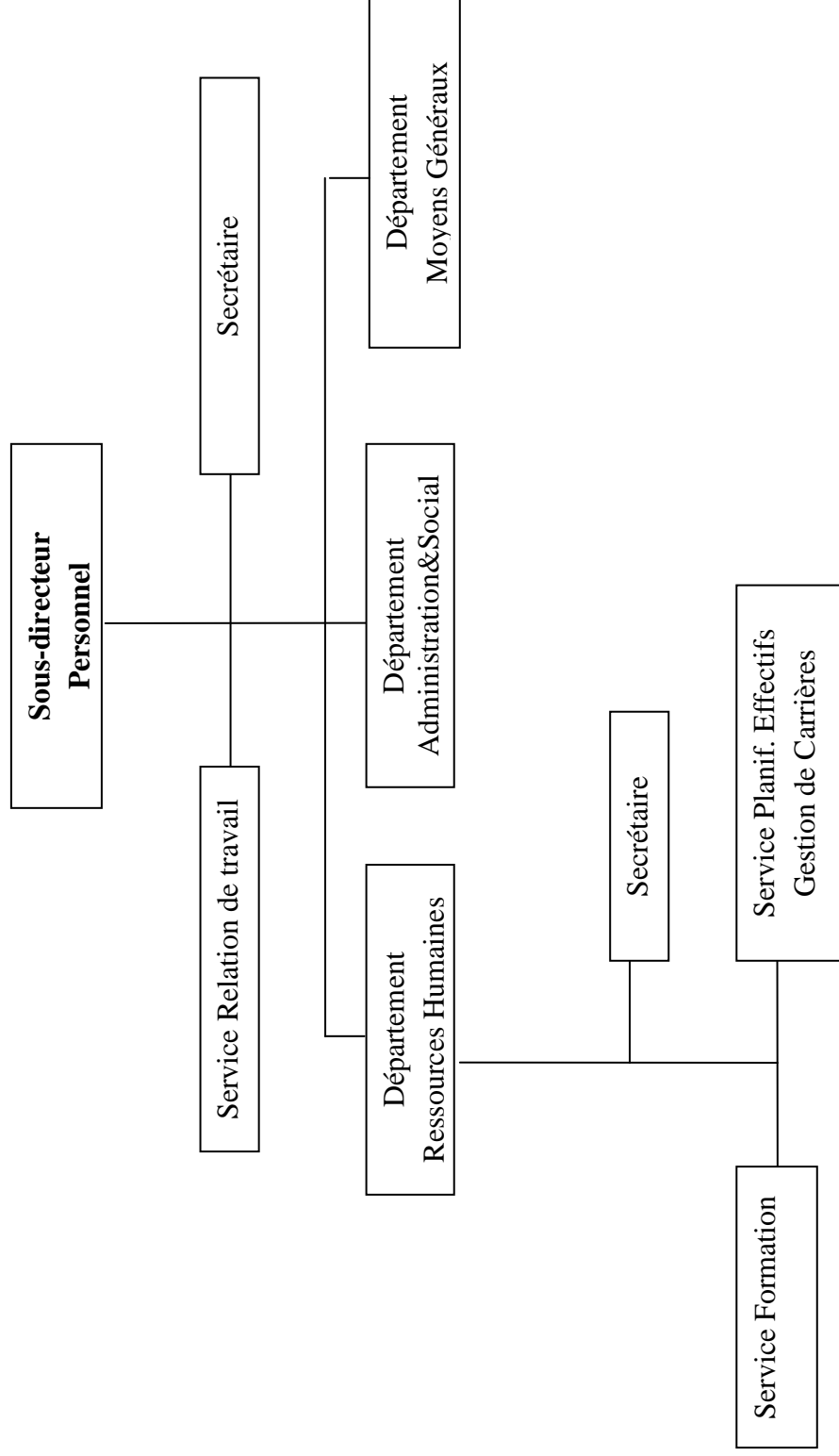
- Réaménagement et extension des facilités de réception, de stockage, et de distribution des produits raffinés.
- Réhabilitation et modernisation des unités de traitements des effluents, ce programme permettra également pour la raffinerie d'Alger : La valorisation du Fuel-oil pour augmenter la production des carburants par l'installation d'une unité de RFCC.
- Installation d'une nouvelle unité d'isomérisation de naphta léger,
- Installation d'une unité de prétraitement et de fractionnement de naphta commune aux deux unités d'isomérisation et de Reforming.
- Installation d'une nouvelle unité d'adoucissement et de séparation des GPL.

Figure 2 : Organigramme de la Raffinerie d'Alger



Source : Département des Ressources Humaines

Figure 3 : Organigramme de la Sous-Direction Personnel



Source : Département des Ressources Humaines

2- La carrière de la mère à l'entreprise d'accueil :

Le nombre de l'effectif féminin au sein de la raffinerie d'Alger est de 110 femmes dont 62 mères, elles constituent une minorité par rapport à l'effectif masculin et cela parce que le milieu industriel est un domaine traditionnellement masculin. Suite aux observations, la raffinerie d'Alger essaye de briser le plafond de mère à travers des pratiques et une culture de non-discrimination. Conformément à la convention collective de décembre 1991, complétée et mise à jour en 2005, la raffinerie d'Alger cherche à mettre en œuvre le principe d'égalité dans toutes ses formes. N'empêche qu'on peut remarquer l'absence de mères dans les postes d'influence et du pouvoir où la mère la plus gradée au niveau de la raffinerie occupe le poste de chef de service.

Pour que la maman puisse bénéficier de son congé maternité et ses indemnités journalières soit réglées pendant cette période à 100%, la CNAS avait mis la condition de ne pas s'absenter avec ou sans raison pour des motifs autres que ceux indemnisés par la sécurité sociale pendant la période comprise entre la date de la première constatation médicale de la grossesse et la date de l'accouchement, ce qu'il est parfois difficile à réaliser. Dans ce cadre, la raffinerie d'Alger est entrain de déduire les jours d'absence de la femme enceinte de son congé annuel pour qu'elle puisse bénéficier des indemnités à 100%.

Aussi, les garderies et les crèches qu'elle a mises à la disposition de ses employés, permettent à aider les mères à concilier leurs vies familiales et vies professionnelles.

**CHAPITRE 3 :
PRESENTATION ET
DISCUSSION DES
RESULTATS**

Chapitre 3 : présentation et discussion des résultats.

Ce chapitre sera consacré à l'analyse des données de l'enquête, l'interprétation et la discussion des résultats, qui vont nous permettre de répondre à notre question de recherche et tester nos hypothèses.

Section 1 : Analyse et discussion des résultats

1- Données personnelles et fonctionnelles :

Les données personnelles et fonctionnelles de notre enquête, présentées dans le tableau ci-dessous, montrent que la majorité des femmes sont âgées entre 31 ans et 50 ans, universitaires, ont des postes importants et plus de 10ans d'expérience. Elles possèdent entre 1 et 4 enfants. Cela signifie que leur statut de mère, ne les a pas poussées à quitter le monde professionnel.

Tableau 2 : données personnelles et fonctionnelles des participantes

Variables	Caractéristiques des variables	Effectif	Pourcentage
Age	moins de 30 ans	0	0%
	entre 31 et 50 ans	27	93.1%
	entre 51 et 60 ans	2	6.9%
	61 ans et plus	0	0%
Nombre d'enfant	1	6	20.7%
	2	7	24.1%
	3	11	37.9%
	4	5	17.2%
Niveau d'instruction	Moyen	0	0%
	Secondaire	3	10.3%
	Universitaire	26	89.7%
Niveau hiérarchique	Cadre supérieur	7	24.1%
	Cadre	19	65.5%
	Maitrise	3	10.3%
Années d'expérience	Moins de 5 ans	2	6.9%
	Entre 5 et 10 ans	3	10.3%
	Entre 11 et 20 ans	22	75.9%
	Plus de 20 ans	2	6.9%

Source : élaboré par nos soins

2- L'impact du plafond de mère sur la carrière professionnelle de la femme :

2-1- La conciliation entre la vie personnelle et professionnelle :

2-1-1- Le travail du conjoint et son influence sur la carrière de la femme :

Figure 4: résultats travail du conjoint

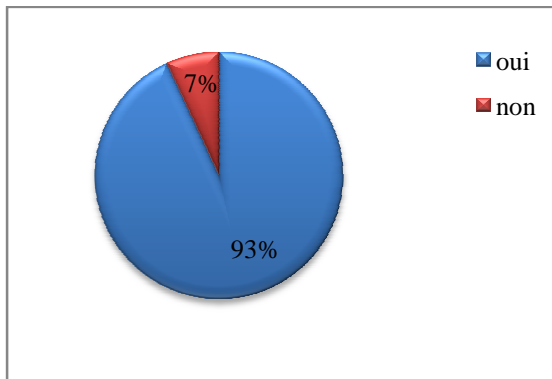
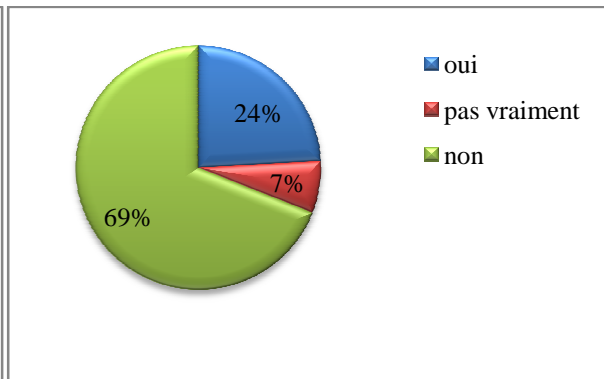


Figure 5 : l'influence de la carrière du conjoint



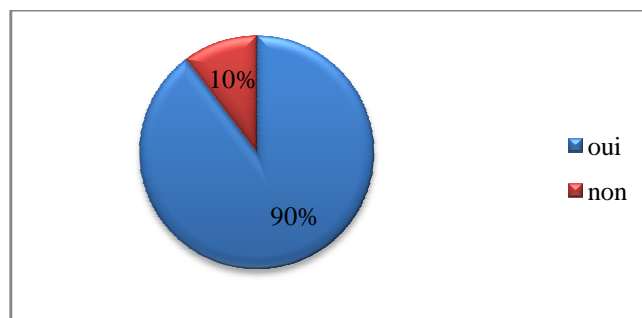
Source : élaborés par nos soins avec Excel

Commentaire :

D'après les deux graphes ci-dessus, nous remarquons que la plus grande majorité des femmes ont un conjoint qui travaille, et en contrepartie 69% d'entre elles c'est-à-dire plus que la moitié de l'échantillon trouvent que la carrière de leurs conjoints n'a aucun effet sur leurs carrières, tandis que 24% affirment le contraire et 7% disent pas vraiment. Nos résultats indiquent donc, que la carrière du conjoint n'a pas un effet significatif sur celle de la femme.

2-1-2- Prendre des congés pour des raisons personnelles et familiales :

Figure 6 : résultat prise des congés pour raisons personnelles



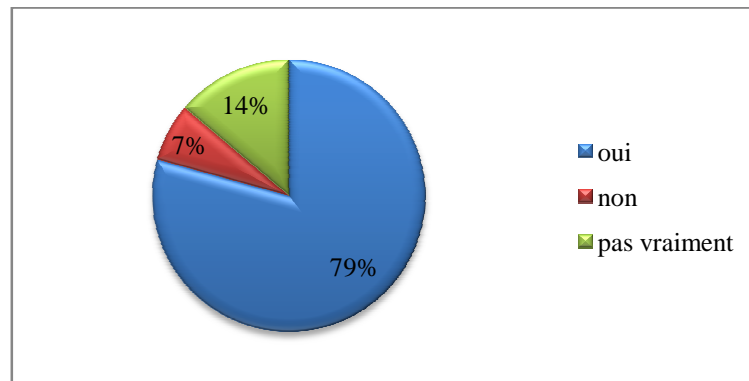
Source : élaboré par nos soins avec Excel

Commentaire :

Ce graphe montre que la plupart des mères ont pris des congés pour des raisons personnelles et familiales, ce qui signifie que leur rôle de mère les pousse à sacrifier leur vie professionnelle au profit de leur vie personnelle.

2-1-3- Aide de la famille pour la conciliation :

Figure 7 : résultat de l'aide de la famille



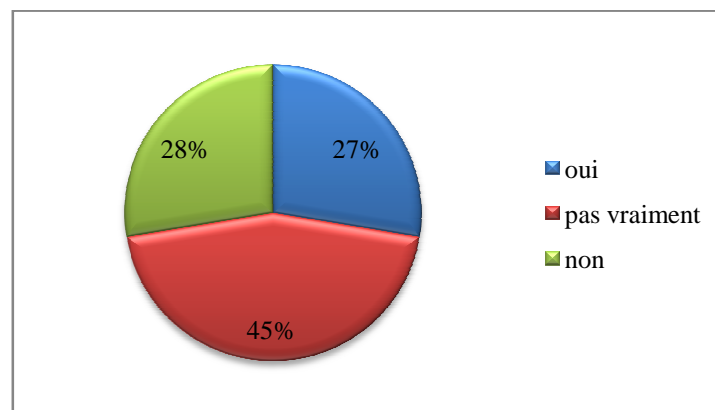
Source : élaboré par nos soins avec Excel

Commentaire :

Selon le graphe le plus grand nombre des femmes interrogées (70% entre elles) ont trouvés le soutien de la part de leur famille pour réussir les deux sphères personnel et professionnel, au moment où 7% d'entre elle ne l'ont pas vraiment trouvé et 14% se sont retrouvées seules sans aucun soutien familial. Nous déduisons alors que la famille joue un rôle important dans la carrière professionnelle de la femme.

2-1-4- Aide de l'entreprise pour concilier :

Figure 8 : résultat de l'aide de l'entreprise



Source : élaboré par nos soins avec Excel

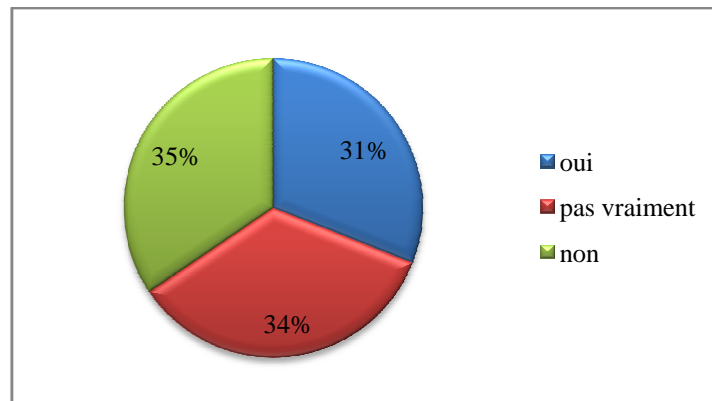
Commentaire :

D'après les résultats présentés dans ce graphe, presque la moitié des participantes disent qu'elles n'ont pas vraiment trouvé de l'aide de part de l'entreprise dans le sujet de conciliation entre travail et famille, la moitié qui reste est divisée entre celles qui confirme le fait d'avoir trouvé de l'aide et celles qui l'infirme. Donc l'entreprise n'aide pas vraiment ses employées dans la conciliation entre les deux sphères.

2-2- Les aspirations de carrière de la mère :

2-2-1- Diminution de l'investissement temporel dans le travail :

Figure 9 : résultat diminution de l'investissement temporel dans le travail



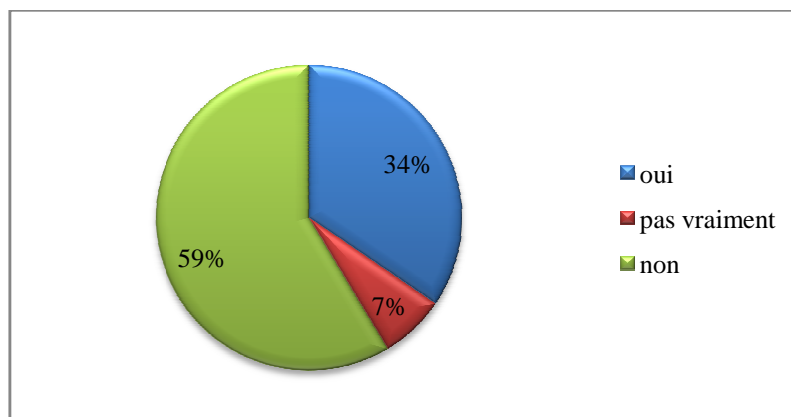
Source : élaboré par nos soins avec Excel

Commentaire :

On remarque que les réponses des participantes sont réparties équitablement entre celles qui ont diminué leur investissement temporel dans le travail avec un taux de 31%, celles qui n'ont pas vraiment diminué avec un taux de 34% et celles qui n'ont pas du tout diminué avec un taux de 35%. Nous constatons donc que la maternité a partiellement poussé les femmes à modifier leur investissement temporel dans le travail.

2-2-2- Les heures supplémentaires avant d'être maman :

Figure 10 : résultat heures supplémentaires avant d'être maman



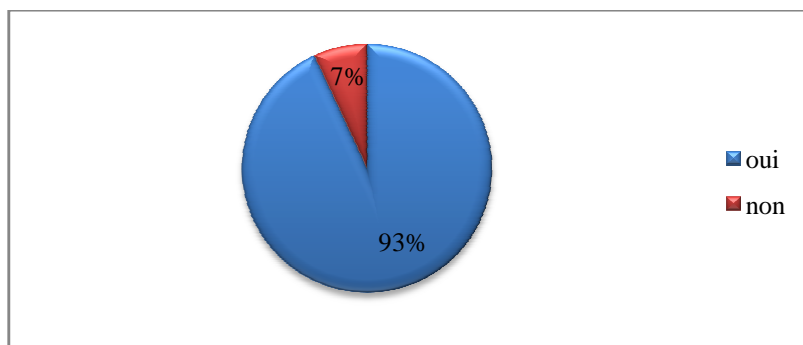
Source : élaboré par nos soins avec Excel

Commentaire :

Ce graphe nous montre que les femmes qui faisaient des heures supplémentaires avant l'arrivée des enfants représentent moins de la moitié de l'échantillon avec un taux de 34%, alors qu'une minorité de 7% ne les faisait pas vraiment, et un peu plus que la moitié ne les faisait pas.

2-2-3- Les heures supplémentaires après avoir des enfants :

Figure 11 : résultat ne pas faire des heures supplémentaires après avoir des enfants



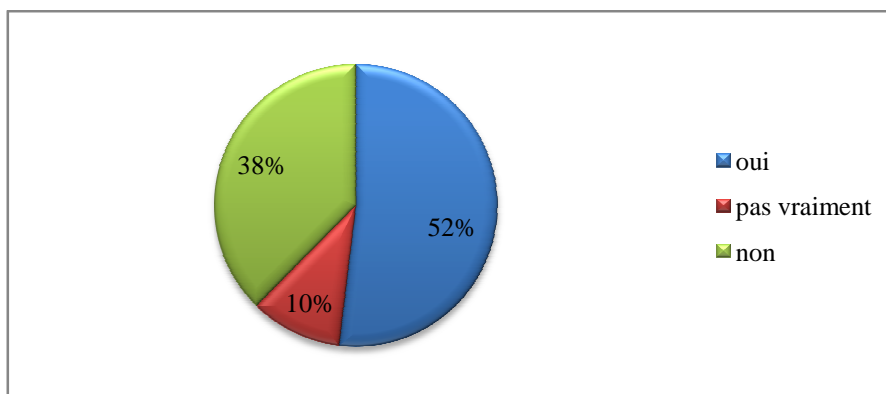
Source : élaboré par nos soins avec Excel

Commentaire :

Les résultats de ce graphe nous montrent que la plus grande majorité des femmes qui faisaient des heures supplémentaires avant l'arrivée des enfants ne le font plus après, et une minorité qui représente un taux de 7% les fait toujours. De cela, nous pouvons déduire qu'avec l'arrivée des enfants, les femmes seront obligées de changer leurs ambitions de carrière vers un emploi qui leur permet de consacrer plus de temps au sphère familial au détriment de la vie professionnelle.

2-2-4- Déplacement professionnel avant être maman :

Figure 12 : résultat déplacement avant d'être maman



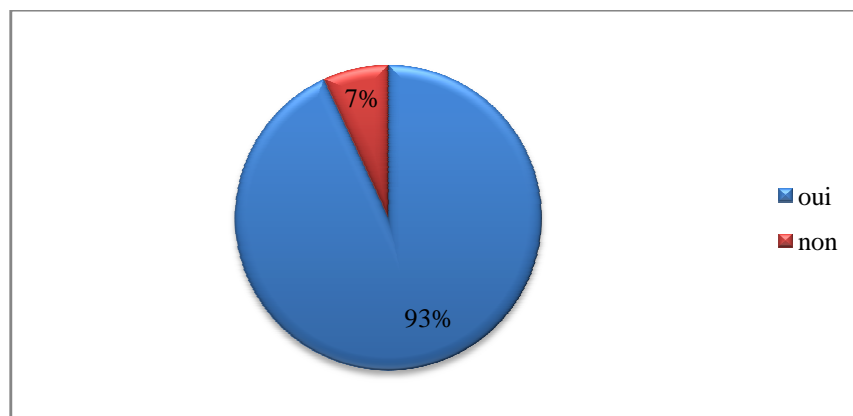
Source : élaboré par nos soins avec Excel

Commentaire :

Selon le graphe ci-dessus, nous remarquons que la moitié des femmes faisaient des déplacements professionnels avant d'avoir des enfants, alors que l'autre moitié est répartie entre celles qui ne le faisaient pas vraiment avec un taux de 10% et celles qui ne le font pas du tout.

2-2-5- Déplacement après avoir des enfants :

Figure 13 : Résultat ne pas faire des déplacements après avoir des enfants



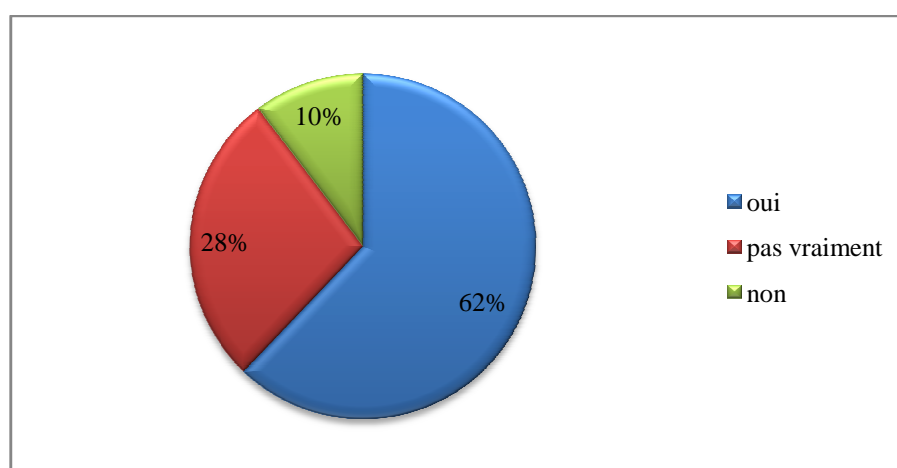
Source : élaboré par nos soins avec Excel

Commentaire :

Ce graphique nous montre que la plus grande majorité des femmes qui faisaient des déplacements professionnels avant la maternité ne le font plus après, et une minorité qui représente un taux de 7% le fait toujours même après avoir des enfants. Nous déduisons donc, que la maternité affecte la capacité des femmes à se déplacer et les pousse à chercher plus de flexibilité.

2-2-6- L'évolution des aspirations après avoir des enfants :

Figure 14: Résultat de l'évolution des aspirations après avoir des enfants vers plus d'équilibre entre travail et famille



Source : élaboré par nos soins avec Excel

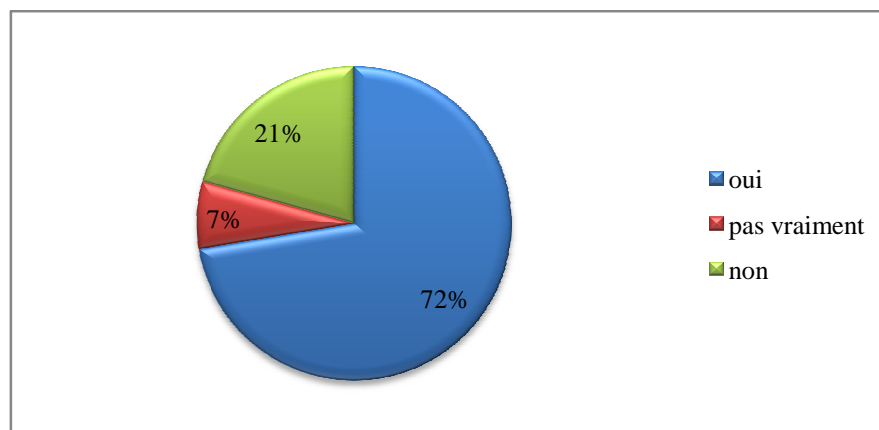
Commentaire :

Les résultats représentés ci-dessus montrent qu'un peu plus de la moyenne des femmes, dès l'arrivée d'un enfant, cherchent un travail qui concilie entre la sphère familiale et professionnelle, tandis qu'un peu plus d'un quart des femmes le cherchent partiellement, et la minorité qui représentent un taux de 10% ne le cherche pas du tout. Nous déduisons

qu'après l'arrivée des enfants les femmes optent pour des emplois où la conciliation entre les deux sphères est réalisable.

2-2-7- Changement des aspirations vers plus de stabilité :

Figure 15 : résultat changement des aspirations vers plus de stabilité



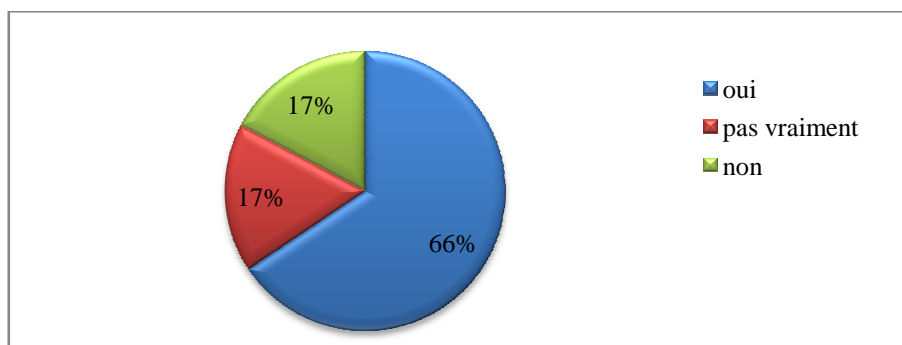
Source : élaboré par nos soins avec Excel

Commentaire :

Le graphe montre que la plupart des femmes veulent plus de stabilité dans l'emploi après la maternité, alors que 21% d'entre elles ne modifient pas leurs aspirations vers plus de stabilité, et une minorité de 7% les changent partiellement. Donc l'arrivée des enfants poussent les femmes à chercher plus de stabilité dans l'emploi.

2-2-8- Changement des aspirations de mobilité :

Figure 16 : Résultat changements des aspirations de mobilité géographique



Source : élaboré par nos soins avec Excel

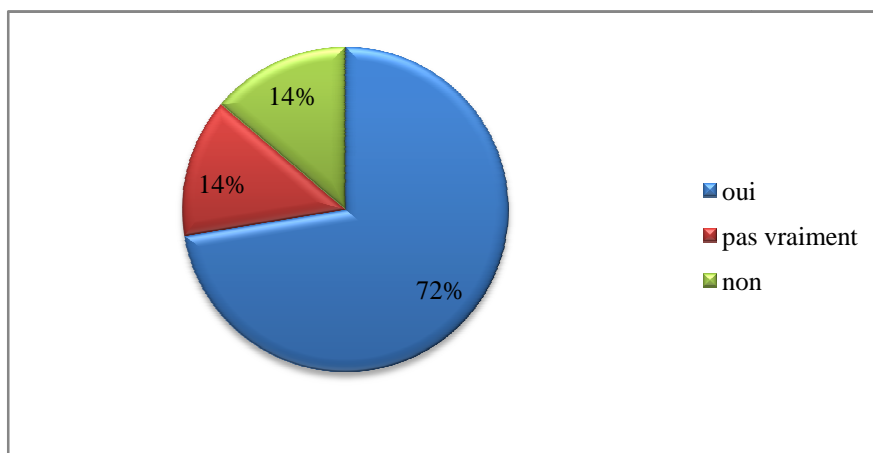
Commentaire :

Les résultats nous montrent que plus que la moitié des femmes ont changé leurs aspirations de mobilité géographiques après avoir des enfants, tandis que, 34% des participantes sont réparties équitablement entre celles qui ont partiellement changé d'aspiration et celles qui n'ont pas changé du tout. Donc, nos résultats indiquent que les femmes ont tendance à avoir moins d'ambitions de mobilité géographique lors de l'arrivée des enfants.

2-3- Les mécanismes adoptés par l'entreprise :

2-3-1- Satisfaction de l'emploi actuel :

Figure 17 : Résultat satisfaction de l'emploi actuel



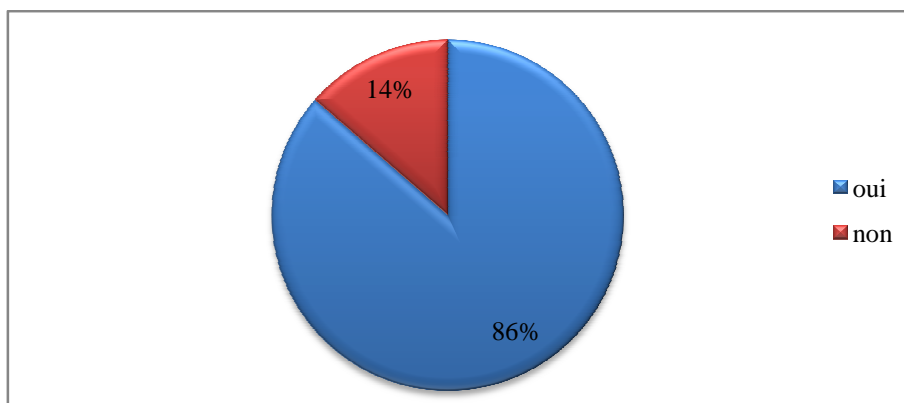
Source : élaboré par nos soins avec Excel

Commentaire :

Sur 29 questionnaires, 28% des femmes ont avoué qu'elles ne sont pas satisfaites de leur emploi actuel. Puisque le pourcentage n'est pas vraiment représentatif par rapport à notre total échantillonnage, on finit par conclure que la majorité des femmes, 72%, sont satisfaites de leur emploi à la raffinerie d'Alger.

2-3-2- La raison de non satisfaction a une relation avec le statut de mère :

Figure 18 : Résultat raison de non satisfaction de l'emploi actuel



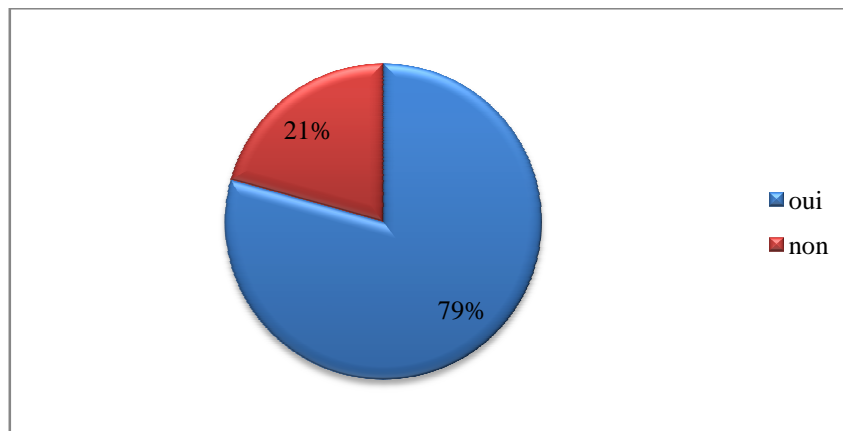
Source : élaboré par nos soins avec Excel

Commentaire :

De celles qui ne sont pas satisfaites de leur emploi, 14% seulement voient que leur statut de mère est la raison de l'insatisfaction. La plupart d'entre elles, estimé de 86%, ont d'autres raisons de leur insatisfaction.

2-3-3- Le non changement du poste avant et après la grossesse :

Figure 19 : Résultat du même poste de travail



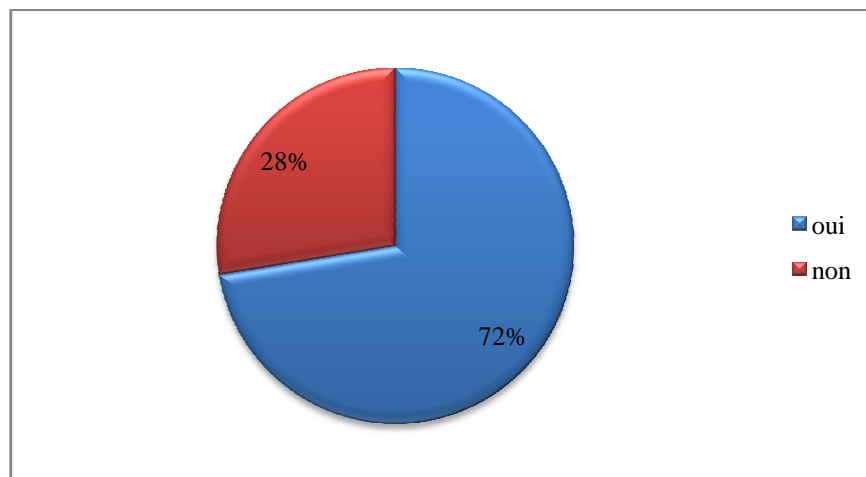
Source : élaboré par nos soins avec Excel

Commentaire :

Ce graphe montre que 79% des femmes de notre échantillon occupent toujours le même poste de travail, contre 21% qui n'occupent pas le même. On constate donc que la maternité n'a pas poussé les responsables à changer les professions des femmes de la raffinerie, sauf quelques unes qui étaient dans l'obligation de les changer.

2-3-4- Le non changement des conditions de travail :

Figure 20 : résultat les mêmes conditions de travail



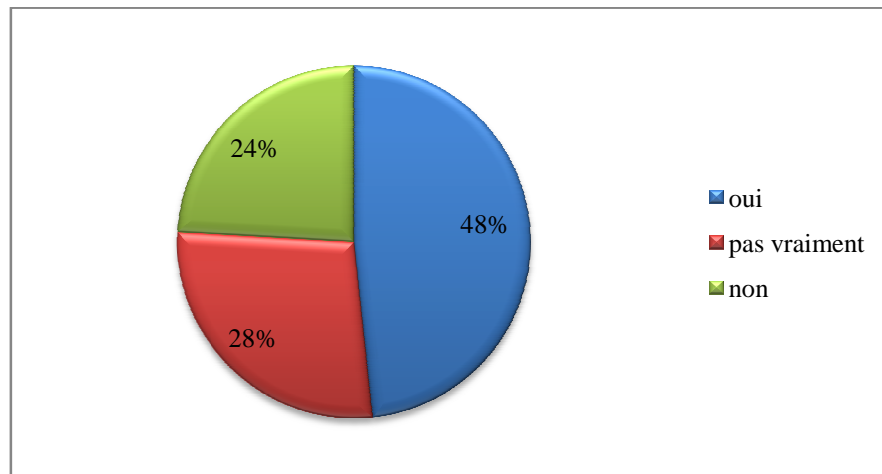
Source : élaboré par nos soins avec Excel

Commentaire :

De ce graphe on voit que les conditions de travail de la majorité des femmes n'ont pas changé après la grossesse. 28% seulement leurs conditions ont changé par rapport à leurs postes, notamment pour les ingénieures et les laborantines.

2-3-5- Pas de préjugés et des stéréotypes à l'égard des mères :

Figure 21 : Résultat pas de préjugés et de stéréotypes



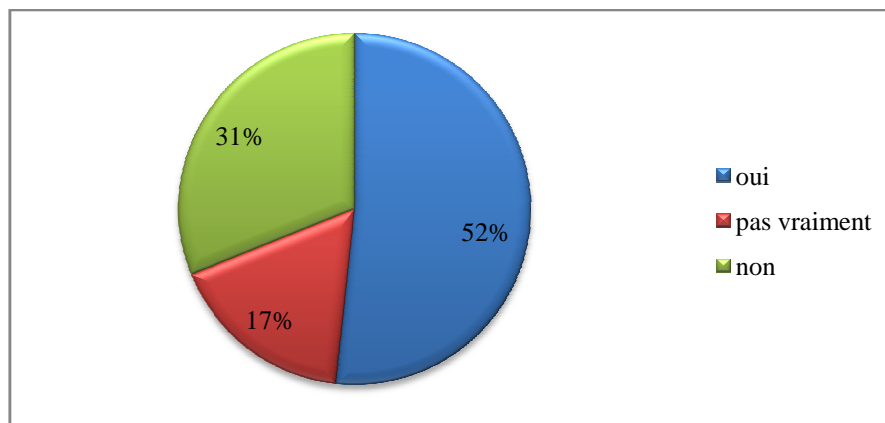
Source : élaboré par nos soins avec Excel

Commentaire :

Ce graphe montre que presque la moitié des femmes ne ressentent pas des préjugés et des stéréotypes à leur égard en tant que maman. 28% n'ont pas nié qu'il y ait des préjugés et des stéréotypes, tandis que les 24% restantes ont confirmées leur existence. De ce fait les préjugés et les stéréotypes à l'égard des mères existent au niveau de la raffinerie mais pas d'une façon remarquable.

2-3-6- L'égalité entre les femmes et les hommes :

Figure 22 : Résultat d'égalité femmes-hommes



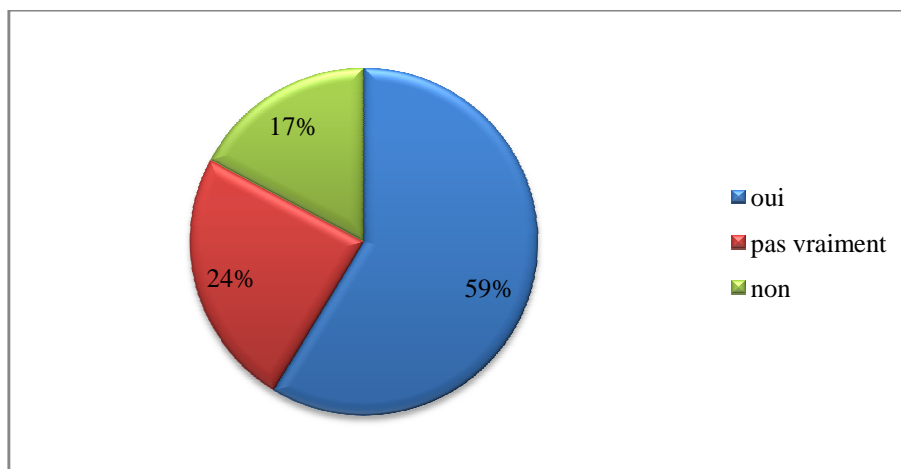
Source : élaboré par nos soins avec Excel

Commentaire :

D'après les réponses des participantes, la moitié des femmes voient qu'il y'ait une égalité entre les hommes et les femmes dans l'entreprise, 31% voient le contraire, et 17% la voient partiellement. De cela on constate qu'il y'a une égalité entre les hommes et les femmes à la raffinerie d'Alger.

2-3-7- L'égalité entre femme sans enfants et femme avec enfants :

Figure 23 : Résultat d'égalité femme sans enfants et femmes avec enfants



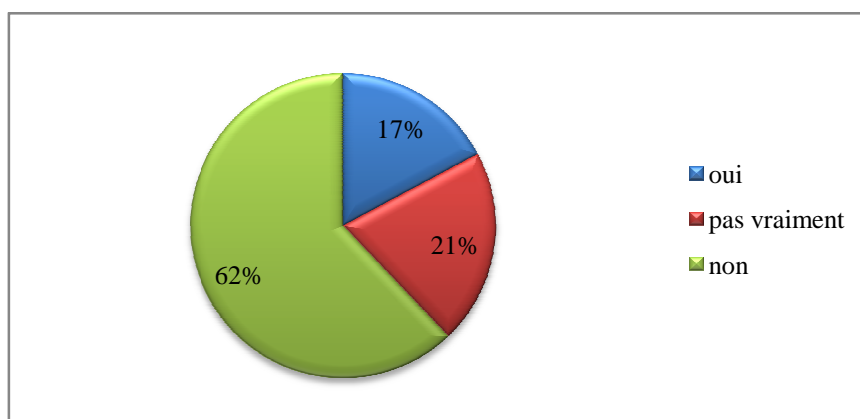
Source : élaboré par nos soins avec Excel

Commentaire :

Ce graphique montre que plus que la moitié des femmes participantes affirme qu'il y ait une égalité entre les femmes sans enfants et les femmes avec enfants, le quart des femmes trouve qu'elle existe partiellement; alors que, seulement 17% seulement qui ont dit le contraire. De cela on constate qu'il ne y'a pas vraiment de discrimination entre les femmes sans enfants et les femmes avec enfants.

2-3-8- L'arrivée d'un enfant n'a pas diminué les chances de mobilité géographique :

Figure 24 : Résultats pas de diminution des chances de mobilité géographique



Source : élaboré par nos soins avec Excel

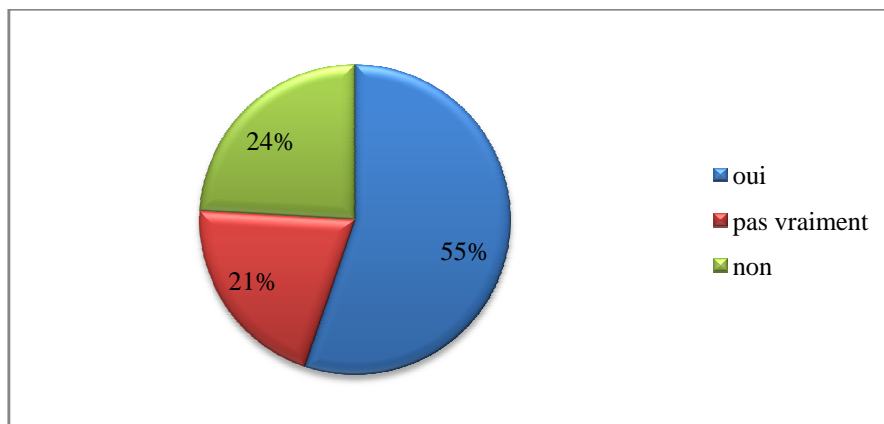
Commentaire :

Une minorité des participantes, estimée à 17%, trouve qu'il ne y ait pas de diminution des chances de mobilité géographique, alors que la majorité des femmes (62%) trouve que l'arrivée d'un enfant diminue leurs chances de mobilité géographique. Nous constatons alors que la raffinerie favorise les femmes sans enfants et les hommes pour une mobilité géographique que les femmes ayant des enfants, de cette manière la maternité influencerait

négativement les trajectoires de carrières des femmes en diminuant leur mobilité géographique.

2-3-9- L'arrivée d'un enfant n'a pas diminué les chances de promotion :

Figure 25 : Résultat diminution des chances de promotion



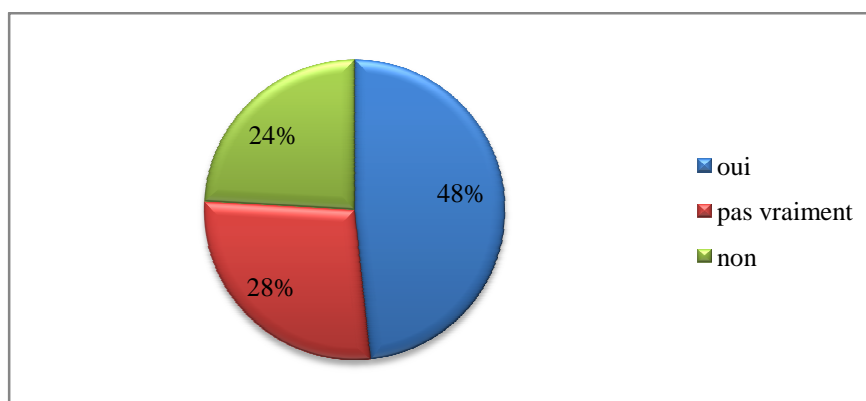
Source : élaboré par nos soins avec Excel

Commentaire :

La moitié de participantes, estimée à 55%, trouve que l'arrivée d'un enfant n'a pas diminué leurs chances de promotion, un quart seulement voient le contraire, et le reste trouve que leurs chances diminuent partiellement. On constate que l'arrivée des enfants n'influence pas les chances de promotion des mamans à la raffinerie.

2-3-10- L'influence positive des pratiques de l'entreprise sur la carrière:

Figure 26 : Résultat d'influence positive des pratiques de l'entreprise



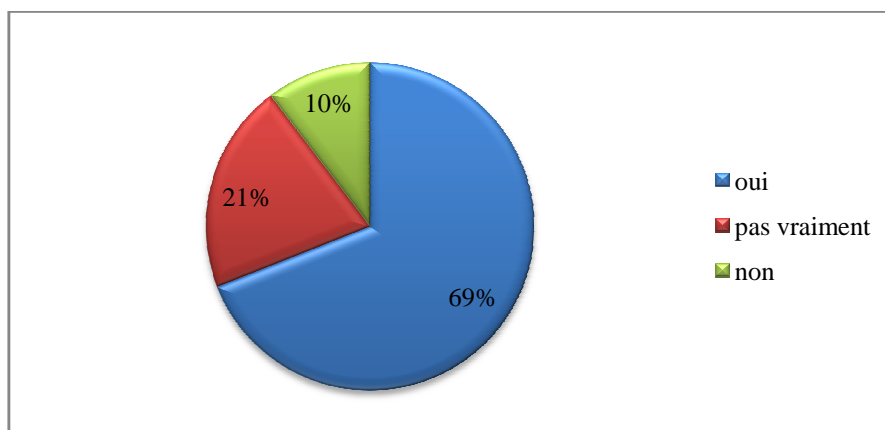
Source : élaboré par nos soins avec Excel

Commentaire :

Ce graphe montre que presque la moitié des participantes affirment que la culture et les pratiques de l'entreprise influencent positivement leurs carrières, un quart voit le contraire, et les 28% restantes voient qu'elles influencent partiellement. De cela, les pratiques et la culture de l'entreprise ont pu avoir un effet positif dans la progression des carrières des mères.

2-3-11- Les garderies et crèches aident dans la gestion de la carrière de la maman :

Figure 27 : Résultat d'aide des garderies dans la gestion de carrière de la maman



Source : élaboré par nos soins avec Excel

Commentaire :

La majorité des participantes ont confirmé que les garderies et les crèches que possèdent l'entreprise les ont aidé dans la gestion de leurs carrières, 21% d'entre elles trouvent qu'elles les aident partiellement, et seulement 10% ont dit que cela ne les a pas aidé dans la gestion de leurs carrières. On constate donc que l'entreprise offre de l'aide à ses salariées pour réussir leurs carrières professionnelles.

Section 2 : Vérification des hypothèses et discussion des résultats :

1- Vérification des résultats :

Afin de tester nos hypothèses, nous avons répartis notre deuxième partie du questionnaire qui aborde l'impact du plafond de mère sur la carrière professionnelle de la femme, en trois axes, où les réponses de chaque axe sont consacrées à une hypothèse spécifique.

H1 : Les mères de la raffinerie d'Alger ressentent de la difficulté à concilier les deux sphères qui sont le travail et la famille. Nous allons tester cette hypothèse par le premier axe de la deuxième partie de notre questionnaire qui aborde la conciliation entre la vie personnelle et professionnelle.

H2 : Les aspirations de carrières des femmes de la raffinerie ne sont pas les mêmes avant et après la maternité. Nous allons tester cette hypothèse par le deuxième axe de la deuxième partie de notre questionnaire qui concerne les aspirations de carrière de la mère.

H3 : La raffinerie de Sonatrach met en place des pratiques qui brisent le plafond de mère. Nous allons tester cette hypothèse par le troisième axe de la deuxième partie de notre questionnaire qui concerne les mécanismes adoptés par l'entreprise pour briser le plafond de mère.

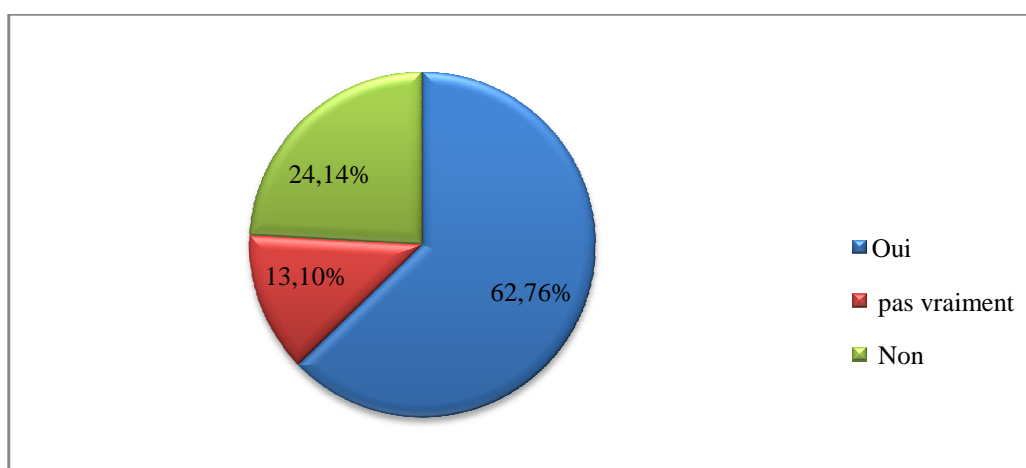
1-1- Première hypothèse : Les mères de la raffinerie d'Alger ressentent de la difficulté à concilier les deux sphères qui sont le travail et la famille. Le tableau et le graphe suivants représentent les résultats du premier axe.

Tableau 3 : Vérification de l'hypothèse 1

	Oui	pas vraiment	Non
Travail du conjoint	27	0	2
l'influence de la carrière du conjoint	7	2	20
congés pour raisons personnelles et familiales	26	0	3
aide de la famille pour la conciliation	23	4	2
aide de l'entreprise pour la conciliation	8	13	8
Total	91	19	35
Pourcentage	62,76%	13,10%	24,14%

Source : élaboré par nos soins avec Excel

Figure 28 : Résultat de l'hypothèse 1



Source : élaboré par nos soins avec Excel

Les résultats du premier axe de notre questionnaire montrent que plus que la moitié des participantes arrivent à concilier entre la sphère familiale et professionnelle, cela nous amène à rejeter notre première hypothèse « les mères de la raffinerie d'Alger ressentent de la difficulté à concilier les deux sphères qui sont le travail et la famille », répondant à la question « Quels sont les obstacles rencontrés par les mères de la raffinerie d'Alger durant leur parcours professionnel ? ». Ce qui veut dire que la plupart des mères de la raffinerie arrivent à concilier leur vie familiale et professionnelle. Cela est dû en grande partie au soutien de la famille et plus précisément du conjoint. Donc la conciliation entre la vie personnelle et la vie professionnelle ne constitue pas un obstacle pour la réussite professionnelle de la mère de la raffinerie.

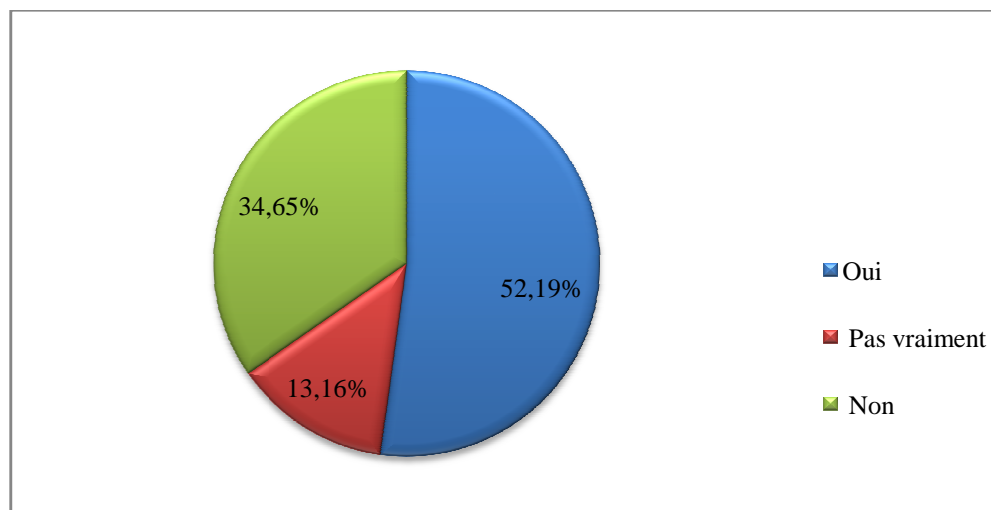
1-2- Deuxième hypothèse : Les aspirations de carrières des femmes de la raffinerie ne sont pas les mêmes avant et après la maternité. Le tableau et le graphe suivants représentent les résultats du deuxième axe.

Tableau 4 : Vérification de l'hypothèse 2

	Oui	pas vraiment	Non
diminution de l'investissement temporel dans le travail	9	10	10
heures supplémentaires avant d'être maman	10	2	17
Avoir des enfants a poussé la maman à ne pas faire des heures supplémentaires	27	0	2
Déplacement professionnel avant d'être maman	15	3	11
Avoir des enfants a poussé la maman à ne pas faire de déplacement professionnel	16	0	9
évolution des aspirations après avoir des enfants	18	8	3
changement des aspirations vers plus de stabilité d'emploi	21	2	6
changement des aspirations de mobilité géographique	19	5	5
Total	135	30	63
Pourcentage	52,19%	13,16%	34,65%

Source : élaboré par nos soins avec Excel

Figure 29 : Résultat de l'hypothèse 2



Source : élaboré par nos soins avec Excel

A travers les résultats du deuxième axe de notre questionnaire, on a pu répondre à la deuxième sous question ; « est-ce que les aspirations des femmes de la raffinerie changent-elles après l'arrivée des enfants ? ». Les résultats montrent que les aspirations des mères de la raffinerie changent après l'arrivée des enfants, ce qui appuie fortement notre deuxième hypothèse « les aspirations de carrières des femmes de la raffinerie ne sont pas les mêmes avant et après la maternité ». Effectivement, la maternité amène les femmes à

revoir leurs aspirations de carrières, à ce moment les femmes orientent leurs carrières en fonction de leur besoin de stabilité et d'équilibre. D'ailleurs, les mères auraient moins d'ambition de mobilité géographique, auraient tendance à ne pas faire des heures supplémentaires, et chercheraient plus de flexibilité dans le travail. Tout ça dans le but de réussir leur vie personnelle et leur vie professionnelle.

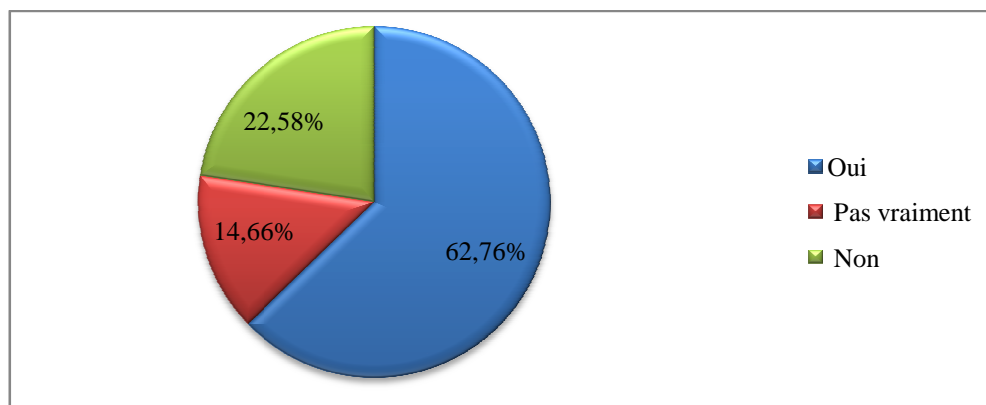
1-3- Troisième hypothèse : La raffinerie de Sonatrach met en place des pratiques qui brisent le plafond de mère. Le tableau et le graphe suivants représentent les résultats du troisième axe.

Tableau 5 : vérification de l'hypothèse 3

	Oui	pas vraiment	Non
Satisfaction par rapport à l'emploi actuel	21	4	4
la raison n'a pas de relation avec le statut de mère	19	0	3
le changement du poste avant et après la grossesse	23	0	6
les conditions de travail n'ont pas changé	21	0	8
pas de préjugés et stéréotypes à l'égard des mamans	14	8	7
égalité entre femme et homme	15	5	9
égalité entre femmes avec enfants et femmes sans enfants	17	7	5
l'arrivée des enfants n'a pas diminué les chances de mobilité géographique	5	6	18
l'arrivée des enfants n'a pas diminué les chances de promotion	16	6	7
l'influence positive des pratiques de l'entreprise sur la réussite de carrière	14	8	7
l'entreprise possède des garderies et des crèches	29	0	0
les garderies et crèches ont aidé dans la gestion de la carrière professionnelle de la femme	20	6	3
Total	214	50	77
Pourcentage	62,76%	14,66%	22,58%

Source : élaboré par nos soins avec Excel

Figure 30 : Résultat de l'hypothèse 3



Source : élaboré par nos soins avec Excel

Les résultats du troisième axe de notre questionnaire confirment notre troisième hypothèse selon laquelle « La raffinerie de Sonatrach met en place des pratiques qui brisent le plafond de mère », répondant à la question « quels sont les mécanismes adoptés par la raffinerie de Sonatrach pour briser le plafond de mère ? ». De ce niveau, les résultats de notre étude indiquent que l'entreprise met en place des mesures et des pratiques qui ont un effet positif sur la carrière de la mère, telles que l'égalité entre les femmes et les hommes, le maintien des chances de promotion même après avoir des enfants, la disponibilité des crèches et des garderies pour les enfants des salariés...etc. Donc notre troisième hypothèse est validée, mais n'empêche que les mères continuent de sentir des stéréotypes et des préjugés à leur égard, et leurs chances de mobilité géographiques diminuent après la maternité, en plus de la non disponibilité des horaires flexibles.

2- Discussion des résultats :

Les résultats du questionnaire qu'on a effectué, nous ont permis de faire quelques constatations concernant l'effet du plafond de mère sur la carrière professionnelle de la femme.

A travers les réponses du questionnaire, nous avons pu constater que l'équilibre entre la vie personnelle et la vie professionnelle est un facteur important pour la réussite de la carrière de la femme, mais ça dépend en grande partie du soutien du conjoint, du milieu familial, et de la présence de mesures appropriées de la part de l'entreprise. Cela concorde avec les études de (Pigeyre, 2001) qui ont abouti aux mêmes résultats.

Contrairement aux études précédentes (Naschberger et al. 2012; van Vianen et Fischer, 2002) qui confirment que la maternité constitue un frein majeur pour la conciliation entre les deux sphères, notre étude a démontré que le statut de mère n'est pas une raison pour laquelle une femme ne peut pas faire l'équilibre, et impacte négativement sa carrière professionnelle, à condition qu'elle trouve de l'aide et les solutions adéquates.

Nos résultats montrent que les mères réduisent leur investissement temporel dans le travail après les congés pris, ceux-ci sont compatibles avec l'idée suggérée par Becker (1985) selon laquelle les mères, même si elles reprennent immédiatement leur activité professionnelle après leur congé de maternité, peuvent réduire leur effort au travail en raison leur investissement dans la sphère domestique.

De plus, nos résultats concordent avec Le modèle « kaléidoscopique de carrière » de Mainiero et Sullivan (2005,2008), qui a montré que la maternité a pour effet de modifier les aspirations de carrière des femmes vers des aspirations d'équilibre, de stabilité et de sécurité d'emploi, affecte leur capacité à se déplacer et les pousse à chercher plus de flexibilité en optimisant ou réduisant leur temps passé au bureau, les incite à faire des choix favorisant une meilleure conciliation travail-famille, en plus de la diminution des heures de travail et des ambitions de mobilité géographique.

En ce qui concerne la discrimination, les résultats montrent que la culture et les pratiques de l'entreprise favorisent le principe de l'égalité professionnelle, et luttent contre la discrimination entre les hommes et les femmes, et entre les femmes sans enfants et les femmes avec enfants, à part le fait de l'absence des mères dans les postes de top management, où la mère la plus gradée au niveau de la raffinerie occupe le poste de chef de service, en plus de la diminution de leurs chances de mobilité géographiques après avoir des enfants. Cela confirme la théorie de discrimination statistique de (Phelps, 1972, repris par Gérald Oettinger, 1996) qui dit que les employeurs préféreront accorder leur confiance à une personne plus présente, ils croient que les mères sont moins disponibles que les hommes et les femmes célibataires, du fait de leurs responsabilités familiales.

De plus, L'approche " genre, organisation, système" (Fagenson,1990. Belghti-Mahut, 2004), a permis d'affirmer que les mères, en tant que principales débitrices des obligations familiales, doivent faire des arbitrages entre carrière et famille que les hommes, ou les femmes sans enfants, n'ont pas à les faire.

En outre, les résultats de notre étude ne sont pas tout à fait compatible avec l'approche « *genre-organisation-système*» (GOS), développée par Fagenson en 1990 et repris par Belghti-Mahut (2004) qui dit que les mères subiraient des préjugés encore plus défavorables que les femmes sans enfant quant à leur ambition et leur capacité d'occuper certains types d'emplois, car nos résultats montrent qu'il y ait une minorité de mères qui subissent des préjugés et des stéréotypes à ce titre.

Enfin, Nos résultats corroborent également ceux de l'étude de (Guérin et al., 1994) selon lesquelles la présence de garderie sur le milieu de travail sont des éléments aidant les femmes dans la gestion de leurs carrières, et c'est ce qui est le cas dans la raffinerie d'Alger.

CONCLUSION GENERALE

Conclusion générale:

Malgré les nombreux progrès qui ont été réalisés pour favoriser l'émancipation du sexe féminin au travail, les pratiques de discrimination contre les femmes et plus particulièrement contre les mères persistent. Le phénomène du plafond de mère en est la preuve...les mères subissent des pratiques et des comportements ayant pour conséquence de les éloigner ou de les exclure des sphères de pouvoir et maintenir un partage inégalitaire entre le travail rémunéré et le travail parental.

Afin de mesurer l'impact du plafond de mère sur la carrière professionnelle de la femme, et d'identifier les différents facteurs sociaux, organisationnels et individuels cumulatifs liés à ce phénomène, en s'attardant à comprendre les effets de la maternité sur les aspirations de carrières des femmes et sur leurs parcours professionnels, et en s'appuyant sur les difficultés de conciliation entre la sphère familiale et la sphère professionnelle. Cet objectif correspondait à notre question de recherche, soit : « **Dans quelle mesure le plafond de mère influence la carrière professionnelle de la femme au sein de la raffinerie de Sonatrach ?** ». En d'autres termes, nous voulions contribuer à l'avancement des connaissances scientifiques concernant le plafond de mère et ses effets sur le parcours professionnel de la femme, car ces éléments sont encore sous-estimés.

Nous avons mené cette étude à la raffinerie de Sonatrach ; acteur majeur de l'industrie pétrolière en Afrique, un secteur qui est considéré comme masculin. Pour ce faire, nous avons adopté une approche quantitative, en utilisant un questionnaire distribué auprès des mamans à l'entreprise. Nos résultats nous ont permis de:

- rejeter notre première hypothèse « les mères de la raffinerie d'Alger ressentent de la difficulté à concilier les deux sphères qui sont le travail et la famille », parce que la plupart des mères de la raffinerie arrivent à concilier leur vie familiale et professionnelle. Cela est dû en grande partie au soutien de la famille et plus précisément du conjoint.
- Confirmer notre deuxième hypothèse « Les aspirations de carrières des femmes de la raffinerie ne sont pas les mêmes avant et après la maternité », parce que la maternité amène les femmes à revoir leurs aspirations de carrières, les femmes orientent leurs carrières en fonction de leur besoin de stabilité et d'équilibre.
- Valider notre troisième hypothèse « La raffinerie de Sonatrach met en place des pratiques qui brisent le plafond de mère », parce que l'entreprise met en place des mesures et des pratiques qui ont un effet positif sur la carrière de la mère.

Nos résultats ont permis de montrer qu'effectivement les mères sont exposées à plusieurs barrières et obstacles entravant leurs carrières professionnelles, les poussant à modifier leurs aspirations de carrières, en se dirigeant vers davantage d'équilibre, de flexibilité et de stabilité en termes d'investissement temporel et de mobilité géographique. Elles se trouvent dans l'obligation de trouver de l'aide familiale et organisationnelle afin de pouvoir équilibrer entre sa vie personnelle et professionnelle. En outre, la culture et les politiques de l'entreprise jouent un rôle très important dans la progression de la carrière de

la mère et permettent de briser le plafond de mère, notamment les pratiques d'égalité de genre et les politiques de promotion en faveur des femmes. Donc, nous pouvons dire que malgré les efforts fournis en matière d'égalité professionnelle, les hauts niveaux hiérarchiques restent toujours difficilement accessibles aux mères de la raffinerie de Sonatrach.

Enfin, nous pouvons dire que la raffinerie d'Alger doit fournir plus d'efforts en matière de la gestion de carrières de la femme et de la mère plus précisément, elle doit mettre en place des programmes de mentorat, et des mesures de conciliation entre la vie personnelle et professionnelle, leur assurer une certaine flexibilité et stabilité d'emploi et lutter contre la discrimination qui empêche les mères d'accéder aux postes du top management ou qui diminue leurs chances de promotion et de mobilité. D'un point de vue individuel, les femmes devraient davantage miser sur le développement de leurs carrières; en faisant de leurs familles un véritable partenaire. Enfin, du côté législatif, La législation algérienne pourrait rallonger le congé de maternité afin d'éviter les heures d'allaitement d'un côté, et d'un autre côté, aider les mamans à élever leurs enfants jusqu'à leurs entrée en crèche ou garderie.

En dépit des résultats que nous avons obtenus, notre recherche a également connu certaines limites dont :

- La collecte de données fut effectuée uniquement par le questionnaire, tandis que on avait prévu d'utiliser la méthode mixte. Les entretiens ont été refusés à l'entreprise. Pour cela on s'est contenté des questionnaires, ce qui veut dire notre recherche repose sur la méthode quantitative seulement.
- La collecte des données fut effectuée uniquement auprès de la Sous-direction Personnel (une profession fortement féminisée). A cet effet, plusieurs études tendent à montrer que la conciliation vie professionnelle et vie familiale serait davantage facilitée dans ce type de profession (Tremblay, 2004 ; Whitmarsh et al., 2007). Par conséquent, les effets du plafond de mère pourraient être différents dans d'autres directions telles que le département technique.
- Il y avait des limitations par rapport aux données de recherche, nous n'avons pas eu accès à la documentation de l'entreprise pour cause de confidentialité.
- A cause de la pandémie de Covid 19, nous avons eu un accès limité à l'entreprise, pratiquement la quasi-totalité de notre stage s'est fait en ligne (par téléphone ou par mail), en plus du fait de la limitation du contact au sein de l'entreprise qui nous a permis de ne pas avoir plus de deux interviews avec les employés.
- Finalement, la mal compréhension du concept plafond de mère et quelques facteurs présents dans la littérature nous a mené à émettre et changer des questions de notre questionnaire. On peut se demander alors si les femmes sont conscientes de tous les obstacles qu'elles peuvent rencontrer durant leur carrière professionnelle

REFERENCES
BIBLIOGRAPHIQUES

Bibliographie :

- Arthur, M.B., & Rousseau, D.M. (1996). La carrière sans frontières : Un nouveau principe d'emploi pour une nouvelle ère organisationnelle.
- Belghiti-Mahut, S. (2004). Les déterminants de l'avancement hiérarchique des femmes cadres. *Revue française de gestion*.
- Cabrera, E.F. (2009). Des organisations protéiformes Repenser le travail et les carrières pour retenir les talents féminins. *Développement de carrière International*, 186-201.
- Cansu Akpinar-Sposito, Alain Roger 2017. Obstacles et opportunités pour l'évolution des femmes cadres dans la filiale d'une entreprise multinationale. 28e congrès de l'Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines.
- Claudia GOLDIN, 2002, la théorie de la pollution de la discrimination : professions et revenus masculins et féminins, bureau nationale de la recherche économique.
- Diane-Gabrielle Tremblay, 2014, Être parent et avocat : les défis de la conciliation travail-famille pour la progression professionnelle.
- Dominique Meurs, Ariane Pailhé, Sophie Ponthieux, quels effets des enfants sur les rémunérations et carrières des mères ? « Regards croisés sur l'économie », 2014/2 n° 15 pages 197 à 210.
- Edmund Phelps 1972, La théorie statistique du racisme et du sexisme article dans la *Revue économique américaine*.
- Eagly, A.H. and Carli, L.L. (2007) les femmes et le labyrinthe de leadership, article dans *Harvard Business Review* n° 85 ; pages 62-71.
- Gary S. Becker. 1957, l'économie des discriminations. Presse de l'Université de Chicago Presse, 1957
- Genin, É. (2017). Au croisement du genre et de la parentalité : le plafond de mère chez les femmes qualifiées.
- Hakim, Catherine (2000). *Choix travail-style de vie au 21e siècle : théorie des préférences*, presse de l'université d'Oxford;
- Hall, D.T. (1976). *Carrières dans les organisations*. Santa Monica, Californie : maison d'édition Goodyear.
- Hélène Périvier 2012, l'impact de la maternité sur l'activité des femmes aux états unis, article de la revue économique de Bruxelles.
- Jean-Marie Peretti 2001, *Dictionnaire des Ressources Humaines*, édition Vuibert.

- Jean-Marie Peretti 2016, Gestion des Ressources Humaines, édition Vuibert.
- la loi n°83-11 du 02-07-1983 modifié par l'article 12 de l'ordonnance n°96-17 du 06-07-1996.
- la loi 90-11 du 21 avril 1990 relative aux relations de travail,
- Laufer, J. (2005). La construction du plafond de verre: le cas des femmes cadres à potentiel. Travail et emploi.
- Le défenseur des droits (république française), 2014, 7e Baromètre sur la perception des discriminations au travail, Focus « Égalité femmes/hommes ». discriminations-au-travail-focus-egalite-femmes-hommes.
- L. Laoues, A. Ferroukhi ; A. Rachedi, 2020, Le plafond de verre et la gestion de carrière des femmes cadres. Journal of Management and Social Security Research Vol.1 , No. 1.
- Louise Lemire et Christian Rouillard 2003, Le plafonnement de carrière, Un article de la revue Relations industrielles, numéro 2, p. 287-313.
- Marina Bourgain, Pierre Chaudat, 2015, vie professionnelle et maternité : représentations comparées de jeunes entrepreneures et cadres en tpe et pme en croissance. Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation « Revue de l'Entrepreneuriat » pages 83 à 108.
- Marlène Schiappa, Cédric Bruguière, 2015, plafond de mère : Comment la maternité freine la carrière des femmes.
- Monique Lortie-Lussier, Natalie Rinfret, 2005, Déterminants du succès objectif et subjectif des hommes et des femmes, article dans la revue international des sciences administratives.
- M-T. Chicha et E. Charest, Le Quebec et les programmes d'accès à l'égalité : un rendez-vous manque ? Analyse critique de l'évolution des programmes d'accès à l'égalité depuis 1985, CEETUM, 2013.
- Pailhe et A. Solaz, « Inflexions des trajectoires professionnelles des hommes et des femmes après la naissance d'enfants », Revue des politiques sociales et familiales, no 90, 2007, p. 5.
- Ronald W. McQuaid, Parviz Dabir-Alai, Anne Munro, July 2012. Motherhood and its impact on career progression. Article in Gender in Management .
- S. Belghiti-Mahut, « Les déterminants de l'avancement hiérarchique des femmes cadres », Revue Françaises de Gestion, vol. 151, 2004, p. 145.
- www.ons.dz

ANNEXES

Annexe 1 : le questionnaire :

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique

Ecole Nationale Supérieure de Management
Koléa



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المدرسة الوطنية العليا للمناجمت
القلبية

Chère madame,

Dans le cadre de la réalisation du mémoire de master en management des ressources humaines, nous souhaitons mener une recherche sur «l'impact du plafond de mère sur la carrière professionnelle de la femme au sein de la raffinerie de Sonatrach.»

Pour rassembler des informations concernant cette étude, nous avons préparé un questionnaire comprend deux parties, la première porte sur les données personnelles et fonctionnelles alors que la deuxième partie est consacrée à l'impact **du plafond de mère sur la carrière professionnelle de la femme au sein de la raffinerie de Sonatrach**, cette dernière est répartie en trois axes.

Le premier aborde la conciliation entre la vie personnelle et professionnelle, le deuxième concerne les aspirations de carrières des femmes alors que le dernier axe porte sur les mécanismes adoptés par l'entreprise pour briser le plafond de mère.

Pour ce faire nous souhaitons vous voir contribuer au renseignement du questionnaire ci-après, et répondre de manière précise et objective.

Nous considérons vos réponses et avis une source fiable de cette recherche et aura un grand impact sur les résultats que nous réaliserons. Nous nous engageons à préserver l'anonymat et la confidentialité des renseignements recueillis.

Nous vous remercions pour votre collaboration et nous nous engageons à partager avec vous les conclusions et résultats de notre recherche tout en vous souhaitant une croissance soutenue.

Amel MEGUEHOUT , Yamina Hadjer CHIKHI , étudiantes en master management des ressources Humaines à l'école Nationale Supérieure de Management (ENSM)-Koléa-

Partie I : Données personnelles et fonctionnel

1- Vous avez quel âge ?

- Moins de 30 ans
- Entre 31 ans et 50 ans
- Entre 51 ans et 60 ans
- 61 ans et plus

2- Vous avez combien d'enfants ?

.....

3- Quel est votre niveau d'instruction ?

- Moyen
- Secondaire
- Universitaire

4- Quel est votre poste actuel ?

.....

5- Quel est votre niveau hiérarchique ?

.....

6- Vous avez combien d'années d'expérience ?

- Moins de 5 ans
- Entre 5 et 10 ans
- Entre 11 et 20 ans
- Plus de 20 ans

Partie 2 : l'impact du plafond de mère sur la carrière professionnelle de la femme

Premier axe : la conciliation entre la vie personnelle et professionnelle :

1- Est-ce que votre conjoint travaille ?

- Oui
- Non

2- Si c'est oui, est ce que la carrière de votre conjoint a influencé la votre ?

- Oui
- Pas vraiment
- Non

3- Avez-vous pris déjà des congés pour des raisons personnelles ou familiales ?

- Oui
- Non

4- Avez-vous trouvé de l'aide de la part de votre famille pour pouvoir concilier travail-famille ?

- Oui
- Pas vraiment
- Non

5- Est-ce que vous voyez que l'entreprise vous aide à concilier vie familiale et professionnelle ?

- Oui
- Pas vraiment
- Non

Deuxième axe : les aspirations de carrière de la mère :

1- Est-ce que la maternité a diminué votre investissement temporel dans le travail ?

- Oui
- Pas vraiment
- Non

2- Faisiez-vous des heures supplémentaires avant d'être maman ?

- Oui
- Pas vraiment
- Non

3- Si c'est oui, est ce le fait d'avoir des enfants vous a poussé à ne pas les faire ?

- Oui
- Non

4- Faisiez-vous des déplacements professionnels avant d'avoir des enfants ?

- Oui
- Pas vraiment
- Non

5- Si c'est oui, est ce le fait d'avoir des enfants vous a poussé à ne pas les faire ?

- Oui
- Non

6- Est-ce que la maternité a fait évoluer vos aspirations de carrière vers plus d'équilibre entre famille et travail ?

- Oui
- Pas vraiment
- Non

7- Est-ce que la maternité a fait changer vos aspirations de carrière vers plus de stabilité d'emploi?

- Oui
- Pas vraiment
- Non

8- Est-ce que vos aspirations de mobilité géographiques ont changé après avoir des enfants ?

- Oui
- Pas vraiment
- Non

Troisième axe : les mécanismes adoptés par l'entreprise :

1- Êtes-vous satisfaites de votre emploi actuel ?

- Oui
- Pas vraiment
- Non

2- Si c'est Non, est-ce que la raison n'a pas une relation avec votre statut de mère ?

- Oui
- Non

3- Est-ce que votre poste de travail est resté le même avant et après la grossesse ?

- Oui
- Non

4- Est-ce que les conditions de travail sont restées les mêmes ?

- Oui
- Non

5- Est-ce qu'il n'y a pas des préjugés et des stéréotypes à votre égard au niveau de l'entreprise (en tant que maman) ?

- Oui
- Pas vraiment
- Non

6- Y'a-t-il de l'égalité entre les femmes et les hommes dans l'entreprise ?

- Oui
- Pas vraiment
- Non

7- Y a-t-il de l'égalité entre femme avec enfants et femme sans enfants ?

- Oui
- Pas vraiment
- Non

8- Est-ce que l'arrivée d'un enfant n'a pas diminué vos chances de mobilité géographiques ?

- Oui
- Pas vraiment
- Non

9- Est-ce que l'arrivée d'un enfant n'a pas diminué vos chances de promotion ?

- Oui
- Pas vraiment
- Non

10- Est-ce que la culture de l'entreprise et ses pratiques ont influencé positivement votre carrière ?

- Oui
- Pas vraiment
- Non

11- Est-ce que l'entreprise possède des garderies et des crèches pour les enfants des employés ?

- Oui
- Non

12- Si c'est oui, est ce que cela vous a aidé dans la gestion de votre carrière professionnelle?

- Oui
- Pas vraiment
- Non