



International Journal of Interdisciplinary Gender Studies

Vol 4. Issue1. 2023 – Legal Deposit: 2021PE0016

Online ISSN: 2737-8373 – Print ISSN: 2737-8381

[www.contemporarymedusa.com](http://www.contemporarymedusa.com) <http://revues.imist.ma>

## **Regard sur les Approches Egalitaires entre les Genres dans le Monde Professionnel**

**MOUSSA Amine**

*Laboratoire : Genre, Société et Culture, FLSH Ain Chok, Université Hassan II, Maroc*

### **Résumé**

Les organisations, considérées comme un groupe de personnes qui travaillent ensemble de manière organisée afin d'atteindre un objectif commun, ont été créées en grande partie par et pour les hommes, et ont tendance à refléter et à soutenir les expériences et la situation des hommes. Elles permettent de maintenir un ordre social sexué dans lequel ce sont les hommes, ou plutôt des formes particulières de la masculinité, qui dominent. Qu'il s'agisse de politiques et de procédures formelles ou de modèles informels d'interaction sociale quotidienne, ils produisent des inégalités tout en ayant l'air d'être neutres du point de vue du genre. Dans cet article, en nous appuyant sur des recherches antérieures et sur notre propre projet de recherche, nous allons présenter un cadre permettant de comprendre le genre et le changement organisationnel. Nous allons examiner trois approches traditionnelles du genre et analyser les limites de chacune en tant que base pour la conduite du changement organisationnel. Nous proposerons par la suite une quatrième approche, qui traite le genre comme un ensemble complexe de relations sociales mises en œuvre à travers une série de pratiques sociales dans les organisations.

**Mots clés :** Egalité du genre – Organisation – Discrimination – Changement organisationnel – rôle des sexes



## Introduction

Il ne fait guère de doute que les femmes ont progressé dans le rehaussement du plafond de verre - cette barrière invisible qui empêche certains groupes d'accéder aux postes les plus élevés des organisations. Celles-ci, par contre, ont peu changé, et les femmes qui accèdent aux postes de responsabilité ont tendance à être relativement privées de pouvoir (Martin & Meyerson, 1998 ; OECD, 2017). De plus, il est amplement démontré que ni les rôles sexuels ni les relations entre les hommes et les femmes au sein du foyer n'ont changé de manière significative (OCDE, OIT et Center of Arab Woman for Training and Research, 2020), ce qui limite le niveau et les types de changements qui peuvent avoir lieu au travail.

Qu'est-ce qui explique la persistance de ces disparités ? Pourquoi les nombreux efforts déployés par les différentes organisations pour recruter et faire progresser les femmes n'ont-ils pas abouti à des gains substantiels pour les femmes ? Pourquoi les femmes restent-elles relativement désavantagées au travail ? Nous pensons que les réponses à ces questions résident dans l'incapacité des organisations à remettre en question - et à changer - les notions dominantes sur ce qui constitue les moyens les plus appropriés et les plus efficaces de définir et de mener à bien le travail, de reconnaître et de récompenser les compétences, de comprendre et d'interpréter les différents comportements. Ces pratiques professionnelles incontestées entretiennent des divisions et des disparités profondément ancrées entre les hommes et les femmes, souvent de manière subtile et insidieuse.

Nous soutenons en outre que l'incapacité des organisations à changer les pratiques de travail dominantes est due en partie à la conception restrictive du genre traditionnellement utilisée pour définir et traiter les problèmes d'inégalité entre les sexes. Cette conception restrictive du genre se traduit également par des solutions qui ne contribuent guère à élargir les possibilités de participation des hommes à la vie domestique ou à les soulager des charges que leur impose le rôle masculin traditionnel.

Dans cet article, nous allons passer en revue trois approches traditionnelles du genre et du changement organisationnel, en soulignant les lacunes de chacune et en proposant une approche alternative.

## **1- Les approches traditionnelles du genre et du changement organisationnel**

La littérature abondante sur la théorie féministe et les traitements féministes des organisations suggère une variété de façons de classer les différentes approches du genre et du "problème du genre" dans les organisations (par exemple, Calas & Smircich, 1996 ; Ely, 1999 ; Tong, 2014). Dans notre typologie, nous identifions trois approches traditionnelles ainsi qu'une quatrième approche, non traditionnelle. Cette typologie est ancrée dans les distinctions que nous avons observées entre les différentes conceptions du genre et les mesures que les organisations ont prises en conséquence pour résoudre le problème de l'inégalité entre les sexes.

Nous considérons chaque approche comme étant un "cadre" qui permet de comprendre ce qu'est le genre et pourquoi il existe des inégalités entre les hommes et les femmes au travail. Chaque cadre implique une vision de l'équité de genre et une approche pour réaliser cette vision.

### **1.1. Soutenir les femmes**

La première approche de l'équité entre les sexes, et peut-être la plus courante, découle d'un courant libéral de la théorie politique, qui postule que les individus progressent et échouent en fonction de leurs propres qualités et compétences, et donc, de leurs propres mérites. Dans cette perspective, le genre est une caractéristique individuelle marquée par la catégorie biologique d'une personne, à savoir homme ou femme.

La socialisation liée au sexe produit des différences individuelles dans les attitudes et les comportements entre les hommes et les femmes, ce qui a rendu les femmes moins aptes que les hommes à être compétitives dans le monde du travail. Ces différences de socialisation expliquent les inégalités entre les hommes et les femmes sur le lieu de travail. Par conséquent, si les femmes développaient des traits de caractère et des compétences appropriés, elles seraient mieux armées pour rivaliser avec les hommes. Elles progresseraient à un rythme comparable à celui des hommes et occuperaient une part proportionnelle des fonctions de responsabilité.

Dans ce cadre, les interventions organisationnelles visant à éliminer l'inégalité entre les sexes tentent de supprimer les différences sociales en renforçant les compétences des femmes afin de leur donner les moyens, en tant qu'individus, et d'obtenir des résultats comparables à ceux des hommes. Les femmes sont les seules cibles de ces initiatives.

Selon cette approche, l'éducation et la formation d'un plus grand nombre de femmes pour des carrières professionnelles sont essentielles pour atténuer les obstacles que les organisations



rencontrent pour les recruter à des postes traditionnellement occupés par des hommes. Ces efforts permettent d'améliorer le nombre de candidates et de créer un vivier de femmes qualifiées pour occuper ces postes. Les programmes de formation des cadres, les cours de développement du leadership, les ateliers de mise en réseau et les programmes de formation à l'affirmation de soi qui visent à aider les femmes à développer les compétences et les qualités considérées comme nécessaires pour réussir sont les éléments représentatifs de cette approche (Powell, 1987). Ces interventions, qui visent à "réparer" la condition féminine, sont les stratégies d'amélioration que les chercheurs recommandent généralement pour créer une plus grande égalité sur le lieu de travail (pour une analyse, voir Ely, 1999). En général, les organisations utilisent ces stratégies comme première réponse aux difficultés qu'elles rencontrent pour promouvoir et inciter les femmes à poursuivre leur carrière au même rythme que les hommes.

De nombreuses recherches organisationnelles et psychologiques sur les différences entre les sexes, dans lesquelles le sexe est un prédicteur d'attributs tels que le style de leadership (pour des analyses, voir Eagly & Johnson, 1990) et les aptitudes à la négociation (par exemple Stevens, Bavetta & Gist, 1993 ; Kolb & Coolidge, 1992) sont ancrées dans cette perspective générale. Bien que l'amélioration de l'éducation ait incontestablement augmenté le nombre de femmes qualifiées figurant dans le "vivier des candidats" et que les programmes de formation aient aidé les femmes à acquérir des compétences importantes et à jouer le jeu aussi bien - voire mieux - que de nombreux hommes (Heim, 1992), le plafond de verre persiste. Ce préjugé est probablement renforcé par l'importance excessive accordée aux différences entre les sexes, qui ont été davantage développées et explorées entre les hommes et les femmes de la classe moyenne, comme moyen principal de comprendre le rôle du genre dans le cadre de la vie professionnelle.

Enfin, ces interventions peuvent également avoir un impact négatif sur les relations entre les sexes en suscitant des réactions négatives chez les hommes qui considèrent que ces programmes, au mieux, offrent des avantages injustes aux femmes et, au pire, provoquent une baisse dans le pool de compétences de ces organisations (p. ex. Casoinic, 2011).

Les interventions recommandées dans ce cadre laissent délibérément intactes les politiques et structures organisationnelles existantes et sont destinées à permettre aux femmes de participer avec un minimum de perturbation de la situation existante. A moins que les efforts de changement ne remettent en question les arrangements de pouvoir existant au sein des organisations, les personnes issues de groupes traditionnellement sous-représentés resteront marginalisées dans des positions précaires et souvent difficiles à assumer (Duport & Janicot, 2010 ; Haas & Shimada,

2014 ; Barth, 2018).

## 1.2. Valoriser le féminin

La deuxième approche du genre identifiée existe en opposition presque parfaite avec la première. Bien que sa conception du genre maintienne les différences entre les hommes et les femmes, ses partisans soutiennent que ces différences ne devraient pas être éliminées, mais plutôt valorisées. Selon cette perspective, les différences entre les femmes et les hommes, en particulier leur "orientation relationnelle", qui les ont traditionnellement désignées comme inadaptées à la dynamique du travail, constituent en fait un style de gestion efficace et indispensable (Fortier & Giasson, 2007).

Les femmes ont été désavantagées parce que les organisations accordent une plus grande valeur aux comportements, aux styles et aux formes de travail traditionnellement associés aux hommes, à la masculinité et à la sphère publique du travail, tout en dévalorisant, supprimant ou ignorant par ailleurs ceux qui sont traditionnellement associés aux femmes, à la féminité et à la sphère privée du foyer et de la famille (par exemple, Collinson et Hearn, 1994 ; Benharda & Touzard, 2007 ; Legault, 2010).

L'objectif des interventions développées dans ce cadre est donc de donner une chance à une perspective féminine, d'articuler et d'exonérer les manières d'être des femmes. Il envisage un ordre social révisé dans les organisations, un ordre qui célébrerait les femmes dans leur différence féminisée plutôt que de les dévaloriser en tant que "copies imparfaites de l'homme ordinaire" (Di Stefano, 1988).

Les interventions suggérées par cette approche comprennent la sensibilisation et la formation pour faire ressortir les différences entre les sexes en termes de capacités, de perspectives et de compétences ; pour mettre en évidence les façons dont les activités féminines, telles que l'écoute, la collaboration, l'éducation et le maintien de la paix dans les coulisses, ont été dévalorisées dans la sphère publique du travail ; et pour en démontrer les avantages. Rosener (1998) a été une ardente défenseuse de ce point de vue, affirmant en outre que la capitalisation de "l'avantage des femmes" peut renforcer l'avantage concurrentiel d'une entreprise sur les marchés internationaux.

Bien que de nombreuses entreprises aient adopté ce type de programmes de sensibilisation aux questions de genre, généralement sous la rubrique "valorisation de la diversité", rien ne prouve que le simple fait de reconnaître la valeur d'une chose en fasse une réalité performative. Au

contraire, les attributs féminins ne sont valorisés que de manière très marginale, puisqu'ils contrastent avec les normes de l'organisation, qui continuent de refléter une certaine version de l'expérience masculine. En outre, les critiques de cette approche ont suggéré qu'elle peut en fait renforcer les stéréotypes de genre et le déséquilibre de pouvoir entre les hommes et les femmes (par exemple Ridgeway, 1997). Calas & Smircich (1999), par exemple, ont affirmé que les arguments en faveur de la "féminisation" de la fonction ne parviennent pas à modifier le statut et la valeur relatifs à des activités traditionnellement féminines. Ainsi, cette approche peut simplement créer et justifier une forme toujours plus sophistiquée de discrimination fondée sur le genre dans le milieu de travail.

En plus, les théoriciens féministes du genre ont souligné que la tentative de cette approche de préserver la "différence des sexes" est également problématique car elle le fait aux dépens de l'émancipation des femmes et de la déconstruction des normes oppressantes du genre féminin (Di Stephano, 1988). Ainsi, la volonté de valoriser les qualités féminines semble exiger la perpétuation de la subordination des femmes (Ely, 1999).

Enfin, comme le cadre précédent, celui-ci ne parvient pas à intégrer d'autres aspects de l'identité individuelle. Les interventions organisationnelles basées sur une compréhension de ce deuxième cadre sont fondées sur les représentations particulières et dominantes du féminin et du masculin. Non seulement elles ne remettent pas en cause la valorisation hiérarchique de ces catégories, mais elles se fondent à tort sur des versions particulières du masculin et du féminin, comme si celles-ci étaient universelles, mises en œuvre de la même manière et avec la même signification dans tous les groupes d'hommes et de femmes. Par conséquent, cette approche cible également un groupe limité de femmes.

### **1.3. Promouvoir l'égalité des chances**

La troisième approche concernant l'équité entre les sexes se concentre sur les obstacles structurels au recrutement et à la promotion des femmes. Dans cette perspective, le genre est toujours défini comme des différences entre les hommes et les femmes ; cependant, ces différences ne résultent pas de processus de socialisation, mais de structures différentielles d'opportunités et de pouvoir qui bloquent l'accès et la participation des femmes. Il s'agit notamment des processus d'embauche, d'évaluation et de promotion qui non seulement reflètent des positions et des attentes discriminatoires à l'égard des femmes, mais qui récompensent également la position structurelle



des hommes par rapport à celle des femmes (Kanter, 2008 ; Théry & Chappert, 2016 ; Ridgeway, 1997).

Les femmes cadres, qui sont plus susceptibles d'occuper des postes à haute valeur ajoutée, sont soumises à des pressions accrues en matière de performances, à un éloignement des réseaux informels sociaux et professionnels, et à une encapsulation dans des rôles stéréotypés (pour des analyses, voir Chicha & Charest, 2009 ; Laufer, 2009). De même, la sous-représentation des femmes aux échelons supérieurs des organisations a un effet négatif sur les femmes aussi bien à ces niveaux qu'à des niveaux inférieurs de la hiérarchie (Casoinic, 2011). Ces problèmes contribuent à la discrimination fondée sur la différence entre les sexes dans les professions et au sein des milieux de travail, ce qui, à son tour, explique et justifie les inégalités de salaire et de statut entre les hommes et les femmes (Ridgeway, 1997). L'objectif des interventions dans ce cadre est de créer une égalité des chances pour les hommes et les femmes en supprimant ces obstacles structurels à l'égalité.

Les interventions menées dans ce cadre sont en grande partie fondées sur des orientations politisées. Elles consistent en un certain nombre de mesures classiques, telles que : la mise en place de programmes d'action positive qui révisent les procédures de recrutement dans le but d'augmenter la proportion des femmes dans les postes traditionnellement occupés par des hommes ; l'établissement de politiques de promotion plus transparentes pour garantir l'équité; la mise en place de programmes de mentorat formels pour compenser l'accès plus important des hommes aux réseaux informels ; l'élaboration d'un ensemble de parcours professionnels potentiels pour offrir des alternatives aux pratiques du marché ; et l'introduction d'une flexibilité dans les exigences de travail et d'autres dispositifs conciliant travail et famille pour tenir compte de la responsabilité disproportionnée dans la prise en charge des enfants, qui incombe généralement aux femmes. Tous ces programmes relevant des politiques publiques sont conçus pour éliminer ou compenser les obstacles structurels qui rendent plus difficile la compétitivité des femmes par rapport aux hommes.

Ces interventions ont sans aucun doute contribué à améliorer les conditions matérielles de la vie des femmes. Elles ont notamment aidé les organisations à recruter, retenir et promouvoir davantage de femmes à des postes d'entrée et de niveau intermédiaire et, dans une moindre mesure, à des postes de direction. Cela a eu pour effet d'augmenter le nombre de rôles modèles et de mentors du même sexe pour les femmes et de diminuer les pressions et les contraintes du tokénisme, créant ainsi un environnement plus accueillant pour les femmes. Néanmoins, ils n'ont

fourni aucune solution miracle. Certains de ces efforts n'ont permis que de faibles progrès et, dans certains cas, ont même provoqué des régressions (Bailyn, 1993).

Par exemple, les programmes de mentorat formels n'ont généralement pas réussi à donner aux femmes des contacts utiles avec des collègues influents (Chao et al., 1992). Aussi, même si les avantages liés à l'assouplissement des conditions de travail existent, beaucoup de femmes hésitent à y avoir recours de peur de nuire à leur carrière ou de provoquer des réactions négatives. Le recours à ces programmes peut par contre renforcer les stéréotypes de genre, ou générer des réactions négatives chez les hommes qui se sentent exclus de ces avantages et qui n'apprécient pas le travail supplémentaire qu'ils pensent devoir faire pour compenser les pertes de temps de travail occasionnées par ces programmes.

Les réactions contre cette démarche ont également pris de l'ampleur, et même ses partisans mettent en garde contre l'impact négatif qu'elle peut avoir si elle est perçue comme une excuse pour abaisser les normes (Heilman, Block & Lucas, 1992). Toutes ces interventions tentent de modifier les structures qui produisent les inégalités sans pour autant intervenir sur les croyances qui justifient ces actions. Sans cette dernière forme d'intervention, l'inégalité entre les sexes se manifesterait sous d'autres formes structurelles (Ridgeway, 1997).

En effet, même si les interventions recommandées par cette approche visent les politiques et les structures organisationnelles, contrairement aux deux précédentes, leur impact sur les inégalités de genre reste limité. La mise en œuvre de politiques qui adaptent les systèmes existants ne remet pas fondamentalement en cause les sources de pouvoir ou les interactions sociales qui renforcent et maintiennent l'état actuel des choses.

Un certain nombre de chercheurs ont fait ressortir les lacunes de ces trois approches en les rattachant à différents courants de la théorie féministe libérale, en indiquant que ces théories ont des conceptions limitées de la question de la mixité qui sont au moins partiellement responsables de l'incapacité des organisations à atteindre pleinement leurs objectifs d'équité entre les sexes (par exemple Calas et Smircich, 1999). En particulier, les interventions issues des théories féministes libérales, même si elles sont à l'origine de changements importants dans le milieu de travail, elles ne sont pas suffisantes pour perturber le déséquilibre de pouvoir omniprésent et profondément ancré dans les rapports sociaux entre les hommes et les femmes. Pour renforcer ces efforts, nous nous écartons de ces approches plus traditionnelles et introduisons un quatrième cadre pour comprendre et traiter le problème.



## **2. Une approche non conventionnelle du genre**

Cette approche se distingue par sa conception du genre et son ancrage dans un système différent de positionnements théoriques et épistémologiques. Dans cette perspective, le genre n'est ni une caractéristique individuelle ni une simple base de différenciation. Il s'agit plutôt d'un ensemble complexe de rapports sociaux mis en jeu à travers une série de pratiques sociales qui existent tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du milieu de travail. Nous concentrons ici notre attention sur les pratiques sociales, allant des politiques et procédures formelles aux modèles informels d'interaction sociale quotidienne, au sein des organisations formelles. Ces pratiques sociales ont tendance à refléter et à soutenir les expériences et les situations des hommes. En ayant l'air d'être neutres du point de vue du genre, elles maintiennent un ordre social sexué dans lequel ce sont les hommes, ou plutôt des formes particulières de la masculinité, qui dominent.

La stratégie d'intervention impliquée dans cette conception du genre est celle qui identifie et perturbe continuellement cet ordre social et révisé en conséquence les pratiques structurelles, interactives et interprétatives des organisations. Cette approche n'a pas de finalité identifiable ; le processus de changement qu'elle préconise est plutôt un moyen et une fin. Nous expliquons ci-dessous cette conception du genre, la formulation du problème de l'inégalité entre les sexes qui en découle, la vision considérée comme alternative, et l'approche du changement pour réaliser cette vision.

### **2.1. La conception du genre**

Dans cette approche, le genre est l'ensemble des relations sociales par lesquelles les catégories masculine et féminine, homme et femme, acquièrent une signification et façonnent des expériences. Ces catégories se situent dans des conditions sociales, politiques et historiques spécifiques et sont influencées en partie par toutes les autres catégories sociales, notamment la classe, la race, l'ethnicité, la nationalité, la religion, l'âge et l'identité personnelle. Ainsi, le genre n'est ni statique ni universel ; sa signification et ses conséquences sont socialement construites. Néanmoins, il semble, d'après ce que nous savons actuellement, que le genre a été plus ou moins constitué par des relations de pouvoir.

Les relations sociales qui constituent le genre se manifestent par des pratiques sociales concrètes qui agissent pour préserver - ou contester - l'ascendant masculin. Dans le milieu

professionnel, elles comprennent au moins quatre catégories de phénomènes sociaux qui soutiennent ou contestent la valeur de (certains) hommes par rapport aux femmes, du masculin par rapport au féminin, renforçant ou remettant en question les interprétations traditionnelles de ce que signifie être un homme ou une femme.

Ces pratiques sociales constituent les mécanismes qui produisent et justifient l'allocation des ressources, des informations et des opportunités dans le cadre de la culture des organisations.

Les quatre catégories comprennent:

- Les politiques et procédures formelles ;
- Les pratiques, normes et modèles de travail informels ;
- Les récits, la rhétorique, le langage et autres expressions symboliques ; et
- Les modèles informels d'interaction sociale quotidienne.

Ces catégories sont issues d'autres classifications de processus d'intégration du genre (Acker, 1990), ainsi que de notre propre travail de terrain, et constituent les catégories analytiques que nous utilisons pour évaluer les relations de genre dans la vie professionnelle. Elles permettent aussi de creuser des pistes d'intervention et de changement organisationnel.

Cette approche représente une remise en question radicale à la fois du genre et du rôle que jouent les différentes organisations pour le modeler. Dans ce cadre, ce n'est pas la différence de sexe en soi qui est mise en avant, mais plutôt les processus organisationnels souvent subtils et neutres en apparence qui conduisent à la différenciation. Nous nous tournons maintenant vers le problème de l'inégalité des sexes impliqué par cette conception du genre.

## **2.2. Reformulation du problème de l'inégalité entre les sexes**

Le problème de l'inégalité entre les sexes, dans la perspective de ce quatrième cadre, est ancré dans les notions traditionnelles d'homme et de femme, de masculin et de féminin, en tant que catégories fixes distinguées par une série d'oppositions prétendument naturelles et hiérarchisées. Ces oppositions sont définies par l'expérience prototypique de l'homme par opposition à l'expérience de la femme. Elles comprennent des dualités telles que : public-privé, individualisme-collectivisme, raison-émotion, corps-esprit, compétition-coopération. Le premier terme de chaque paire est considéré comme une caractéristique universelle de la masculinité et, en accord présumé avec les dictats de la nature et de la raison, il est plus valorisé et généreusement récompensé que le terme opposé, une caractéristique universelle - par défaut si ce n'est autrement - de la féminité.



Bien que le contenu particulier des paires semble être spécifique à la culture et à l'histoire, leur structure oppositionnelle et hiérarchique semble rester universelle, les hommes et la masculinité, quelle que soit leur définition, occupent une position privilégiée.

Cette conception du genre en tant que différence est à la base des approches préconisées dans les trois premiers cadres ; dans le quatrième cadre, elle constitue la source du problème.

Selon cette approche, la représentation du genre en tant qu'oppositions engendre et préserve le privilège masculin. Son statut de vérité universelle fixe a pour effet de masquer les intérêts qu'elle protège et de perpétuer le mythe selon lequel les arrangements organisationnels et sociaux sont neutres sur le plan du genre (Flax, 1990). Au cœur de cette conception du genre se trouve la notion de travail comme faisant partie du domaine public dans lequel règnent "naturellement" des hommes particuliers et les formes particulières de masculinité qui leur sont associées.

De nombreuses pratiques sociales sur le lieu de travail ont donc tendance à favoriser ces hommes sans poser de questions et souvent de manière subtile et insidieuse. Les trois premiers cadres passent à côté de cela, laissant intacts ces sources d'inégalité plus subtiles et moins visibles. Ces pratiques sociales sur le lieu de travail comprennent les politiques et procédures formelles, telles que les règles de travail, les contrats de travail, les prescriptions de la hiérarchie, les descriptifs de poste et les systèmes d'évaluation des performances. Ils comprennent également des pratiques, des normes et des modèles de travail informels, tels que les normes de fonctionnement de l'organisation ou du groupe de travail en relation avec la manière dont le travail doit être effectué et les types de relations requises pour le faire, la répartition des rôles et des responsabilités, les informations que les personnes reçoivent sur la manière de progresser dans la hiérarchie de l'organisation, et les critères tacites de l'organisation en matière de compétence, d'engagement et de conformité. Nombre de ces pratiques accordent implicitement ou explicitement une plus grande valeur au modèle masculin, à l'identité masculine ou à l'expérience masculine (Bailyn, 1993).

Les descriptifs de postes de responsabilité qui font appel à des traits de caractère masculins, tels que l'agressivité, le dynamisme, l'indépendance et la détermination, sans tenir compte d'autres traits de caractère qui pourraient être tout aussi pertinents pour les exigences du poste, sont un exemple de procédure formelle dans les organisations qui constitue une forme de discrimination abusive. Un exemple de pratique informelle à caractère discriminatoire est de considérer la disponibilité inconditionnelle au travail comme une preuve de l'engagement d'une personne envers l'organisation, ce qui désavantage les femmes qui, en tant que responsables

traditionnelles du foyer et de la famille, sont généralement plus sollicitées en dehors du travail.

La pratique informelle consistant à utiliser la mobilité géographique comme condition préalable à l'ascension sociale est également sexuée car, bien qu'elle soit appliquée de la même manière aux hommes et aux femmes, elle est plus contraignante pour les femmes. Ces pratiques sociales, qui reconnaissent et récompensent les employés dévoués et travailleurs, qui cherchent agressivement à faire avancer leurs propres objectifs et ceux de l'entreprise, semblent neutres en termes de genre, voire respectueuses, à premier abord. Toutefois, comme le suggèrent ces exemples, un examen plus attentif de la nature sexuée de ces pratiques révèle un préjugé de genre implicite qui reflète et maintient le désavantage lié à la condition des femmes.

Les récits, et les interactions sociales qui permettent aux gens de construire et de transmettre leurs expériences, peuvent également prendre des formes discriminatoires et jouer un rôle crucial dans le processus d'intégration de la dimension genre dans les organisations. Cette notion est fondée sur la perception de la réalité comme étant socialement construite, maintenue et modifiée, en grande partie par les expériences que les membres de l'organisation relatent au sujet de personnes ou d'événements particuliers, et par le sens qu'ils donnent plus généralement à ce qui se passe dans leur milieu de travail. Cette construction de sens se fait de manière interactive, souvent dans le cadre de conversations avec d'autres personnes, à la fois dans des contextes formels, comme pour le recrutement et l'évaluation, et informels, comme dans les interactions sociales quotidiennes (Ridgway, 1997). Elle produit des récits qui représentent et construisent le "savoir" des gens sur les organisations, sur eux-mêmes et sur les autres. Ces récits incarnent des compréhensions générales du monde qui, par leur répétition, finissent par constituer ce qui est vrai, juste et bon.

Pourtant, comme les récits décrivent souvent des personnes spécifiques vivant dans des circonstances particulières ou abordent des questions concrètes d'intérêt immédiat, les conceptions générales deviennent le "fondement" du récit par rapport auquel le particulier et le concret font "figure". Par conséquent, ces compréhensions générales restent généralement tacites et non remises en question. D'autres normes sociales inaperçues déterminent les règles d'interaction et de participation à ces constructions.

Dans la mesure où ces aspects sociaux et politiques de la production narrative restent cachés, les récits mettent en œuvre et s'appuient sur des revendications de connaissances non vérifiées, sans les afficher ou les ouvrir à la critique ou à la vérification. Par conséquent, les récits ne sont pas seulement des histoires ou des propos relatés dans des contextes sociaux, et les

interactions sociales ne sont pas non plus le simple canal pour les véhiculer ; ce sont des pratiques sociales qui sont constitutives des contextes sociaux. De cette façon, la vraisemblance non explicite et non examinée du récit qui ne parvient pas à rendre explicites les aspects sexués de son contenu et de sa construction soutient les représentations culturelles dominantes de la vie organisationnelle, des représentations qui sont considérées comme "la forme naturelle du monde".

Les récits construisent et maintiennent ainsi tous les aspects de la "réalité" organisationnelle. Par exemple, de nombreuses organisations s'appuient sur des histoires orales concernant les personnes qui réussissent, celles qui échouent et les raisons de leur échec comme principale ressource pour sélectionner, évaluer et faire évoluer les personnes vers des postes de responsabilité. Ces récits omettent généralement de mentionner le soutien apporté par un ensemble d'employés dont l'attention minutieuse aux détails donne à ces "leaders" les moyens d'assumer leurs fonctions. Lorsque les représentants de l'organisation construisent et transmettent de tels récits, les normes d'interaction maintiennent en silence ou marginalisent les contributions de ces employés.

À l'instar d'autres pratiques sociales de domination fondée sur le genre dans les organisations, ces récits font tacitement appel à une logique binaire et oppositionnelle qui perpétue la domination et l'apparente neutralité des traits masculins et de l'expérience masculine - esprit d'entreprise, visionnaire et prise de risque - tout en dévalorisant les traits et les expériences plus typiquement associés aux femmes - attention aux détails, soutien et travail en coulisse.

Ces types de pratiques sociales dans le milieu professionnel opèrent donc collectivement et de manière clandestine pour préserver la domination masculine en codant l'activité et en attribuant une valeur supérieure (homme, masculin) ou inférieure (femme, féminin), tout en maintenant la plausibilité de la neutralité du genre.

La valorisation différenciée associée à des distinctions fondées sur l'identité, par exemple, la race, la classe sociale ou l'identité de genre, est implicitement liée à ces pratiques sociales, car elle confère un statut particulier à certains hommes et détermine les modèles de masculinité dominants. Ces pratiques sociales créent des distinctions systématiques entre les hommes et les femmes, en fonction notamment de leur capacité et de leur volonté de se conformer aux représentations culturelles dominantes soutenues par ces pratiques, distinctions qui servent à justifier les disparités dans les conditions concrètes de leur situation (Daune-Richard, 2001). Par conséquent, ces pratiques sociales restreignent et limitent les opportunités non seulement pour les femmes, mais aussi pour certains hommes. L'identification de ces pratiques sociales et la mesure de leurs effets



sur les expériences des femmes et des hommes constituent la base d'une analyse de l'inégalité entre les sexes dans ce quatrième cadre.

### **2.3. Origines et conséquences des pratiques sociales générant des inégalités entre les sexes**

La présente section décrit les représentations de genre qui se manifestent dans les pratiques sociales des organisations et qui engendrent et perpétuent les inégalités basées sur le genre. Ces représentations sont assimilées par les organisations, en puisant dans la culture, sous la forme de dichotomies masculin-féminin. À titre d'illustration, nous présentons trois thèmes les plus répandus dans la culture et décrivons comment chacun d'entre eux est impliqué dans une série de pratiques sociales, entraînant souvent des conséquences sur l'équité entre les sexes et l'efficacité organisationnelle.

#### **2.3.1. Thème 1 : Public-privé**

Le thème sexospécifique le plus répandu dans les organisations modernes est sans doute la division entre les domaines d'activité et de connaissance publics et privés (Bailyn, 1993). Cette dissociation est fondée sur la notion de division sexuelle du travail, dans laquelle la capacité des hommes à effectuer un travail instrumental dans la sphère publique est naturellement complétée par la capacité des femmes à gérer les aspects expressifs de la vie familiale dans la sphère privée (Elshtain, 1997). Conformément à cette opposition, les représentations idéalisées des travailleurs et des parents reposent sur des formes de la masculinité, obtenue par le statut de pourvoyeur, et respectivement des formes idéalisées de la féminité, obtenue par le statut de mère. Ainsi, comme beaucoup l'ont souligné, les concepts de "pourvoyeur" et d'"homme" sont intimement liés, tout comme les concepts de "maternité" et de "femme", une condition qui se reflète dans la structure et la culture de la plupart des milieux professionnels.

Dans de nombreuses organisations, cette binarité se manifeste de manière évidente dans les récits et les représentations qui décrivent le travailleur idéal comme quelqu'un qui est prêt et capable de placer le travail au premier plan, avant tout autre engagement ou activité de la vie privée. Une série de pratiques sociales prétendument neutres sur le plan du genre contribue à entretenir cette image du travailleur idéal. Il s'agit notamment de modèles de travail basés sur la gestion de crise et d'adaptation aux routines d'un travail désorganisé, qui perturbent et rendent

difficile toute planification ou tout engagement dans le temps. Ces pratiques exigent des personnes qu'elles soient constamment présentes au travail et disponibles pour faire face à des événements imprévus et à leurs conséquences au fur et à mesure qu'ils se produisent.

L'utilisation du temps de travail comme indicateur de contribution et d'engagement envers l'organisation, que ce soit de manière formelle, comme dans les évaluations de performance, ou informelle, comme dans les évaluations par les managers des capacités des employés, renforce cette image du travailleur idéal. Il en va de même pour les actions et déclarations publiques qui soutiennent que les travailleurs "engagés" sont ceux qui sont prêts à faire passer leurs obligations professionnelles avant leurs obligations personnelles.

Bien que ces pratiques sociales soient en apparence neutres du point de vue du genre dans la mesure où tout le monde y est soumis de la même manière, elles pénalisent les personnes qui ne peuvent pas être disponibles pour travailler en permanence et ont donc un impact différencié sur les femmes et les hommes. Dans la mesure où elles ont tendance à assumer une part disproportionnée de la responsabilité du foyer et de la famille, les femmes ont, en moyenne, moins de flexibilité pour travailler pendant de longues durées, comme l'exigent de nombreuses entreprises, sans avoir pour autant à renoncer à leurs responsabilités familiales. Ainsi, les femmes semblent être moins impliquées et sont plus susceptibles de ne pas être disponibles en cas de "besoin". En effet, lorsque la nécessité d'être présentes détourne les femmes de leurs tâches principales, elles correspondent au stéréotype négatif selon lequel elles sont moins impliquées dans leur travail que les hommes. Elles sont donc jugées négativement et de manière plus hâtive que leurs homologues masculins qui agissent de la même manière (Harmand, 2013). Ces pratiques sociales sont particulièrement avantageuses pour les hommes mariés à revenu relativement élevé, dont les conjoints sont moins susceptibles d'être employés à l'extérieur du foyer, par rapport aux femmes célibataires ou aux femmes mariées de tous les niveaux de revenu dont les conjoints sont plus susceptibles d'être employés. Aussi, les femmes à faible revenu et qui sont chefs de famille monoparentale, sont susceptibles d'être le seul soutien de leur famille, souffrent de manière disproportionnée de ces pratiques. Quant aux femmes à revenu plus élevé, elles peuvent choisir d'engager des personnes pour les aider à s'occuper des enfants et à assumer leurs responsabilités domestiques.

Comme le suggère l'analyse qui précède, les problèmes que la séparation entre le public et le privé pose aux femmes sont généralement considérés comme relevant de la gestion et de la répartition du temps entre le travail et la famille. Il est également important de reconnaître, d'un

point de vue intersectionnel, que la discrimination raciale et de classe sociale interagit avec le genre pour produire des expériences qualitativement variées de la division public-privé dans les organisations. À travers la vie et les circonstances des femmes d'autres origines raciales, ethniques ou de classe sociale, les manifestations de la séparation traditionnelle des sphères publique et privée deviennent plus complexes et multiformes.

En plus de leurs conséquences sur l'équité entre les sexes, les pratiques sociales engendrées par la division entre les sphères publique et privée peuvent également produire des conséquences peu satisfaisantes pour les organisations (Bailyn et al., 1997). Par exemple, les exigences excessives en termes de temps de travail pour les employés, surtout lorsqu'elles sont associées à des périodes de crise, peuvent conduire à une mauvaise gestion du temps qui, à son tour, accentue le caractère anarchique et imprévisible de l'environnement de travail, empêchant de la sorte les employés de remplir efficacement leurs responsabilités.

### **2.3.2. Individualisme-collectivisme**

Un deuxième thème lié au genre dans le milieu de travail est la tension entre une orientation individualiste et collectiviste dans laquelle prédomine invariablement l'individualisme. Cette division est clairement genrée, dans la mesure où la première est associée aux hommes et à la masculinité, et la seconde aux femmes et à la féminité (Connell, 1987 ; Martin & Meyerson, 1998). Cette conception est fondée sur la croyance en la réussite individuelle et sur un système méritocratique de récompense et de hiérarchisation.

Dans de nombreuses organisations, cette binarité se manifeste surtout dans des récits et des représentations qui considèrent la compétence comme une indépendance héroïque, et les activités de collaboration et de développement comme des éléments accessoires - bons, mais pas nécessaires - au bon fonctionnement de l'organisation.

Une série de politiques, de pratiques informelles et de modèles de travail renforcent ces représentations. Il s'agit notamment de pratiques sociales qui soutiennent et maintiennent l'héroïsme individuel comme la stratégie la plus efficace pour progresser, à l'instar de la reconnaissance informelle et des rétributions formelles pour les "stars" de l'autopromotion, mais pas pour les acteurs de l'ombre et les planificateurs. Les exigences de résultats concrets peuvent encourager l'héroïsme. De même, la confusion entre les attributions, les responsabilités et les lignes d'autorité permet aux individus de déterminer les paramètres des problèmes qui





correspondent à des solutions auxquelles ils peuvent apporter une solution héroïque. Dans les organisations où ces pratiques sociales sont appliquées, la collaboration, le travail d'équipe, le renforcement des capacités, la résolution des difficultés et le renforcement des compétences des autres membres sont souvent considérés comme un travail invisible (Théry & Chappert, 2016). Les récits de réussite et d'échec vantant les mérites d'individus héroïques ayant résolu des situations de crise et des problèmes organisationnels urgents sont populaires et renforcent la conviction des gens selon laquelle réussir ou échouer est largement tributaire de leurs propres mérites.

Les pratiques qui valorisent différemment les exploits individuels et les activités de construction collaborative peuvent conduire à des inégalités entre les sexes, car ces domaines sont associés au genre. Les comportements héroïques correspondent aux traits de caractère que les gens ont tendance à associer à la masculinité : force, assurance, indépendance, autosuffisance, prise de risque. En revanche, les comportements de construction collaborative sont conformes aux traits que beaucoup associent à la féminité : collaboration, consultation, inclusion, non-hiérarchie, soutien et souci des relations. Malgré la reconnaissance croissante de l'importance de ces caractéristiques plutôt féminines dans les cercles de gestion et la valorisation de ces attributs dans certaines organisations, les activités de collaboration sont ignorées ou implicitement découragées dans certaines organisations qui favorisent les comportements héroïques. Cela peut s'expliquer par le fait que les actions et interactions impliquées dans le développement d'une équipe, le développement des compétences des personnes et le travail en coulisses pour la réussite collective sont considérés comme des comportements "naturels" pour les femmes et ne sont donc pas considérés comme une compétence développée lorsque les femmes les accomplissent (Théry & Chappert, 2016).

Certains chercheurs ont également émis l'hypothèse que les efforts de "féminisation" de la gestion ne font que renforcer les stéréotypes de genre au travail, puisqu'ils justifient une division du travail dans laquelle les femmes gestionnaires s'occupent des affaires les plus banales de l'entreprise tandis que les hommes explorent les frontières mondiales, plus rémunératrices et plus excitantes.

Ces pratiques sociales peuvent également avoir des répercussions sur l'efficacité de l'organisation. L'accent mis sur les performances individuelles, indépendamment de toute évaluation rigoureuse des besoins de l'organisation, permet aux héros de se créer des rôles qui peuvent ne pas être pertinents ou inutiles par rapport aux exigences réelles du travail. En outre,

l'accent mis par la culture de l'organisation sur les résultats immédiats et individuels décourage les employés de consacrer du temps au développement des compétences des autres membres ou à la mise en place de systèmes et d'infrastructures nécessaires pour soutenir et poursuivre le travail de l'organisation. Ainsi se crée un mécanisme permanent dans lequel l'absence de systèmes adéquats favorise un environnement de travail chaotique, ce qui renforce le besoin ressenti de solutions immédiates et encourage les performances individuelles.

### **2.3.3. Identité masculine - identité féminine**

Une troisième binarité, liée au genre, est l'opposition entre l'identité masculine et l'identité féminine en tant que catégories mutuellement exclusives, enracinées et ancrées dans les catégories présumées déterminées par le sexe biologique. Conformément à cette opposition, la femme est définie par ce que son opposé, l'homme, ne l'est pas ; chaque personne n'a qu'un seul genre et n'est jamais l'autre ou les deux. La logique binaire et oppositionnelle qui sous-tend cette conception de l'identité de genre découle et renforce l'idée d'une véritable essence de féminité, incarnée par toutes les femmes, et, de même, d'une véritable essence de masculinité, incarnée par tous les hommes. Ce principe apparaît souvent dans les récits sur les différences entre les sexes, qui évoquent des représentations idéalisées et réduites des hommes et des femmes en tant que catégories monolithiques se distinguant par une série de traits stéréotypés et mutuellement exclusifs.

Toute une série de pratiques sociales dans les organisations sont imprégnées de ces représentations. Il s'agit notamment de l'évaluation des performances, de l'attribution des succès et des échecs, et de l'interprétation des comportements façonnés par des attentes fixes et stéréotypées concernant les compétences et les déficiences des hommes et des femmes. Elles comprennent également des pratiques qui pénalisent ou critiquent les personnes qui ne respectent pas les stéréotypes de genre, comme les images négatives associées aux femmes qui sont considérées comme trop agressives et aux hommes qui sont considérés comme trop sensibles.

Ces pratiques sociales renforcent implicitement ou explicitement l'adhésion aux rôles et comportements stéréotypés. En particulier, ils reflètent des attentes et des critères de réussite qui sont associés à des stéréotypes de la masculinité et interprétés comme contraires aux stéréotypes de la féminité. Ainsi, si les femmes ont un corps qui ne correspond pas à cette image masculine, elles ne correspondent pas au modèle de réussite en vigueur dans de nombreuses entreprises. Par conséquent, lorsque les femmes ne parviennent pas à répondre aux attentes en matière de

performance qui sont fondées sur des représentations masculines de la compétence, leurs échecs sont interprétés comme une confirmation des stéréotypes ; elles sont moins susceptibles que leurs homologues masculins de bénéficier des faveurs dubitatives et ont donc moins de marge de manœuvre pour atteindre leurs objectifs. Parallèlement, lorsque les femmes confirment les stéréotypes féminins les plus positifs, comme c'est le cas lorsqu'elles s'engagent dans des travaux collectifs, elles ne reçoivent pas de félicitations car les compétences féminines ont tendance à être ignorées ou dévalorisées (Fletcher, 1999).

Enfin, les réactions à l'égard des personnes qui ne correspondent pas à ces attentes sont souvent asymétriques : par exemple, les femmes orientées vers la réalisation des tâches de manière agressive peuvent être dénigrées, alors que les hommes orientés vers les relations ne le sont pas en général (Barth, 2018). Ainsi, les pratiques sociales qui prévoient des récompenses et des pénalités différentes pour les hommes et les femmes en fonction des stéréotypes masculins et féminins peuvent placer les femmes dans une série de doubles contraintes et contribuent à l'amplification des difficultés qu'elles rencontrent pour réaliser leur potentiel. En conséquence, de nombreuses organisations restent obstinément dominées par les hommes.

Comme pour les pratiques sociales issues des clivages public-privé et collectiviste individualiste, la nature et les conséquences de ces pratiques sont également façonnées par d'autres aspects de l'identité. Dans la mesure où les pratiques sociales renforcent la conformité aux représentations de la masculinité hégémonique, ce ne sont pas seulement les femmes qui en souffrent – mais aussi certains hommes. Par exemple, la participation des hommes à des activités traditionnellement féminines est souvent saluée, mais seulement pour ceux qui ont déjà affirmé leur masculinité. Cela suggère que les hommes qui ne se conforment pas à l'image conventionnelle de la masculinité hégémonique et hétérosexuelle peuvent avoir moins de marge de manœuvre pour s'écarter de cette représentation.

En outre, les hommes peuvent reconnaître la capacité d'une femme à agir comme un homme en lui faisant des compliments tels que "elle est aussi forte que les meilleurs" ou "elle est dure comme de l'acier", mais ces compliments sont à double tranchant (Barth, 2018), et ils sont différents selon les femmes. Bien qu'ils apportent une certaine reconnaissance positive de la capacité d'une femme à mobiliser la masculinité compétitive, ils servent également à rappeler fortement aux femmes qu'elles ont violé les normes sociales associées à la féminité et soulèvent ainsi des questions sur leur statut de femme (Ely, 1999 ; Martin & Meyerson, 1998).

En plus des inégalités entre les sexes, les pratiques sociales qui soutiennent l'identité de

genre comme étant une proposition mutuellement exclusive peuvent produire un certain nombre de conséquences négatives pour l'organisation également. Elles sont dues en grande partie à des critères stricts pour déterminer qui "correspond" au modèle de réussite et à l'ensemble des stratégies souvent circonscrites qui constituent les modalités de travail existantes. Ces pratiques omettent un éventail plus large de styles et d'approches qui pourraient être utiles pour opérer, non seulement sur les divers marchés mondiaux, mais aussi dans les activités principales des organisations (Bailyn, 1993 ; Chicha & Charest, 2009). Dans la mesure où les employés éprouvent des difficultés à se conformer à l'image de l'employé performant, ou à apporter toutes leurs compétences et connaissances pertinentes à leur travail, d'importantes ressources humaines sont ainsi gaspillées.

Enfin, le taux de rotation est souvent élevé chez les femmes qui trouvent ces aspects de la culture de leur organisation particulièrement inhospitalière. En bref, la situation décourage et prive d'autonomie de nombreux employés engagés, dynamiques et créatifs, et renforce au contraire des modèles de réussite qui pourraient bien compromettre l'efficacité de l'organisation à long terme.

#### **2.3.4. Maintien des normes du genre**

Enfin, il existe des pratiques sociales qui masquent la nature sexuée de certaines pratiques sociales. Il s'agit principalement des récits - ces représentations symboliques, le plus souvent communiquées par le langage - sur lesquels les gens s'appuient pour donner un sens à ce qui se passe autour d'eux. Ils comprennent des récits sur la compétence et l'incompétence, l'engagement et le manque d'engagement, la réussite et l'échec, qui s'appuient sur les distinctions de genre ou renforcent les stéréotypes liés au genre de manière explicite ou implicite. A force d'être répété, ces récits et l'ensemble des hypothèses, des dispositions et d'intérêts sur lesquels ils sont fondés, sont considérés comme acquis par les membres de l'organisation, réifiés, et perçus comme "objectifs" et indépendants de ceux qui les ont créés. Ils ont donc pour fonction de naturaliser "la réalité des choses" dans les organisations et servent de dispositifs de légitimation puissants, mais généralement invisibles. Certains théoriciens de l'organisation ont qualifié ces récits de mythes institutionnalisés, et présentent comme légitimes, neutres et naturelles des versions particulières de la réalité qui pourraient autrement être remises en question.

Bien que les récits soient la forme prédominante des pratiques sociales qui fonctionnent de cette manière, d'autres types de pratiques sociales institutionnalisées peuvent également servir

de dispositifs de légitimation en empêchant la prise en compte d'alternatives aux conceptions généralement acceptées de la réalité. Par exemple, les programmes de formation pour les femmes qui définissent implicitement et étroitement les problèmes de genre de l'entreprise comme étant attribuables aux déficits de compétences des femmes peuvent empêcher la prise en compte d'autres explications, telles que la nature genrée des pratiques de l'entreprise.

Une fois encore, comme pour les autres pratiques sociales que nous avons abordées, celles qui masquent la nature sexuée d'autres pratiques pouvant également compromettre l'efficacité de l'organisation et limiter son potentiel. Les récits sont particulièrement insidieux à cet égard, parce que leurs fonctions de neutralisation et de légitimation restent opaques, protégeant ainsi comme "vérité" des croyances qui pourraient autrement être remises en question. Ainsi, dans la mesure où les récits masquent la nature sexuée des organisations, ils masquent également les façons dont les pratiques sexuées compromettent les objectifs d'équité et de performance.

### **2.3.5. La vision de l'équité entre les sexes**

La vision de l'équité entre les sexes qui découle de cette compréhension du genre et de son rôle dans la vie organisationnelle est un processus par lequel les membres de l'organisation identifient et perturbent en permanence les pratiques sociales discriminatoires liées au genre dans les organisations. Étant donné que notre vision d'un état équitable du point de vue du genre est limitée par les relations de genre dont nous faisons actuellement partie, nous ne pouvons pas anticiper ce à quoi ressemble précisément un état final transformé, et nous suggérons plutôt que le processus de transformation - de résistance et d'apprentissage - se poursuit indéfiniment et constitue lui-même l'objectif de l'équité du genre.

L'objectif de ce processus est de trouver et de mettre en œuvre une vision du travail et de l'interaction sociale qui soit moins limitée par les rôles, les images et les relations sexospécifiques et discriminatoires. Il commence lorsque les membres de l'organisation apprennent à remettre en question leurs propres représentations et celles des autres sur les rôles, le travail et la performance, y compris ce qui constitue le succès individuel et organisationnel. Cela conduit à un changement dans la façon dont le travail est défini, attribué, exécuté et évalué. Nous soutenons que ce processus de réflexion, d'apprentissage et de changement finira par transformer l'organisation, ses membres et leurs relations mutuelles en remettant en question et en redéfinissant leur perception de ce que signifie être un homme ou une femme, masculin ou féminin. En brisant les oppositions

rigides traditionnellement associées au genre, ce processus commencera à révéler d'autres conceptions, plus fluides, de l'identité et de l'organisation sociale. De cette façon, l'objectif de cette approche est de résister et finalement d'éliminer le genre comme instrument de pouvoir.

Cette vision va toutefois au-delà de l'équité entre les sexes. La prise en compte des objectifs d'équité entre les sexes peut également servir les objectifs instrumentaux de l'organisation (Bailyn et al., 1997). En effet, les processus qui sont à l'origine des inégalités entre les hommes et les femmes nuisent souvent à performance globale d'une organisation. Le recours à des interventions dans ces processus peut donc avoir un double effet.

### **3. Une approche non traditionnelle du changement organisationnel**

Cette analyse du genre et cette vision de l'équité entre les sexes suggèrent la nécessité d'un changement organisationnel qui n'est rien moins que révolutionnaire. En effet, d'autres recherches relevant des analyses de la nature sexuée des organisations ont appelé à une restructuration globale et radicale des organisations comme moyen de faire avancer les principes féministes au travail (par exemple, Acker, 1990 ; Calas & Smircich, 1996).

Cependant, l'approche du changement développée ici n'est pas une révolution globale, mais plutôt un processus émergent et localisé de changement progressif (Meyerson & Fletcher, 2000). Avec cette approche, toute intervention est un acte de résistance, qui n'a pas pour but de transformer les relations entre les sexes dans l'organisation ; c'est plutôt par une série d'interventions, chacune conçue pour renverser les arrangements traditionnels entre les sexes, que la possibilité de transformation organisationnelle peut se réaliser. Il s'agit d'un processus de changement progressif plutôt qu'un changement plus large et global préconisé par certaines approches pour au moins trois raisons. Premièrement, les efforts de changement à grande échelle et à l'échelle d'une organisation échouent généralement : la diffusion tend à être inégale, les pertes importantes à court terme sont difficiles à récupérer et les organisations retombent souvent dans leur état initial. Deuxièmement, les types de changements proposés dans ce cadre impliquent de remettre en question les relations de pouvoir existantes et de démanteler des pratiques qui ont longtemps été institutionnalisées comme des approches rationnelles du travail de l'organisation. Nous pensons donc que le changement serait à la fois politiquement et pragmatiquement difficile, voire impossible, à initier - et encore moins à maintenir - s'il était entrepris dans le cadre d'un effort de changement unique et global. Enfin, cette analyse met en évidence la nature



profondément ancrée des arrangements traditionnels entre les sexes et les façons particulières, concrètes et souvent idiosyncrasiques dont ces arrangements se manifestent dans différentes parties de l'organisation.

Dans ce sens, en partant de l'idée qu'une approche progressive du changement est la plus appropriée, Ely et Meyerson (2000), en s'inspirant de modèles de recherche-action participative, de projets de changement antérieurs et connexes, ont pu affiner une approche de changement organisationnel qui ferait progresser cette vision de l'équité entre les sexes. Cette méthode implique un processus itératif de critique, de révision narrative et d'expérimentation, orchestré par une équipe dédiée au projet, composée de chercheurs externes et de membres internes de l'organisation

### **3.1. La critique**

La première phase du projet est la critique de l'organisation. Elle commence après que les chercheurs aient négocié les termes et la portée du travail et obtenu l'engagement des partenaires internes appropriés de l'organisation, qui se joindront à eux pour former l'équipe du projet. L'objectif de la critique est d'identifier les pratiques sociales discriminatoires liées au genre dans l'organisation, en particulier celles qui semblent compromettre l'efficacité organisationnelle. La critique implique la collecte et l'analyse de données. L'équipe de projet fait des allers-retours entre ces deux activités, comme cela est courant dans les méthodes qualitatives traditionnelles. Cependant, un large éventail de méthodes de collecte de données, tant qualitatives que quantitatives, sont appropriées pour permettre de dresser un portrait détaillé de la vie quotidienne dans l'organisation, notamment des entretiens individuels, des observations, l'examen de documents, des focus groupes et des questionnaires. A partir de ces données, on peut obtenir les réponses à des questions telles que : Comment les gens accomplissent-ils leur travail ? Qui réussit et qui ne réussit pas dans l'organisation ? Quelles sont les normes qui régissent l'interaction sociale ? Quels types de travail et de styles de travail sont appréciés et quels types ne le sont pas ? Qu'est-ce qui entrave le processus de travail et qu'est-ce qui le stimule ? Au fur et à mesure que le portrait prend forme, on commence également à explorer si et comment les pratiques sociales de l'organisation sont susceptibles d'être systématiquement genrées et discriminatoires. Le portrait et l'analyse doivent être suffisamment ancrés dans les comptes rendus détaillés des expériences professionnelles quotidiennes des membres de l'organisation pour permettre une compréhension



globale de la manière dont les pratiques sociales de l'organisation influencent la vie professionnelle et non professionnelle de ses employés. Il est peu probable que ce portrait dépeigne une version unique de la réalité ; il représentera plutôt les perspectives et expériences multiples, souvent et apparemment contradictoires, qui coexistent entre les différents groupes au sein de l'organisation (Martin et Meyerson, 1988).

Pendant la phase critique, trois critères permettent d'évaluer la nature sexuée des pratiques sociales d'une organisation. Premièrement, il est important d'évaluer dans quelle mesure les pratiques sociales peuvent avoir un impact différentiel sur : 1) les hommes et les femmes ; 2) différents groupes de femmes ; et 3) différents groupes d'hommes. Deuxièmement, il faut se demander s'il existe des pratiques sociales qui s'appliquent différemment aux : 1) les hommes et les femmes ; 2) différents groupes de femmes ; et 3) différents groupes d'hommes. Troisièmement, il sera question d'identifier quelles pratiques sociales, en particulier les récits, dissimulent un caractère oppressif et discriminatoire sous l'apparence légitime de la neutralité. Les étiquettes utilisées pour décrire les comportements des héros (hommes) - "créatif" et "passionné" - en sont un exemple. Ces étiquettes semblent neutres en termes de genre jusqu'à ce qu'elles soient comparées aux étiquettes plus négatives utilisées pour décrire les femmes adoptant les mêmes comportements.

### **3.2. La révision des récits**

La deuxième phase de cette méthode consiste à réviser les récits de l'organisation. La révision narrative commence en fait pendant la critique lorsque, en analysant les données, les membres internes de l'équipe de projet commencent à voir une réalité différente et à développer une histoire différente sur leurs propres expériences et celles des autres dans l'organisation. En racontant cette histoire, en relatant leur analyse et en invitant au dialogue lors de sessions de feedback formelles avec d'autres personnes de l'organisation, la révision narrative dépasse le cadre de l'équipe de projet. Les partenaires internes sont essentiels pour aider à orienter le feedback de manière appropriée vers des groupes ciblés au sein de l'organisation, en commençant généralement par les cadres supérieurs, mais en convoquant une variété de groupes au cours de plusieurs sessions.

Au cours de ces sessions, l'équipe travaille avec d'autres membres de l'organisation pour apprendre de nouvelles façons de comprendre et de nommer leur expérience à la lumière des données présentées et pour commencer à élaborer des représentations alternatives du travail et des



relations sociales au travail. Ce feed-back donne aux membres de l'organisation leur première occasion de remettre en question leurs conceptions antérieures et d'envisager publiquement de nouvelles alternatives. Ce processus n'a pas pour but de générer un récit alternatif unique et cohérent, mais plutôt de perturber les récits existants qui réduisent au silence les voix de la diversité des expériences qui existent dans l'organisation. Le fait de laisser le genre en dehors des récits contribue à la vision culturelle dominante selon laquelle le genre n'est pas pertinent. Selon Ewick et Silbey (1995), il s'agit de récits hégémoniques. La plausibilité non articulée et non examinée de l'histoire qui laisse le genre de côté est sa contribution à l'hégémonie.

Étant donné que le feedback remet en question de nombreuses croyances profondes sur la neutralité des pratiques sociales institutionnalisées et le modus operandi actuel de l'organisation, il reste menaçant pour de nombreuses personnes qui vont probablement y résister. En effet, le processus de rétroaction de la critique aux membres de l'organisation est conçu pour faire émerger les conflits refoulés que beaucoup préféreraient garder sous silence. Il est donc important de souligner que le processus de feedback ne crée pas ces conflits ; il ne fait que les faire émerger, afin que l'organisation puisse agir en conséquence. Les sessions de feedback doivent donc offrir un environnement approprié pour que les personnes puissent exprimer leurs sentiments et leurs réactions, et l'équipe de projet doit être disponible après pour discuter de l'analyse. Au cours des sessions de feedback et de ces discussions, l'analyse est souvent modifiée ou étendue, car les personnes étalent leurs propres expériences comme preuve de validation ou d'invalidation. La révision de la narration est donc une activité permanente au cours du changement et constitue, en fait, un aspect crucial de la phase suivante.

### **3.3. L'expérimentation**

La troisième phase de la méthode consiste à expérimenter les changements dans la façon dont le travail est défini, exécuté et évalué. Cela peut inclure des changements dans n'importe quelle pratique sociale identifiée ci-dessus, des politiques et procédures formelles aux modèles informels d'interaction sociale quotidienne. L'équipe de projet, qui comprend déjà des membres des groupes de l'organisation concernés par le changement, décide des pratiques sociales qui seraient de bons vecteurs de changement. Ils prennent ces décisions sur la base de deux considérations. Premièrement, parmi les pratiques sociales identifiées dans la critique comme étant discriminatoires à l'égard des femmes, lesquelles semblent avoir le lien le plus fort avec les

inégalités entre les sexes dans l'organisation ? Ensuite, parmi ces pratiques, quelles sont celles qui semblent le plus étroitement liées à l'incapacité des personnes à être le plus performant possible ? Il est clair que toutes les pratiques sociales liées aux inégalités ne compromettent pas la performance et que, parmi celles qui le font, certaines peuvent être plus clairement ou immédiatement compromettantes que d'autres.

Il est important de qualifier ces interventions d'"expériences" pour plusieurs raisons. Premièrement, les gens sont généralement moins réfractaires à la notion d'"expérience", qu'ils peuvent considérer comme un essai temporaire plutôt que comme un changement nécessairement permanent. Deuxièmement, elle attire l'attention sur ces efforts en tant que perturbations du statu quo, en tant que déviations des notions institutionnalisées de ce qui est "normal". Les expériences sont des portes qui ouvrent des possibilités de réflexion critique, de dialogue et d'apprentissage. Elles provoquent des questions sur les alternatives, suscitent des débats et ont le potentiel de faire émerger des conflits cachés. Enfin, une "expérience" évoque l'image d'un test et, dans l'esprit de la recherche-action, les interventions envisagées servent à tester la validité de l'analyse qui les a suggérées. À l'instar de la médecine, où la réaction à un traitement confirme ou infirme un diagnostic, la validité de ces expériences repose en fin de compte sur la question de savoir si et dans quelle mesure les expériences des personnes se transforment conformément aux attentes après avoir entrepris l'expérience. Il est donc important d'identifier des résultats concrets - des changements qu'elle espère voir à la fois dans les relations entre les sexes et dans la performance du personnel - et qu'elle les supervise en conséquence.

Il est à noter qu'une seule expérience ne puisse apporter la solution aux problèmes de l'organisation. Au contraire, la possibilité de transformation existe dans une série d'expériences, chacune conçue pour changer un ensemble de pratiques sociales qui expriment et maintiennent en place des relations asymétriques entre les sexes. Il importe donc moins qu'une expérience donnée soit l'intervention "parfaite" que l'expérience soit correctement orientée et interprétée dans le cadre d'un processus de changement destiné à interrompre et à transformer les relations de genre existantes. Compris de cette manière, l'expérience n'est qu'une intervention dans la dynamique culturelle plus large qui crée les inégalités, et ouvre la voie à d'autres expériences pour servir d'interventions dans la même dynamique culturelle.

Nous trouvons que cette approche du changement est cohérente avec les théories du pouvoir et de la résistance. Comme Foucault (1993) et d'autres (par exemple, Wilmott & Knights, 1995) l'ont suggéré, les relations de pouvoir changent à la marge par des formes dispersées de



résistance, à mesure que d'autres possibilités d'action, de signification et d'identité deviennent possibles. Bien que Foucault soutiendrait que cette résistance est toujours contrée - et parfois annexée - par ceux qui détiennent le pouvoir, nous restons plus optimistes en entrevoyant le potentiel transformationnel de ce type de processus de changement. Cependant, pour réaliser ce potentiel, les récits jouent un rôle crucial et permettent de résister à la remise en cause des efforts de changement. Sans un récit soutenu qui lie l'expérience aux objectifs liés au genre, le potentiel de résistance et de changement sera probablement subordonné, voire perdu, au profit des objectifs instrumentaux de l'expérience.

## Conclusion

Contrairement à d'autres perspectives sur le genre, notre compréhension du genre dans les organisations commence par la notion que les organisations sont intrinsèquement genrées, car elles ont été créées par et pour les hommes. Leur nature sexuée a été maintenue par des pratiques sociales qui organisent et expliquent la structuration de la vie quotidienne à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation. Ces pratiques sociales reflètent des caractéristiques sexospécifiques, sous la forme de dichotomies masculin-féminin, qui se sont profondément ancrées dans les organisations, au point d'apparaître comme neutres sur le plan du genre, comme étant simplement la norme. Pourtant, parce qu'elles sont ancrées dans la vie et l'expérience des hommes, ces pratiques sociales ont tendance, de manière souvent subtile et insidieuse, à privilégier les hommes et à désavantager les femmes, compromettant fréquemment leur capacité à être le plus performant possible au travail. Nous proposons une approche émergente et localisée du changement systémique et organisationnel par laquelle les membres de l'organisation identifient et perturbent continuellement les pratiques sociales discriminatoires liées au genre.

Aucune critique, aussi complexe soit-elle ou aussi attentive aux multiples bases de privilèges et d'oppression, n'est susceptible de révéler toutes les formes ou les sources d'inégalité vécues au travail. Haas & Shimada (2014) suggèrent que pour être exhaustif à cet égard, il faut appliquer simultanément plusieurs approches critiques. Acker (1999) soutient également que cela permettrait de dresser un portrait plus complet des " régimes d'inégalité " dans les organisations. L'orientation la plus appropriée d'une critique dépendra des groupes particuliers en question, du type de travail qu'ils font, de leur contexte organisationnel et des problèmes ou questions auxquels ils sont le plus explicitement confrontés (Ely & Meyerson, 2000). Par exemple, pour comprendre



International Journal of Interdisciplinary Gender Studies

Vol 4. Issue1. 2023 – Legal Deposit: 2021PE0016

Online ISSN: 2737-8373 – Print ISSN: 2737-8381

[www.contemporarymedusa.com](http://www.contemporarymedusa.com) <http://revues.imist.ma>

l'expérience de la discrimination parmi les femmes de la classe ouvrière, il peut être nécessaire de commencer par les relations de classe comme point central, puis d'examiner comment le genre fonctionne dans et entre les différentes classes sociales en question.

Cette approche permet de répondre aux préoccupations de l'organisation et à la façon dont ces préoccupations se sont manifestées pour définir au moins le cadre initial d'orientation de l'analyse. Une fois amorcé, ce cadre deviendra vraisemblablement de plus en plus complexe au fur et à mesure qu'on examine les diverses relations intergroupes qui entrent en jeu. Cela exige que les chercheurs engagés dans ce type de travail aient la capacité de passer, avec une facilité relative dans leurs analyses, d'un groupe à l'autre, une capacité qui est renforcée dans la mesure où la composition culturelle de l'équipe de projet reflète la composition culturelle de l'organisation. L'exploration de la forme que prendrait une analyse de fond qui commencerait par un ensemble de relations autres que le genre dépasse le cadre de cet article. Nous pensons néanmoins que le cadre général proposé ici constitue un modèle utile pour une telle analyse.



## Références

- Acker, Joan. 1990. « Hierarchies, Jobs, Bodies : A Theory of Gendered Organizations ». *Gender & Society* 4 (2): 139-58. <https://doi.org/10.1177/089124390004002002>.
- Bailyn, Lotte. 1993. *Breaking the mold: Women, men, and time in the new corporate world*. Breaking the mold: Women, men, and time in the new corporate world. New York, NY, US: Free Press.
- Barth, Isabelle. 2018. *Manager la diversité. De la lutte contre les discriminations au leadership inclusif*. Stratégie d'entreprise. Dunod. <https://www.dunod.com/entreprise-et-economie/manager-diversite-lutte-contre-discriminations-au-leadership-inclusif>.
- Benharda, Imen, et Hubert Touzard. 2007. « Relations entre genre et pouvoir dans les négociations : le discours des négociateurs et négociatrices ». *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale* 73 (1): 75-90.
- Calas, Marta B., et Linda Smircich. 1999. « From 'the Woman's' Point of View: Feminist Approaches to Organization Studies ». In *Studying Organization: Theory & Method*, 212-50. London: SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781446218556>.
- Casoinic, Danut. 2011. « Leadership et diversité démographique dans les organisations : l'influence de l'âge sur les relations LMX, le leadership transformationnel, la satisfaction au travail et l'engagement affectif. » Phdthesis, Université de Grenoble. <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00964675>.
- Chao, Georgia T., Patm Walz, et Philip D. Gardner. 1992. « Formal and Informal Mentorships: A Comparison on Mentoring Functions and Contrast with Nonmentored Counterparts ». *Personnel Psychology* 45 (3): 619-36. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1992.tb00863.x>.



Chicha, Marie-Thérèse, et Éric Charest. 2009. « Accès à l'égalité et gestion de la diversité : une jonction indispensable ». *Gestion* 34 (janvier): 66.

<https://doi.org/10.3917/riges.343.0066>.

Collinson, David, et Jeff Hearn. 1994. « Naming Men As Men: Implications for Work, Organization and Management ». *Gender Work and Organization - GEND WORK ORGAN* 1 (janvier): 2-22. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.1994.tb00002.x>.

Connell Raewyn, W. 1987. « Gender and Power Society, the Person, and Sexual Politics ». *Stanford University Press, 1987*.

Daune-Richard, Anne-Marie. 2001. *Hommes et femmes devant le travail et l'emploi*. Vol. 2. Presses Universitaires de France.

[https://www.cairn.info/load\\_pdf.php?ID\\_ARTICLE=PUF\\_BLOSS\\_2001\\_02\\_0127&download=1](https://www.cairn.info/load_pdf.php?ID_ARTICLE=PUF_BLOSS_2001_02_0127&download=1).

Di Stefano, Christine. 1988. « Dilemmas of Difference :Feminism, Modernity, and Postmodernism ». *Women & Politics* 8 (3-4): 1-24.

[https://doi.org/10.1300/J014v08n03\\_01](https://doi.org/10.1300/J014v08n03_01).

Duport, Michelle, et Luc Janicot. 2010. « Diversité culturelle et Idéologie managériale ». *Humanisme et Entreprise* 300 (5): 37-56.

Eagly, Alice H., et Blair T. Johnson. 1990. « Gender and leadership style: A meta-analysis ». *Psychological Bulletin* 108 (2): 233-56. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.108.2.233>.

Elshtain, Jean Bethke. 1997. *Real Politics: At the Center of Everyday Life*. Johns Hopkins University Press.

Ely, Robin J. 1999. « Feminist Critiques of Research on Gender in Organizations ». In *for Gender in Organizations, Simmons Graduate School of Management, Working Paper*



No. 6.

Ely, Robin J., et Debra E. Meyerson. 2000. « Theories of Gender in Organizations: A New Approach to Organizational Analysis and Change ». *Research in Organizational Behavior* 22: 103-51.

Ewick, Patricia, et Susan S. Silbey. 1995. « Subversive Stories and Hegemonic Tales: Toward a Sociology of Narrative ». *Law & Society Review* 29 (2): 197-226.  
<https://doi.org/10.2307/3054010>.

Flax, Jane. 1987. « Postmodernism and Gender Relations in Feminist Theory ». *Signs: Journal of Women in Culture and Society* 12 (4): 621-43. <https://doi.org/10.1086/494359>.

Fletcher, Joyce K. 2001. *Disappearing Acts: Gender, Power, and Relational Practice at Work*. MIT Press Books. Vol. 1. The MIT Press.  
<https://ideas.repec.org/b/mtp/titles/0262561409.html>.

Fortier, Isabelle, et Francine Giasson. 2007. « Femmes et gestion : des enjeux du genre à la féminisation de la gestion ». *Recherches féministes* 20 (1): 1-26.  
<https://doi.org/10.7202/016114ar>.

Foucault, Michel. 1993. *Surveiller et punir : Naissance de la prison*. Paris: Gallimard.

Haas, Aurore, et Sakura Shimada. 2014. « Les politiques de gestion de la diversité dans les organisations : Proposition de typologie à l’usage des chercheurs et des entreprises ». *Management international / International Management / Gestión Internacional* 18 (2): 14-21.  
<https://doi.org/10.7202/1024190ar>.

Harmand, Noëlle. 2013. « Le management au féminin : les femmes et le leadership », septembre, 92.

Heilman, Madeline E., Caryn J. Block, et Jonathan A. Lucas. 1992. « Presumed incompetent? Stigmatization and affirmative action efforts ». *Journal of Applied Psychology* 77 (4):



536-44. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.77.4.536>.

Heim, Pat, Susan K Golant, et Tammy Hughes. 2015. *Hardball for Women: Winning at the Game of Business*. New York: Plume.

Hochschild, Arlie Russell, et Anne Machung. 1989. *The second shift: working parents and the revolution at home*. New York, N.Y: Viking.

Kanter, Rosabeth Moss. 2008. *Men and Women of the Corporation*. Basic Books.

<https://www.basicbooks.com/titles/rosabeth-moss-kanter/men-and-women-of-the-corporation/9780786723843/>.

Knights, David, et Hugh Willmott. 1995. « Culture and control in a life insurance company ». *Studies in Cultures, Organizations and Societies* 1 (1): 29-46.

<https://doi.org/10.1080/10245289508523444>.

Kolb, Deborah, et Jean Bartunek. 1992. *Hidden Conflict in Organizations: Uncovering behind-the-Scenes Disputes*. Thousand Oaks, California.

<https://doi.org/10.4135/9781483325897>.

Laufer, Jacqueline. 2009. « L'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes est-elle soluble dans la diversité ? » *Travail, genre et sociétés* 21 (1): 29-54.

Legault, Marie-Josée. 2010. « La mixité en emploi... dans l'angle mort chez les moins scolarisés ? » *Rapports* 1. Vol. 46. Montréal (Canada): ÉSA-Téluq. <https://r-libre.telug.ca/161/>.

Martin, Joanne, et Debra Meyerson. 1998. « Women and Power: Conformity, Resistance, and Disorganized Coaction ». In *Power and Influence in Organizations*, 311-48. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781483345291>.

OCDE, Organisation internationale du travail, et Center of Arab Woman for Training and Research. 2020. *Changer les lois et éliminer les obstacles à l'autonomisation*





- économique des femmes en Égypte, en Jordanie, au Maroc et en Tunisie. Compétitivité et développement du secteur privé.* OECD. <https://doi.org/10.1787/af7f3846-fr>.=
- OECD. 2017. *Women's Economic Empowerment in Selected MENA Countries: The Impact of Legal Frameworks in Algeria, Egypt, Jordan, Libya, Morocco and Tunisia.* Competitiveness and Private Sector Development. OECD. <https://doi.org/10.1787/9789264279322-en>.
- Powell, Gary N. 1987. « The Effects of Sex and Gender on Recruitment ». *The Academy of Management Review* 12 (4): 731-43. <https://doi.org/10.2307/258076>.
- Ridgeway, Cecilia L. 1997. « Interaction and the conservation of gender inequality: Considering employment ». *American Sociological Review* 62 (2): 218-35. <https://doi.org/10.2307/2657301>.
- Rosener, Judy B. 1998. *America's Competitive Secret: Women Managers.* New York: Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780195119145.001.0001>.
- Stevens, Cynthia K., Anna G. Bavetta, et Marilyn E. Gist. 1993. « Gender differences in the acquisition of salary negotiation skills: The role of goals, self-efficacy, and perceived control ». *Journal of Applied Psychology* 78 (5): 723-35. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.5.723>.
- Théry, Laurence, et Florence Chappert. 2016. « Inégalités de genre en entreprise : comment construire une intervention sur le travail, propice aux transformations ? » *Perspectives terdisciplinaires sur le travail et la santé*, n° 18-2 (octobre). <https://doi.org/10.4000/pistes.4828>.
- Tong, Rosemarie. 2013. *Feminist Thought: A More Comprehensive Introduction.* <http://site.ebrary.com/id/10819756>.



International Journal of Interdisciplinary Gender Studies

Vol 4. Issue1. 2023 – Legal Deposit: 2021PE0016

Online ISSN: 2737-8373 – Print ISSN: 2737-8381

[www.contemporarymedusa.com](http://www.contemporarymedusa.com) <http://revues.imist.ma>

Wierink, Marie, Catherine Achin, et Dominique Méda. 2005. « Mixité professionnelle et

performance des entreprises, le levier de l'égalité », Document d'études.

<https://basepub.dauphine.psl.eu/handle/123456789/9387>.