le cnam Centre d'économie sociale cestes

DIPLÔME MOVSC

MANAGER D'ORGANISMES A VOCATION SOCIALE ET CULTURELLE

L'EGALITE PROFESSIONNELLE FEMMES-HOMMES DANS L'ACCES AUX POSTES DE DIRECTION AU SEIN DE L'ESS

Cas des organismes conventionnés du département de l'Hérault

MEMOIRE PRESENTE PAR ALLIANCE ZEHAF

SOUS LA DIRECTION DE THIERRY LEBLANC

AVRIL 2026

A la mémoire de mes parents.

A mon père, pour m'avoir appris que l'autonomie et l'émancipation des femmes est le socle de toute liberté. Ce travail sur l'égalité femmes-hommes est l'écho de tes convictions.

A ma mère, pour m'avoir transmis ta force et ta combativité. Toi qui t'es toujours battue pour tes rêves, tu m'as appris à ne jamais renoncer aux miens.

Ce travail est l'aboutissement des valeurs que vous m'avez transmises.

REMERCIEMENTS

Ce mémoire n'aurait pas vu le jour sans le concours de nombreuses personnes à qui je souhaite exprimer ma sincère gratitude.

Mes premiers remerciements vont à Thierry Leblanc, mon directeur de mémoire, pour sa disponibilité, sa patience et son soutien constants tout au long de ce parcours. Sa présence a été pour moi une ancre précieuse dans les moments d'hésitation, de doute et de remise en question qui jalonnent inévitablement tout travail de recherche. Ses conseils avisés et ses retours exigeants ont été déterminants dans le cheminement intellectuel qui a conduit à ce mémoire.

Je tiens à exprimer ma profonde reconnaissance aux directrices et directeurs qui ont accepté de participer à cette enquête. Leur disponibilité, leur confiance et surtout la sincérité avec laquelle ils et elles ont partagé leur expérience professionnelle constituent le cœur de ce travail. Sans leur engagement, cette recherche n'aurait pas été possible.

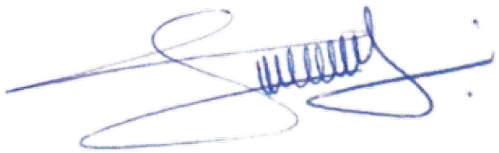
Je remercie chaleureusement mes camarades d'atelier, Christelle, Sophia, Abdel et Jean-Christophe pour le partage, l'entraide et la solidarité qui m'ont permis d'affiner ma réflexion, de questionner mes certitudes et d'enrichir ce travail bien au-delà de ce que j'aurais pu produire seule. Ma gratitude va également à l'ensemble de la 32ème promotion de la formation Manager d'organismes à vocation sociale et culturelle en ESS. Nos discussions, parfois vives, mais toujours constructives, ont contribué à rendre cette aventure collective aussi stimulante qu'enrichissante. Un merci tout particulier à l'équipe administrative du Cnam Cestes, pour leur bienveillance et leur abnégation.

Enfin, mes remerciements les plus profonds vont à toute ma famille, mes ami.e.s et collègues pour leur soutien. En particulier, Ludovic et Michèle pour l’hébergement et la restauration durant ces deux années de formation à Paris. Mes enfants, qui ont accepté avec amour et générosité mes absences répétées et les moments de fatigue engendrés ce mémoire. Mon cher époux, pour sa présence constante, son soutien sans faille et sa patience infinie face aux exigences que ce travail a imposées à notre vie commune. Votre confiance indéfectible a été, dans mes moments de doute, une force inestimable. Cette réussite est aussi la vôtre.

ATTESTATION CONTRE LE PLAGIAT

J'atteste avoir lu les chartes anti-plagiat communiquées par le Cestes/Cnam, d'être conscient(e) que le plagiat constitue une violation des droits d'auteur ainsi qu'une fraude caractérisée.

Je soussigné(e) Alliance ZEHAF déclare sur l'honneur être personnellement l'auteur(e) du mémoire intitulé « L'égalité professionnelle femmes-hommes dans l'accès aux postes de direction : cas des organismes conventionnés du département de l'Hérault », réalisé dans le cadre de la formation de Manager d'organismes à vocation sociale et culturelle et de ne pas avoir eu recours au plagiat pour le rédiger.



SOMMAIRE

REMERCIEMENTS ..... **II**

ATTESTATION CONTRE LE PLAGIAT ..... **III**

LISTE DES TABLEAUX ..... **V**

LISTE DES FIGURES ..... **V**

SIGLES ET ACRONYMES ..... **VI**

INTRODUCTION GENERALE **1**

L'ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE FACE AU DEFI DE L'EGALITE PROFESSIONNELLE : MISE EN CONTEXTE 3

PROBLEMATISATION ET CONSTRUCTION DE L'OBJET DE RECHERCHE 6

OBJECTIFS ET INTERETS DE LA RECHERCHE 10

DEMARCHE METHODOLOGIQUE SYNTHETIQUE 11

STRUCTURE DU MEMOIRE 12

PARTIE 1. L'ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE FACE AUX ENJEUX DE L'EGALITE PROFESSIONNELLE : CADRE THEORIQUE ET DISPOSITIF METHODOLOGIQUE **13**

CHAPITRE I. DE L'EGALITE PROFESSIONNELLE AUX INEGALITES DE GENRE 14

I.1. Égalité professionnelle, ESS, organismes conventionnés et fonction de direction : clarification des concepts centraux *14*

I.2. Des rapports sociaux de sexe aux inégalités professionnelles : revue de la littérature *26*

CHAPITRE II. ANALYSER LES CARRIERES DIRIGEANTES DANS L'ESS : GRILLE DE LECTURE ET DISPOSITIF METHODOLOGIQUE 38

II.1. Une approche constructiviste et matérialiste des carrières dirigeantes *38*

II.2. Une enquête qualitative auprès des dirigeant·es des organismes conventionnés de l'Hérault *47*

PARTIE 2. LA COPRODUCTION DES CARRIERES DIRIGEANTES DANS LES ORGANISMES CONVENTIONNES DE L'HERAULT : ANALYSE EMPIRIQUE DES DONNEES **63**

CHAPITRE III. LEGITIMITE, DISPONIBILITE ET NORMES DE GENRE DANS LES ORGANISMES CONVENTIONNES 64

III.1. Des registres différenciés de légitimation : continuité professionnelle, expertise et projection stratégique *65*

III.2. L'autorité dirigeante en pratique : entre normes sectorielles et styles différenciés d'exercice du pouvoir *74*

III.3. L'ESS comme espace paradoxal : égalité affichée mais des inégalités effectives *83*

CHAPITRE IV. LA CONSTRUCTION GENREE DES CARRIERES DIRIGEANTES DANS L'ESS 91

IV.1. La construction genrée de la légitimité dirigeante dans les organismes conventionnés *92*

IV.2. Du plafond de verre au labyrinthe de carrière : disponibilité temporelle et contraintes parentales *95*

IV.3. Les mécanismes ordinaires de genre dans les organisations de l'ESS *98*

CONCLUSION GENERALE **102**

ANNEXES ..... **CVIII**
BIBLIOGRAPHIE ..... **CXIII**
TABLE DES MATIERES ..... **CXXV**
RESUME DU MEMOIRE ..... **CXXVIII**

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Offre d'insertion du Département de l'Hérault (2022-2025) 50

Tableau 2: Type de structure 51

Tableau 3: Typologie des opérateurs selon le secteur d'activité 53

LISTE DES FIGURES

Figure 1: Typologie des OC selon leur statut juridique 52

Figure 2: Typologie des O.C selon la taille de la structure 54

Figure 3: Typologie des dirigeants selon le sexe 55

SIGLES ET ACRONYMES

AFIE : Aide financière pour l'insertion et l'emploi

AI : Association intermédiaire (structures de l'IAE)

CAE : Coopérative d'Activité et d'Emploi

CER : Contrat d'engagements réciproques dans le dispositif RSA

DCG : Diplôme de comptabilité et de gestion

DGA DETIE : Direction générale adjointe Développement de l'Economie Territoriale, Insertion, Environnement

CNAM : Conservatoire national des arts et métiers

CNCRESS : Conseil national des chambres régionales de l'économie sociale et solidaire

DREES : Direction de la recherche, des études, de l'évaluation et des statistiques

EI : Entreprise d'insertion (structures de l'IAE)

EITI : Entreprise d'insertion par le travail indépendant

ESS : Economie sociale et solidaire

CRESS : Chambre régionale de l'économie sociale et solidaire

CSESS : Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire

ETTI : Entreprise de travail temporaire d'insertion (structures de l'IAE)

FSL : Fond de solidarité pour le logement

GE : Groupements d'employeurs

GEIQ : Groupement d'employeurs pour l'insertion et la qualification

GEIQ BTP : Groupement d'employeurs pour l'insertion et la qualification - Bâtiment Travaux Public

GEIQ DGS : Groupement d'employeurs pour l'insertion et la qualification – Domicile grand sud

GEIQ Oc'agri : Groupement d'Employeurs pour l'Insertion et la qualification - secteur agricole

IAE : Insertion par l'activité économique

INSEE : Institut national de la statistique et des études économiques

LAM : lieux d’accès multimédias

MOC : Module orientation CREA

MOS : Module orientation santé

OC : Organismes conventionnés

PDI : Programme départemental d'insertion

PSME : Parcours santé mieux être

QPV : Quartier politique de la ville

RSA : Revenu de solidarité active

SARL : Société à responsabilité limitée

SAS : Société par actions simplifiée

SCIC : Société coopérative d'intérêt collectif

SCOP : Société coopérative et participative

SDI : Secteurs départementaux d’insertion

VAE : Validation des acquis d’expérience

INTRODUCTION GENERALE

L'économie sociale émerge au XIX^{e} siècle dans un contexte de révolution industrielle et de forte précarisation de la classe ouvrière, comme une réponse collective fondée sur l'entraide, face à l'absence de protection sociale (Dreyfus, 2017). Si les femmes forment alors une part importante de la main-d'œuvre, notamment dans le secteur du textile, elles occupent majoritairement des emplois peu qualifiés et faiblement rémunérés, tandis que les fonctions techniques, décisionnelles et politiques restent largement masculines (Kergoat, 2001b; Wailly, 2004). Cette division sexuée du travail se fonde sur un cadre juridique et social qui limite durablement l'autonomie économique et professionnelle des femmes, de manière à renforcer leur invisibilisation des formes d'organisations collectives du XIX^{e} siècle (Schweitzer, 2002; Siney-Lange, 2020).

Les premières institutions de l'économie sociale (mutuelles, coopératives et associations) se sont ainsi progressivement structurées dans des contextes formellement démocratiques, mais profondément marqués par les hiérarchies patriarcales. En effet, les femmes y apparaissent majoritairement comme simples bénéficiaires ou exécutantes, plus rarement comme actrices de la gouvernance, y compris au sein des coopératives de consommation ou des œuvres associatives qu'elles contribuent pourtant largement à faire fonctionner (Harden-Chenut, 1996 ; Duriez, 2016). Cette marginalisation durable des femmes dans l'accès aux responsabilités constitue un héritage structurel qui se perpétue de l'économie sociale vers l'économie solidaire.

Les années 1970 à 1980 marquent justement l'essor de l'économie solidaire, accompagnée d'une forte féminisation du secteur, du fait de la professionnalisation d'activités de proximité et de care historiquement assignées aux femmes (Guérin et *al.*, 2019; Guérin & Nobre, 2015). Cependant, une telle dynamique ne contribue que partiellement à la remise en cause des hiérarchies de genre fortement ancrées au cours de l'histoire. Par conséquent, si les femmes sont majoritaires dans les emplois de terrain, les fonctions de coordination, de pilotage stratégique et de direction demeurent encore largement masculines, en raison de la persistance de normes de genre naturalisant l'engagement féminin dans la solidarité (Guérin et *al.*, 2019). Les dynamiques ainsi observées dans l'économie solidaire s'inscrivent dans un contexte social

et politique plus large, marqué par une attention grandissante portée à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.

En France, cette question occupe une place centrale des politiques publiques depuis plus de quarante ans. Pourtant malgré les lois, les actions et les engagements des acteurs publics, on observe que « la répartition entre les femmes et les hommes dans les organisations suit une logique toujours renouvelée, la proportion de femmes diminuant au fur et à mesure de la montée sur l'échelle socio-professionnelle » (Paradas et *al.*, 2017, p. 45). Ce constat d'Agnès Paradas est étayé par les travaux de Philippe Roussel (2022), qui soulignent un paradoxe persistant : bien qu'elles soient plus diplômées que les hommes, les femmes ne représentaient que 43 % des cadres et professions intellectuelles supérieures en 2020.

Les statistiques de 2019 confirment cette sous-représentation des femmes dans toutes les sphères décisionnelles. Dans les trois fonctions publiques, les femmes n'occupent que 42 % des 9 000 postes de direction et seulement 21 % des 264 000 dirigeants salariés du secteur privé (*ibid.*). Ce déséquilibre est aussi marqué dans les grandes entreprises de plus de 250 salariés, où elles ne représentent que 26 % des cadres dirigeants, alors qu'elles comptent pour la moitié de l'effectif total des salariés du privé (*ibid.*).

A l'inverse, l'économie sociale et solidaire (ESS) présente, à la même période, une configuration différente. Selon une étude réalisée par le conseil national des chambres régionales de l'économie sociale et solidaire, les femmes représentaient 69 % des salariés de l'ESS, 56% des postes de cadres et 51% des postes de direction (CNCRESS, 2019). En région Occitanie, le constat allait dans le même sens. Avec un taux de féminisation à 68%, les femmes occupaient 64% des postes d'encadrement et 59% des postes de direction (CRESS, 2019).

Ces données Statistiques semblent faire de l'ESS un secteur plus favorable aux trajectoires professionnelles féminines comparativement au reste de l'économie. A cet égard, la forte féminisation des effectifs dans l'ESS, y compris aux niveaux d'encadrement et de direction, contraste fortement avec les inégalités persistantes observées dans le secteur privé et la fonction publique. Est-ce à dire que les femmes auraient plus de possibilités d'accéder aux fonctions de direction dans l'ESS ?

L’économie sociale et solidaire face au défi de l’égalité professionnelle : mise en contexte

Fondée sur les valeurs d’émancipation, d’inclusion et de justice sociale, l’économie sociale et solidaire a été consacrée par la loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014 qui la définit comme « un mode d'entreprendre et de développement économique adapté à tous les domaines de l'activité humaine auquel adhèrent des personnes morales de droit privé ». Dans son article 4, V, cette loi fait de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes un enjeu de l'ESS. Elle stipule à ce titre que le conseil supérieur de l’économie sociale et solidaire (CSESS) doit établir, tous les trois ans, un rapport sur l’égalité entre les femmes et les hommes dans le secteur, afin de formuler des propositions et perspectives d’amélioration. L’économie sociale et solidaire devient ainsi l'un des rares secteurs économiques à avoir une obligation légale de rapport régulier sur cette question. Ceci traduit la volonté du législateur français de faire de l’ESS une économie exemplaire en matière d'égalité. Toutefois, des inégalités structurelles persistent, notamment dans les postes de responsabilité et sont en partie masquées par la forte féminisation du secteur.

Le deuxième rapport triennal 2021-2024 du CSESS relève que « la part des femmes décroît quand le niveau de responsabilité augmente. Alors qu’elles représentent 68% des salariés et salariées de l’ESS, les femmes ont deux fois moins de chance d’occuper un poste de cadre que les hommes : 13% des femmes contre 22% des hommes » (CSESS, 2022, p. 50). Une enquête sur l’égalité femmes-hommes publiée en 2019 par l’observatoire de l’ESS Occitanie permet de faire un constat encore plus révélateur en ce qui concerne la question de l’égalité professionnelle femmes-hommes chez les cadres et professions intellectuelles supérieures. Les résultats présentés par ladite enquête révèlent que : « l’écart entre la part des femmes et celle des hommes appartenant à cette catégorie s’y élève à moins 8,6 points de pourcentage, contre moins 5,4 points dans le reste de l’économie privée et moins 7,8 points dans l’économie publique » (CRESS, 2019, p. 12). Ce différentiel plus marqué au sein de l’ESS invite à nuancer l’image d’un secteur naturellement égalitaire et met en lumière l’existence de mécanismes spécifiques qui produisent, là aussi, des inégalités de carrière.

Le département de l'Hérault, terrain d'enquête de ce mémoire, est particulièrement concerné par ces dynamiques. Territoire de contrastes, il se caractérise à la fois par un fort dynamisme démographique et économique, mais aussi par des fragilités sociales marquées, avec un taux de chômage et de pauvreté supérieur aux moyennes nationale et régionale. Dans ce contexte, le département a fait le choix d'une politique d'insertion sociale et professionnelle particulièrement volontariste, en s'appuyant sur un réseau dense d'opérateurs locaux issus de l'ESS. Il signe avec ces derniers, des conventions pluriannuelles pour mettre en œuvre son programme départemental d'insertion (PDI).

Selon les données publiées sur le site hérault.fr, l'ESS compte, dans l'ensemble du département, 4 550 établissements employeurs et emploie 39 000 salariés, soit environ 11% de la totalité des emplois et 16% de l'emploi privé du département. L'action sociale avec ou sans hébergement représente à lui seul plus de 40 % du total des effectifs de l'ESS dans le département (CRESS, 2013, p. 9), soit 4 emplois sur 10 comme au niveau national (Collectif, 2020). Selon l'enquête du CNCRESS cité plus haut, dans le secteur de l'action sociale (avec et sans hébergement ; dont IAE, travail adapté, accompagnement à l'emploi, services à la personne), les femmes représentent 76 % des salariés, 62% des postes cadres, 53 % des postes de direction mais seulement 35 % des postes de présidence.

Pour mesurer le ratio de la représentation des femmes aux postes de direction dans le secteur de l'action sociale, on peut raisonner à partir d'un effectif concret de 1000 salariés dont 76% sont des femmes (soit 760) et donc 24 % des hommes (soit 240). Si l'on considère qu'il existe 100 postes de direction, leur répartition réelle montre que 53 de ces postes sont occupés par des femmes (53 %) et 47 par des hommes (47 %).

$$Ratio\ femmes = \frac{Part\ des\ femmes\ dans\ les\ postes\ de\ direction}{\text{Part des femmes dans l'effectif total}} = \frac{53}{76} \approx 0{,}69$$

$$Ratio\ hommes = \frac{Part\ des\ hommes\ dans\ les\ postes\ de\ direction}{\text{Part des hommes dans l'effectif total}} = \frac{47}{24} \approx 1{,}96$$

Le ratio de 1 étant l'indice d'une représentation proportionnelle, l'analyse révèle une nette sous-représentation des femmes aux postes de direction de l'action sociale au regard de leur part dans l'effectif global. A l'inverse, le ratio masculin, nettement supérieur à l'unité, confirme une sur-représentation des hommes par rapport à leur effectif global.

Ces données permettent en outre de mesure la probabilité pour les femmes et les hommes d'accéder à un poste de direction au sein des organismes conventionnés.

$$Probablité\ pour\ les\ femmes\ d'accéder\ au\ poste\ de\ direction = \frac{53}{760} \approx 0{,}069\ (7\ \%)$$

$$Probablité\ pour\ les\ hommes\ d'accéderau\ poste\ de\ direction = \frac{47}{240} \approx 0{,}195\ (19\ \%)$$

Ces résultats révèlent un paradoxe assez clair : alors qu'ils représentent moins d'un tiers de l'effectif global des salariés de l'action sociale dans l'ESS, les hommes ont deux fois plus de chances que les femmes d'accéder à un poste de direction. Cette situation est d'autant plus paradoxale qu'elle s'observe dans un secteur économique qui affiche des valeurs de respect des personnes, d'inclusion, de justice sociale, de démocratie et d'égalité. Ce déséquilibre dans l'accès aux postes de direction ne peut plus s'expliquer par une moindre participation des femmes au marché du travail et encore moins, par un déficit de qualifications féminines.

Selon le rapport 2025 sur l'égalité entre les femmes et les hommes dans l'Union européenne (European Commission, 2025), le taux d'emploi des femmes, en progression régulière depuis une décennie, était de 70,2 % en Europe et 71,7 % en France en 2023. Comme le précise Margaret Maruani (2017), cette dynamique s'explique principalement par la hausse soutenue de l'activité des femmes diplômées, quel que soit leur niveau de qualification. D'ailleurs, l'écart de plus en plus important entre les femmes et les hommes en matière de niveau d'études supérieures en Europe est désormais de 10,9 points de pourcentage en faveur des femmes (European Commission, 2025). En France, entre 15 et 24 ans, cet écart atteint 8,6 points de pourcentage (pp) au niveau national et de 7,1 pp au niveau de la région Occitanie et du département de l'Hérault (Costes & Villacampa, 2024).

En théorie, les diplômes de l'enseignement supérieur représentent pourtant les ressources les plus favorables pour accéder aux fonctions de cadre, en particulier lorsqu'elles comportent des responsabilités hiérarchiques (Di Paola & Moullet, 2023). Or, malgré leur surreprésentation parmi les diplômés de l'enseignement supérieur, les femmes rencontrent davantage de difficultés que les hommes à transformer leur capital scolaire en accès à des postes managériaux, et ce à l'issue de la plupart des filières de formation (Dupray & Epiphane, 2020). A niveau de diplôme et caractéristiques comparables, elles conservent un désavantage

significatif, leurs probabilités d'accéder au statut de cadre restant inférieures d'environ 30 %, indépendamment de l'existence de responsabilités hiérarchiques (Di Paola et *al.,* 2017).

De ces constats, émerge une première interrogation, issue des paradoxes ainsi mis en évidence : Qu'est-ce qui explique que, malgré un double avantage objectif (supériorité numérique dans le secteur et niveau de qualification plus élevé), les femmes aient deux fois moins de chances que les hommes d'accéder aux postes de direction dans le secteur de l'action sociale de l'Hérault, et plus largement dans l'économie sociale et solidaire ? Cette interrogation constitue le point de départ de notre réflexion et invite à une problématisation attentive aux conditions sociales de production des inégalités présentées. Si l'analyse statistique permet d'objectiver les écarts entre les femmes et les hommes dans les carrières, elle ne suffit pas à rendre compte des mécanismes sociaux qui les sous-tendent. L'inscription de cette recherche dans le champ des sociologies du genre et des organisations permet ainsi d'analyser les logiques sociales par lesquelles ces inégalités se construisent et se reproduisent tout au long des trajectoires professionnelles.

Problématisation et construction de l'objet de recherche

Alors même que les femmes sont durablement plus performantes sur le plan scolaire et de plus en plus présentes sur le marché du travail depuis les années 1960 (Maruani, 2017), l'accès aux positions hiérarchiques supérieures demeure fortement inégalitaire du point de vue du genre. Ce décalage persistant entre ressources objectivables et positions professionnelles effectivement occupées par les femmes constitue un paradoxe important des trajectoires professionnelles contemporaines, fréquemment appréhendé sous le prisme de la notion de *plafond de verre* (Di Paola & Moullet, 2023).

Introduite à la fin des années 1970 dans la littérature américaine (Morrison et *al*., 1987), cette notion a été reprise par la sociologue Jacqueline Laufer (2004) qui l'a popularisé dans les études françaises des sociologies du genre et des organisations. Depuis, cette notion s'est imposée comme un outil majeur pour désigner des obstacles invisibles et artificiels, souvent liés à des biais comportementaux et à des pratiques organisationnelles, qui empêchent les femmes d'accéder aux postes de responsabilité les plus élevés malgré leurs qualifications (BIT, 2012).

Toutefois, s'il rend compte du caractère structurel et durable de ces inégalités, le concept tend également à focaliser l'attention sur le seul moment de l'accès aux fonctions dirigeantes, occultant ainsi les mécanismes plus diffus qui jalonnent l'ensemble des trajectoires professionnelles. Comme le soulignent Sanchez-Mazas et Casini (2005), une telle représentation laisse supposer que les obstacles se concentreraient essentiellement au sommet des organisations et des hiérarchies.

Afin de dépasser cette vision statique, plusieurs travaux proposent d'autres cadres interprétatifs. C'est ainsi que la métaphore du *labyrinthe*, développée par Alice Eagly et Linda Carli (2007), insiste sur le caractère processuel et cumulatif des inégalités. Contrairement au *plafond de verre* qui suggère une barrière absolue, le *labyrinthe* implique qu'il existe des voies de passage, mais qu'elles sont rendues plus sinueuses et épuisantes pour les femmes. Ceci explique que les femmes soient « de plus en plus rares, au fur et à mesure que l'on s'élève dans la hiérarchie, et qu'elles demeurent minoritaires dans les postes de décision et de responsabilité de haut niveau » (Laufer, 2005, p. 31). Dans la même perspective, en s'intéressant au cas des chercheuses, Catherine Marry (2008) propose l'image du « ciel de plomb », afin de souligner la densité et la permanence des contraintes pesant sur les femmes tout au long de leur parcours professionnel. Ceci, bien en amont des problématiques posées par l'accès aux fonctions de direction. Ses travaux mettent en évidence un processus cumulatif de « petites discriminations » affectant la visibilité, la productivité et les opportunités de carrières des femmes dès les premières étapes de leur carrière.

Différentes approches ont donné lieu à un nombre important de recherches portant sur les mécanismes de production des inégalités de carrière, qu'il s'agisse du secteur privé (Laufer, 2008; Laufer & Fouquet, 2001), de la fonction publique (Guégot, 2011; Laufer & Muller, 2011) ou encore du monde académique (Marry, 2008; Pigeyre & Valette, 2004). Cependant, la situation de l'économie sociale et solidaire, demeure relativement marginale dans ces analyses, alors même que ce secteur présente un enjeu spécifique se résumant en la coexistence entre une féminisation massive des effectifs et une surreprésentation masculine aux postes de direction. Ce constat contraste avec l'attention académique portée aux inégalités de genre dans d'autres secteurs féminisés tels que la haute fonction publique (Marry et *al.*, 2015), le milieu hospitalo-universitaire (Rosso et *al.*, 2019) ou l'administration culturelle (Jacquemart et *al.*, 2022).

Comme relevé par Marc Bessin (2005, 2008), le travail social a longtemps constitué un « impensé » de la sociologie, contribuant à un angle mort dans la compréhension des divisions genrées du travail social et des mécanismes produisant les inégalités de carrière. Si cette perspective a été progressivement nuancée à partir des années 2000, notamment grâce à l'inscription croissante du travail social dans l'analyse des rapports de domination (Bayer, 2023b), il n'en demeure pas moins que les modalités concrètes de production des inégalités d'accès aux postes de direction dans ce secteur restent encore peu inexplorées.

Les travaux de Véronique Bayer (2023a) apportent à cet égard un éclairage déterminant en montrant que les mécanismes du « plafond de verre » s'articulent fortement à ceux de l'ascenseur de verre (*glass escalator*), tels que développés par Christine Williams (1992). En effet, dans un secteur fortement féminisé, la minorité masculine bénéficie de trajectoires de promotions accélérées, fondées sur des logiques de cooptation et de réseaux, tandis que les femmes demeurent assignées à des fonctions intermédiaires de gestion du « *care* », largement invisibilisées et dévalorisées. L'accès aux postes de direction suppose alors pour ces dernières un coût social particulièrement élevé, combinant sur-diplomation et renoncements dans la vie privée.

Globalement, les éléments précédemment développés invitent à concevoir les inégalités de carrière non comme le produit exclusif de biais organisationnels ou de stratégies individuelles isolées, mais comme le résultat potentiel de leur articulation. Autrement dit, l'accès différencié aux postes de direction dans l'ESS ne saurait être expliqué ni par les seules caractéristiques individuelles des acteurs, ni par les seules structures organisationnelles, mais par l'interaction dynamique entre ces deux dimensions.

C'est précisément dans cette perspective que s'inscrit le choix du terrain de recherche. Dans le champ de l'économie sociale et solidaire, une part importante de l'action sociale est aujourd'hui assurée par des organismes dits conventionnés. Il s'agit de structures, le plus souvent associatives, dont la mission est d'exercer des missions d'intérêt général pour le compte des collectivités publiques, ceci dans le cadre de conventions de financement et d'objectifs. Situés à l'interface entre l'action publique et le fonctionnement organisationnel autonome, ces organismes peu étudiés, constituent pourtant un terrain particulièrement pertinent pour analyser les mécanismes genrés d'accès aux postes de responsabilité. Pour ce faire, la présente étude se

propose d'analyser les inégalités d'accès aux fonctions stratégiques de direction au sein des organismes conventionnés par le département de l'Hérault pour mettre en œuvre son programme départemental d'insertion sur la période 2022-2025.

La question centrale qui guide ce travail est la suivante : **Comment l'interaction entre les mécanismes organisationnels et les dynamiques individuelles influence-t-elle l'accès différencié des femmes et des hommes aux fonctions stratégiques de direction au sein des organismes conventionnés par le département de l'Hérault ?** En d'autres termes, en quoi les modes de gestion des carrières, les normes professionnelles et les cultures organisationnelles propres aux organismes conventionnés par le département de l'Hérault contribuent-ils à produire ou à limiter les inégalités de genre dans l'accès aux fonctions de direction ? En quoi les trajectoires individuelles de socialisation, les ressources mobilisées et les contraintes genrées, façonnent-elles les parcours des femmes et des hommes vers les postes de direction dans ces structures ?

A partir de ce questionnement, l'hypothèse principale de cette recherche est qu'a**u sein des organismes conventionnés par le département de l'Hérault, les inégalités d'accès aux postes de direction résultent d'une coproduction des carrières, issue de l'articulation entre des normes et des pratiques organisationnelles genrées, d'une part, et des stratégies individuelles façonnées par la socialisation, les ressources disponibles et les contraintes de genre d'autre part.** De cette hypothèse principale découlent deux hypothèses secondaires :

- Hypothèse secondaire n°1 : les normes professionnelles, les critères de disponibilité, les modes de cooptation et les formes locales de pouvoir tendent majoritairement à valoriser des dispositions associées à la masculinité (disponibilité totale, autorité, distance au care, réseaux masculins), ce qui contribue à favoriser la promotion des hommes vers les postes de direction.
- Hypothèse secondaire n°2 : les trajectoires professionnelles des femmes sont plus fréquemment contraintes par des dispositions intériorisées, par la charge familiale, ainsi que par un accès inégal aux ressources stratégiques (réseaux, visibilité, mentorat), ce qui limite leur progression vers les postes de direction.

Objectifs et intérêts de la recherche

L'objectif général de cette recherche est d'analyser les mécanismes genrés qui structurent l'accès aux fonctions de direction au sein **des organismes conventionnés par le département de l'Hérault, en mettant en lumière l'articulation entre les logiques organisationnelles et les trajectoires individuelles.** Plus précisément, l'étude poursuit trois objectifs spécifiques.

Premièrement, identifier les mécanismes organisationnels (procédures de recrutement, gestion des carrières, normes implicites, réseaux de pouvoir, modalités d'évaluation) susceptibles de favoriser ou de freiner l'accès des femmes aux fonctions stratégiques de direction.

Deuxièmement, analyser les logiques individuelles d'adaptation, de légitimation et de positionnement professionnel, en prenant en compte les ressources mobilisées, les stratégies déployées, les contraintes rencontrées et les dispositions genrées intériorisées.

Enfin, examiner l'interaction entre ces deux dimensions afin de comprendre comment se construisent concrètement les inégalités d'accès aux postes de direction dans un secteur se revendiquant égalitaire.

La réalisation de ces objectifs est d'un intérêt particulier, tant sur le plan personnel que du point de vue de la connaissance scientifique et de la compréhension des enjeux contemporains de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.

Sur le plan personnel, la présente étude s'inscrit dans un parcours professionnel et un engagement social qui l'ont progressivement fait émerger. Exerçant dans le domaine de l'insertion sociale et professionnelle au sein de l'économie sociale et solidaire, nous avons été confrontés, dans notre pratique quotidienne, à des écarts persistants entre les valeurs affichées d'égalité et les pratiques organisationnelles réelles. Par ailleurs, notre engagement féministe et politique nous conduit à interroger ces écarts non pas comme de simples disfonctionnements organisationnels, mais comme des phénomènes sociaux à part entière. C'est à l'intersection entre expérience professionnelle et questionnement critique qu'a émergé le choix de ce sujet de recherche. Le mener à bien représente non seulement l'occasion de transformer une

interrogation issue de l'expérience en un objet de connaissance scientifique, mais aussi d'ancrer notre engagement social dans une véritable épistémologie de l'égalité professionnelle.

Au niveau scientifique, cette recherche revêt un double intérêt. D'une part, elle contribue aux travaux des sociologies du genre et des organisations en analysant les inégalités d'accès aux postes de direction dans l'économie sociale et solidaire, un terrain encore peu exploré sous cet angle. En ce sens, elle permet de produire une compréhension fine et située des inégalités de carrière, en mettant au jour les mécanismes concrets de leur fabrication, que les données statistiques permettent d'identifier sans toutefois pouvoir totalement les expliquer.

D'autre part, elle propose une approche articulant étroitement les dimensions organisationnelles et individuelles, évitant ainsi une lecture unilatérale des inégalités professionnelles. Ce positionnement pourrait contribuer à affiner les cadres d'analyse existants et à renouveler la réflexion autour des formes contemporaines des *plafond de verre* dans les organisations. Une telle contribution scientifique trouve son prolongement direct dans les enjeux contemporains de l'égalité professionnelle.

En résonance avec les préoccupations actuelles des acteurs institutionnels de l'économie sociale et solidaire, l'étude se propose de répondre notamment, à une urgence identifiée par le Conseil Supérieur de l'ESS (CSESS). En effet, dans son rapport 2021-2024, le CSESS souligne qu'« il est devenu urgent de mieux partager collectivement cet enjeu de l'égalité et de la parité femmes hommes dans l'ESS au sein des réseaux qui composent l'ESS » (CSESS, 2022). Les résultats issus de la collecte des données empiriques pourraient ainsi fournir des leviers d'action concrets, adaptés aux spécificités du secteur, pour encourager ces acteurs à transformer durablement leurs pratiques en matière d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.

Démarche méthodologique synthétique

La démarche méthodologique adoptée dans cette recherche repose principalement sur une approche qualitative. Le terrain d'enquête est, quant à lui, constitué des organismes de l'économie sociale et solidaire conventionnés par le département de l'Hérault pour la mise en œuvre du Programme Départemental d'Insertion (PDI) sur la période 2022-2025.

L'étude mobilise deux outils méthodologiques complémentaires. Les premiers sont des entretiens semi-directifs auprès des directrices et directeurs de structures, afin d'explorer leurs parcours, leurs expériences professionnelles, leurs représentations de la carrière et du pouvoir. Les seconds consistent en une analyse de données documentaires et de statistiques secondaires permettant à la fois, de contextualiser les pratiques organisationnelles et d'identifier les normes (formelles ou informelles) qui structurent les carrières. Cette combinaison méthodologique permet de croiser les discours des acteurs avec les cadres institutionnels et organisationnels dans lesquels ils s'inscrivent. Le but étant d'appréhender de manière approfondie la construction des inégalités de genre au sein desdites structures.

Structure du mémoire

Ce mémoire est structuré en deux parties complémentaires, articulant construction théorique, méthodologique et analyse empirique.

La première partie est consacrée à l'élaboration du cadre d'analyse et du dispositif méthodologique de la recherche. Elle comprend un premier chapitre dédié à la clarification des principaux concepts mobilisés, ainsi qu'aux travaux existants permettant de mieux renseigner l'objet de l'étude. Le second chapitre présente le dispositif méthodologique retenu, en précisant la grille d'analyse privilégiée, les techniques et outils de collecte des données, ainsi que les caractéristiques du terrain et des personnes enquêtées.

La deuxième partie est centrée sur l'analyse empirique des inégalités d'accès aux fonctions de direction. A ce titre, son premier chapitre examine les mécanismes organisationnels et les expériences des acteurs afin de mettre en évidence les logiques qui structurent l'accès différencié des femmes et des hommes aux postes de direction. Son deuxième chapitre propose, pour sa part, une mise en perspective de ces résultats, en mettant en relation dynamiques individuelles et contraintes structurelles, dans le but de comprendre les processus genrés de production des inégalités de carrière au sein des organismes étudiés.

Enfin, la conclusion générale revient sur les principaux enseignements de la recherche, ses apports et ses limites, avant d'ouvrir la réflexion sur des pistes d'action et de futurs travaux potentiels.

PARTIE 1. L'ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE FACE AUX ENJEUX DE L'EGALITE PROFESSIONNELLE : CADRE THEORIQUE ET DISPOSITIF METHODOLOGIQUE

Chapitre I. De l'égalité professionnelle aux inégalités de genre

Ce premier chapitre constitue le socle théorique et conceptuel de cette recherche. Il poursuit un double objectif : définir et stabiliser les concepts centraux qui structurent l'objet d'étude, et proposer un état de la littérature scientifique sur les inégalités de carrière entre les femmes et les hommes, et notamment dans l'ESS. Il s'organise en deux sections complémentaires. La première vise à construire l'objet de recherche à travers la définition et la clarification des notions clés mobilisées dans l'analyse. La seconde propose une revue de la littérature structurée autour du genre envisagé comme un rapport social, mettant met en évidence les principaux mécanismes explicatifs des inégalités professionnelles. L'enjeu est ici de passer d'une approche purement descriptive à une compréhension des mécanismes sociaux et organisationnels qui produisent et reproduisent les inégalités de genre dans l'accès aux postes de direction.

I.1. Égalité professionnelle, ESS, organismes conventionnés et fonction de direction : clarification des concepts centraux

L'analyse de l'accès des femmes aux responsabilités dirigeantes au sein de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS) exige, en amont, un travail rigoureux de clarification conceptuelle. Dans cette section, il s'agira, dans un premier temps, de préciser le sens de l'égalité professionnelle femmes-hommes, puis de définir l'économie sociale et solidaire. Dans un second temps, nous examinerons les spécificités organisationnelles des organismes conventionnés et clarifierons ce que recouvre la notion de fonction de direction dans le contexte spécifique des organismes conventionnés étudiés.

I.1.1. Fondements et contours du concept d'égalité professionnelle femmes hommes

L'égalité professionnelle s'est progressivement imposée comme un objectif central des sociétés démocratiques contemporaines, soutenu par un ensemble de lois, de politiques publiques et d'actions collectives. Toutefois, la persistance des inégalités entre les femmes et les hommes sur le marché du travail met en évidence la complexité d'un système où interagissent niveaux éducatifs, segmentation du marché du travail, normes sociales et pratiques organisationnelles. L'analyse de cette question mobilise ainsi plusieurs disciplines, révélant des tensions

importantes entre un droit qui proclame l'égalité, une sociologie qui en souligne les limites effectives, et une gestion des organisations souvent guidée par des impératifs de performance.

Ce décalage entre reconnaissance normative et réalités professionnelles s'accompagne d'un recours croissant aux dispositifs contraignants, traduisant la difficulté à transformer un principe juridique en pratiques effectives. Comprendre l'égalité professionnelle suppose dès lors d'examiner les tensions qui traversent les processus de mise en œuvre des politiques publiques et les dynamiques organisationnelles qui contribuent à la reproduction des inégalités.

I.1.1.1. Genèse institutionnelle et juridique de l'égalité professionnelle

L'égalité professionnelle s'inscrit dans une conception plus large de l'égalité entre les individus, entendue non comme l'effacement des différences, mais comme leur mise à distance au profit d'une reconnaissance commune de l'humanité, fondant l'illégitimité des traitements différenciés (Bras-Chopard, 2005). Cette auteure souligne le caractère « relationnel et relatif » de l'égalité, toujours définie en fonction des individus concernés et de l'objet auquel elle s'applique. Dans le champ professionnel, cette approche conduit à distinguer plusieurs formes d'égalité : l'égalité formelle, l'égalité de traitement, l'égalité des chances et l'égalité réelle.

L'égalité formelle correspond à l'égalité en droit. Elle repose sur le principe selon lequel les femmes et les hommes doivent être traités de manière identique par la loi. Ce principe est consacré au niveau international par l'Organisation Internationale du Travail (OIT), notamment à travers la Convention n°100 (1951) relative à l'égalité de rémunération pour un travail de valeur égale et la Convention n°111 (1958) sur la non-discrimination dans l'emploi. Il est renforcé par la Convention des Nations unies sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes (CEDAW, 1979). En France, la Constitution de 1946 garantit l'égalité des droits entre les femmes et les hommes, tandis que la loi de 1972 transpose dans le Code du travail le principe d'égalité de rémunération. L'interdiction explicite des discriminations à l'embauche et au licenciement ne sera toutefois introduite qu'en 1975.

Si cette égalité formelle a constitué une avancée majeure, elle s'est révélée largement insuffisante. Le principe « à travail égal, salaire égal » demeure peu opérant dès lors que les

femmes et les hommes occupent des positions différenciées dans la hiérarchie professionnelle (Lemière & Silvera, 2010). De plus, la charge de la preuve reposant initialement sur les personnes s'estimant discriminées a limité l'effectivité des dispositifs juridiques (Lanquetin, 2005). En ne prenant pas en compte les mécanismes sociaux à l'origine des inégalités, cette approche n'a pas permis d'atteindre une égalité réelle.

L'égalité de traitement marque une étape supplémentaire en visant à garantir un traitement comparable dans des situations comparables, notamment en matière de rémunération, de carrière ou d'accès à la formation. En France, cette évolution se concrétise avec la loi du 13 juillet 1983, dite loi Roudy, qui intègre les principes de la directive européenne de 1976. Cette loi clarifie la notion de travail de valeur égale, renforce la lutte contre les discriminations par l'inversion de la charge de la preuve et introduit l'obligation pour les entreprises de se doter d'outils de planification en matière d'égalité professionnelle.

L'égalité des chances s'inscrit dans le prolongement de cette dynamique en se concentrant sur l'accès effectif aux opportunités professionnelles. Affirmée au niveau européen par la directive 2006/54/CE, elle dépasse la seule absence de discrimination pour inclure la création de conditions favorables à l'accès à l'emploi, à la formation et à la promotion. En France, cette logique est renforcée au début des années 2000, notamment avec la loi Génisson (2001), qui rend obligatoire la négociation sur l'égalité professionnelle et autorise la mise en œuvre de mesures de rattrapage. La loi de 2006 sur l'égalité salariale consacre également la notion de discrimination indirecte, tout en introduisant des obligations de résultats encore difficilement opposables.

Enfin, l'égalité réelle constitue un niveau d'exigence supérieur visant à corriger les inégalités structurelles par des dispositifs contraignants. Inspirée par le droit européen, cette approche se développe en France avec la loi Copé-Zimmermann (2011), qui instaure des quotas dans les conseils d'administration, puis avec les lois Rebsamen (2015) et Travail (2016). La loi Avenir professionnel (2018) marque une étape décisive avec la création de l'Index de l'égalité professionnelle, assorti de sanctions financières. La loi Rixain (2021) prolonge cette logique en étendant les obligations de quotas et de transparence aux postes de direction, traduisant un passage progressif d'une égalité déclarative à une égalité opérationnelle.

I.1.1.2. Définition opératoire de l'égalité professionnelle

L'égalité professionnelle peut être définie comme « l'ensemble des normes juridiques et conventionnelles, des politiques et des actions visant à instaurer une plus grande égalité entre les femmes et les hommes dans la sphère professionnelle » (Laufer, 2014, p. 3). Cette définition présente l'intérêt d'adopter une approche globale et multidimensionnelle, intégrant différents niveaux d'intervention et reconnaissant le caractère progressif de l'égalité. Toutefois, dans le cadre de cette recherche, cette définition apparaît insuffisante en l'état. En privilégiant les normes et politiques, elle tend à sous-estimer les processus sociaux et organisationnels qui produisent et reproduisent les inégalités. De plus, son caractère général ne permet pas de saisir les enjeux spécifiques liés à l'accès aux postes de direction, où se cristallisent des rapports de pouvoir, de légitimité et des mécanismes invisibles tels que le *plafond de verre*.

Ainsi, **l'égalité professionnelle dans l'accès aux postes de direction est ici entendue comme l'ensemble des normes juridiques, des politiques organisationnelles et des dispositifs d'action visant à garantir aux femmes et aux hommes des probabilités équivalentes d'accéder aux fonctions stratégiques, indépendamment de leur genre**. Cette définition implique la levée des obstacles organisationnels dans les processus de sélection, de promotion et de mobilité professionnelle, et la mise en œuvre d'une égalité réelle articulant égalité des chances et égalité de résultats. Elle mobilise conjointement trois niveaux d'analyse (juridico-institutionnel, organisationnel et individuel) et met l'accent sur leurs interactions.

I.1.2. Définition et principes fondamentaux de l'économie sociale et solidaire (ESS)

L'économie sociale et solidaire (ESS), concept largement répandu aujourd'hui, s'est construite par l'incorporation successive d'organisations et de réseaux autonomes, tout d'abord au sein de l'économie sociale durant le XIXe siècle, puis de l'économie solidaire à partir du XXe siècle avant d'être toutes les deux réunies sous l'impulsion de différents acteurs académiques, politiques, et praticiens sous l'appellation d'« économie sociale et solidaire » au cours du XXIe siècle (Rodet, 2019). Ce processus d'institutionnalisation s'est opéré à travers le rapprochement progressif de la société civile organisée et des politiques publiques (Duverger, 2019), aboutissant à la reconnaissance juridique de l'ESS par la loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014, dite loi Hamon. Cette loi consacre l'ESS comme un « mode d'entreprendre et de développement

économique adapté à tous les domaines de l'activité humaine » et en définit les principes fondateurs. Elle marque une rupture conceptuelle majeure en ce qu'elle ne fonde plus l'appartenance à l'ESS exclusivement sur la forme juridique des organisations, mais sur les finalités poursuivies et les pratiques mises en œuvre.

I.1.2.1. Les trois principes fondamentaux des entreprises et organisations de l'ESS

La loi de 2014 structure l'identité de l'ESS autour de trois principes cumulatifs, qui doivent être respectés par l'ensemble des organisations s'en réclamant et qui définissent conjointement une logique d'entreprendre fondée sur la finalité sociale plutôt que sur la maximisation du profit.

Le premier principe réside dans la poursuite d'un but autre que le seul partage des bénéfices. Les organisations de l'ESS ne visent pas prioritairement l'enrichissement de leurs apporteurs de capitaux, mais la réalisation d'une finalité sociale, qualifiée juridiquement d'« utilité sociale ». Celle-ci doit être explicitement inscrite dans les statuts et correspondre à au moins l'un des objectifs définis par l'article 2 de la loi de 2014 : soutien aux personnes en situation de fragilité, renforcement de la cohésion sociale ou territoriale, éducation à la citoyenneté et participation des bénéficiaires, contribution au développement durable, à la transition énergétique, à la promotion culturelle ou à la solidarité internationale. Pour faire reconnaître cette utilité sociale, les organisations peuvent soit adapter leurs statuts afin de devenir des sociétés commerciales de l'ESS, soit solliciter l'agrément ESUS (Entreprise Solidaire d'Utilité Sociale). Cet agrément suppose de démontrer que la recherche d'utilité sociale a un impact significatif sur l'activité économique et de respecter des règles encadrant notamment les écarts de rémunération.

Le deuxième principe repose sur une gouvernance démocratique, définie par les statuts. Celle-ci peut prendre la forme de la règle « une personne, une voix », caractéristique des coopératives, garantissant une dissociation entre pouvoir de décision et détention du capital. Elle peut également s'exprimer à travers l'implication des différentes parties prenantes (salariés, usagers, bénévoles, collectivités, partenaires) dans les processus décisionnels, dans une logique de partage du pouvoir autour d'un projet collectif.

Le troisième principe concerne le caractère non lucratif ou la lucrativité limitée des organisations de l'ESS. Si la réalisation de bénéfices est autorisée afin d'assurer la pérennité économique des structures, ceux-ci doivent être majoritairement réinvestis au service du projet social. La constitution de réserves impartageables s'impose ainsi comme un mécanisme central de protection de la finalité sociale.

I.1.2.2. Le périmètre juridique et institutionnel des entreprises et organisations de l'ESS

La loi Hamon de 2014 précise également le périmètre juridique de l'ESS en identifiant les formes organisationnelles qui en relèvent. Quatre formes historiques constituent le socle de ce périmètre.

Les **associations**, régies par la loi de 1901, constituent la composante la plus importante de l'ESS. Elles sont définies comme des groupements poursuivant un but autre que le partage des bénéfices et occupent une place centrale dans la production de services sociaux, éducatifs et culturels. Les **coopératives**, dont le cadre général est fixé par la loi du 10 septembre 1947, sont des sociétés de personnes fondées sur le principe de la « double qualité », les membres étant à la fois associés et bénéficiaires de l'activité. Elles se caractérisent par une gouvernance démocratique et une finalité collective. Les **mutuelles**, définies par le Code de la mutualité, sont des personnes morales de droit privé à but non lucratif, dont l'objet principal est la prévoyance, la solidarité et l'entraide entre leurs membres. Les **fondations**, reconnues par la loi du 23 juillet 1987, affectent de manière irrévocable des biens ou des ressources à la réalisation d'une œuvre d'intérêt général sans but lucratif.

Au-delà de ces quatre formes historiques, la loi de 2014 introduit une innovation majeure en ouvrant l'ESS aux sociétés commerciales de droit commun (SA, SARL, SAS), sous réserve qu'elles poursuivent une utilité sociale et respectent les principes de lucrativité limitée. Dans ces structures, la gouvernance démocratique ne constitue pas un critère central, dans la mesure où elles ne relèvent pas du modèle des sociétés de personnes (Duverger, 2023). Cette approche inclusive permet d'intégrer au champ de l'ESS des acteurs aux formes juridiques variées, tout en assurant une cohérence fondée sur la finalité poursuivie et les pratiques mises en œuvre.

I.1.3. Organismes conventionnés dans le cadre du programme départemental d'insertion

Appréhender la notion d'organismes conventionnés dans le cadre du programme départemental d'insertion (PDI) suppose de revenir sur la construction progressive de l'insertion sociale et professionnelle comme champ d'action publique. Celle-ci s'est affirmée en réponse aux transformations du marché du travail et à l'aggravation des situations de précarité, conduisant à une redéfinition des politiques de solidarité et des modalités d'intervention auprès des publics vulnérables.

I.1.3.1. Emergence et institutionnalisation de l'insertion sociale et professionnelle

Si l'insertion, entendue comme principe général d'intégration sociale, a toujours existé, l'insertion professionnelle constitue une construction sociale historiquement située, qui ne saurait se réduire à une simple transition linéaire entre formation et emploi (Dubar, 2001). Elle ne peut être réduite à une transition linéaire entre formation et emploi, mais renvoie à un processus complexe, façonné par les institutions, les trajectoires individuelles et les relations sociales. Durant la période des Trente Glorieuses, marquée par le plein emploi, cette question ne relevait pas des politiques publiques. Elle émerge véritablement à la suite de la crise pétrolière de 1973 et de l'installation durable du chômage de masse, affectant particulièrement les jeunes (Mbiatong, 2019).

Le rapport Schwartz (1981) constitue une étape fondatrice dans l'institutionnalisation de l'insertion sociale et professionnelle en France. Il propose une lecture globale de la précarité juvénile, en l'articulant aux conditions d'entrée dans la vie adulte (logement, santé, ressources, socialisation). Cette approche repose sur l'idée que l'insertion sociale précède ou accompagne nécessairement l'insertion professionnelle, dans une logique de prise en charge globale des personnes (Mbiatong, 2019). Elle « désigne l'ensemble des actions, des dispositifs et processus visant le développement professionnel et personnel d'individus socialement, professionnellement et économiquement précaires. Elle est considérée comme accomplie lorsque l'individu peut subvenir à ses besoins, dans une autonomie matérielle et morale, avec probabilité de la maintenir et de former des projets de vie réalisables à plus ou moins long terme » (Vincens, 1981 ; 1986 cité dans Mbiatong, 2019).

L'émergence de ce champ s'accompagne de la création de nombreuses structures d'insertion, issues pour partie du militantisme associatif et de l'innovation sociale. Des associations caritatives engagées, telles qu'Emmaüs ou ATD Quart Monde, rompent avec une posture strictement assistancielle, tandis que des initiatives relevant de l'éducation populaire et de l'insertion par l'activité économique se développent à la marge des politiques publiques (Guérin-Plantin, 1999). Progressivement, ces expériences attirent l'attention des pouvoirs publics et participent à la structuration d'un champ institutionnalisé.

A partir de la fin des années 1980, l'insertion sociale et professionnelle connaît une phase de forte croissance, marquée notamment par la création du revenu minimum d'insertion (RMI) en 1988. Cette évolution génère une demande accrue d'accompagnement et favorise une professionnalisation rapide des structures associatives, marquée par l'émergence de nouveaux métiers, la structuration de réseaux nationaux et l'adaptation des modes de gouvernance aux exigences des financeurs publics (Viguier, 2008). Parallèlement, l'insertion par l'activité économique fait l'objet d'une reconnaissance juridique progressive, avec l'identification successive des différentes catégories de structures (associations intermédiaires, entreprises d'insertion, entreprises de travail temporaire d'insertion, ateliers et chantiers d'insertion).

I.1.3.2. Le département, pilote des politiques d'insertion

Avec l'acte II de la décentralisation, les départements deviennent les chefs de file des politiques de solidarité (Lafore, 2004). Ce rôle est confirmé par la loi du 1er décembre 2008 instituant le revenu de solidarité active (RSA), qui confie aux départements la responsabilité du versement de l'allocation et de l'organisation de l'accompagnement des bénéficiaires. Le RSA poursuit trois objectifs principaux : lutter contre la pauvreté, favoriser le retour à l'emploi et soutenir l'insertion sociale des allocataires par un accompagnement global.

Afin de garantir un droit à l'accompagnement, la loi prévoit plusieurs outils de gouvernance structurants : le programme départemental d'insertion (PDI), document stratégique obligatoire définissant les orientations de la politique d'insertion ; le pacte territorial pour l'insertion (PTI), destiné à assurer la coordination des acteurs ; et la convention d'orientation et d'accompagnement (COA), qui organise l'orientation des bénéficiaires vers les opérateurs les plus adaptés à leur situation. Trois types de parcours sont ainsi proposés : un parcours social,

un parcours professionnel et un parcours mixte, ce dernier étant majoritairement confié à des organismes tiers associatifs ou spécialisés.

Le Département de l'Hérault a fait le choix d'un pilotage renforcé de sa politique d'insertion, fondé sur une logique de proximité territoriale. Dans le cadre de son PDI 2022-2025, il a sélectionné les opérateurs habilités à intervenir par le biais d'appels à projets, définissant les actions éligibles au financement, les publics cibles, les indicateurs de résultats et les critères de sélection. A l'issue de cette procédure, une centaine d'organismes ont été retenus pour intervenir sur le territoire départemental. La relation entre le Département et ces organismes repose sur la signature d'une convention de financement d'actions d'insertion sociale et professionnelle. Ces conventions, conclues pour une durée et un périmètre territorial définis, fixent des objectifs quantitatifs et qualitatifs, conditionnent le versement des subventions à l'atteinte de résultats et imposent des obligations de suivi, d'évaluation et de reddition de comptes. Cette relation contractuelle place les organismes dans une situation de dépendance structurelle aux financements publics et les soumet à des exigences accrues de conformité aux priorités des politiques publiques.

Dans le cadre de ce mémoire, **les organismes conventionnés désignent l'ensemble des structures ayant signé une convention relative au financement d'actions d'insertion sociale et professionnelle avec le Département de l'Hérault, afin de contribuer à la mise en œuvre de son programme départemental d'insertion sur la période 2022-2025**. Ces organismes se caractérisent par leur inscription dans un cadre institutionnel et contractuel contraint, leur dépendance aux financements publics et leur obligation de produire des résultats évaluables, tant sur le plan quantitatif que qualitatif.

I.1.4. Approches conceptuelles de la fonction de direction des organismes conventionnés

L'analyse de l'égalité professionnelle dans l'accès aux postes de direction suppose, en amont, de clarifier ce que recouvre la notion même de « fonction de direction » dans le champ de l'insertion sociale et professionnelle. Cette clarification apparaît d'autant plus nécessaire que la fonction a connu au cours des dernières décennies, de profondes transformations liées à l'évolution des politiques publiques, à la montée des logiques gestionnaires et à la reconfiguration des modes de gouvernance des organisations sociales.

I.1.4.1. Fondements conceptuels de la fonction de direction

Si la fonction de direction est aussi ancienne que le travail social lui-même, elle ne fait l'objet de travaux théoriques structurés que depuis les années 1980 (Chauvière, 2019). Plusieurs perspectives complémentaires permettent aujourd'hui d'en éclairer les fondements, en particulier celles qui analysent la direction à travers les notions de pouvoir, d'autorité et de légitimité.

Jean-Marie Miramon (2010) propose une distinction centrale entre pouvoir et autorité. Le pouvoir renvoie à une délégation formelle conférée par une personne morale à un individu en raison de sa position statutaire. Il correspond à la capacité de contraindre, c'est-à-dire de modifier le comportement d'autrui, et s'accompagne nécessairement d'une obligation de rendre compte des missions confiées. A l'inverse, l'autorité est intrinsèquement liée à la personne : elle repose sur ses qualités, ses compétences, son expérience et sa capacité à susciter une reconnaissance légitime au sein d'un réseau relationnel, indépendamment de la position hiérarchique occupée. Pouvoir et autorité fonctionnent ainsi dans un rapport à la fois complémentaire et tensionnel, l'autorité donnant corps et sens à l'exercice formel du pouvoir.

Cette articulation trouve un écho particulier dans les travaux consacrés aux organisations de l'économie sociale et solidaire, notamment aux sociétés coopératives et participatives. Ceux-ci montrent que le pouvoir de direction ne repose pas nécessairement sur la détention du capital, mais peut s'ancrer dans l'adhésion à un projet collectif partagé (Gand & Segrestin, 2012). Dans cette perspective, la légitimité du dirigeant s'appuie sur sa capacité à formuler un projet porteur de sens, à mobiliser le collectif autour de ce projet et à disposer d'une latitude décisionnelle suffisante pour agir au nom de l'organisation. Loin de fragiliser l'autorité, cette forme de démocratie organisationnelle peut au contraire la renforcer, en conjuguant engagement des membres, responsabilité partagée et efficacité collective.

La centralité du projet constitue ainsi un fondement majeur de la légitimité de la fonction de direction. Miramon (2010) souligne que le projet est le domaine dans lequel le directeur acquiert sa pleine légitimité, en tant qu'il permet d'articuler identité, valeurs et stratégie de l'organisation. Dans le cadre associatif, le projet remplit une fonction structurante : il traduit une démarche globale qui articule les différentes logiques d'action dans une vision cohérente (Lefèvre & Scandellari, 2016).

L'exercice de la fonction de direction s'inscrit toutefois dans un contexte de forte complexité. Elle se situe au croisement de logiques multiples, sociétales, professionnelles, gestionnaires, administratives, territoriales et parfois clientélistes, qui peuvent s'ignorer, s'affronter ou s'articuler (*ibid*.). Cette position impose au dirigeant une capacité permanente d'arbitrage, de traduction et de médiation entre des exigences souvent contradictoires. Cette complexité suppose également une aptitude à construire et maintenir l'adhésion du collectif au projet organisationnel. Elle implique la mobilisation des équipes autour d'une vision partagée, un travail de conviction en amont des décisions stratégiques, ainsi qu'une capacité à incarner le sens de l'action collective par l'exemplarité, l'écoute et l'engagement personnel (Miramon, 2010). La délégation constitue à ce titre une dimension essentielle de la fonction : elle ne se réduit pas à un outil de management, mais renvoie à une réflexion sur le positionnement du directeur dans l'institution et sur sa capacité à partager la responsabilité de l'action collective.

I.1.4.2. Tensions contemporaines et redéfinition de la fonction

Ces fondements conceptuels doivent être mis en perspective avec les transformations contemporaines de la fonction de direction analysées par Heichette (2020). L'auteur montre que l'évolution du « directeur d'institution » vers une figure de manager s'inscrit dans un processus de managérialisation du secteur social, largement inspiré des principes du *New Public Management*. Ce mouvement, amorcé notamment à partir de la loi du 2 janvier 2002, transforme profondément les modalités de gouvernement du travail social.

Le directeur devient alors un gestionnaire des paradoxes, pris entre des injonctions descendantes issues des financeurs et des agences d'évaluation, et les réalités du travail social portées par les équipes de terrain. Cette évolution se traduit par une fragilisation du modèle historique de direction, l'émergence d'encadrements de siège éloignés des pratiques professionnelles et une redéfinition du rôle des cadres intermédiaires comme relais des logiques gestionnaires. Cette reconfiguration interroge les sources traditionnelles de la légitimité. Si le pouvoir demeure une délégation formelle, l'autorité tend à se fonder moins sur l'expérience professionnelle et l'engagement auprès des publics que sur la maîtrise des outils de gestion, des normes de qualité et des dispositifs d'évaluation. La fonction de direction se déplace ainsi d'une logique de présence et d'incarnation à une logique de pilotage à distance, au sein de collectifs managériaux élargis.

La fonction de porteur de projet se trouve également mise sous tension. La montée en puissance des logiques de commande publique et de financement par appels à projets réduit la capacité des organisations à co-construire les politiques publiques à partir des besoins territoriaux, au profit d'une logique descendante où les structures agissent comme opératrices de dispositifs définis en amont (Heichette, 2020). La rationalité gestionnaire tend alors à s'imposer comme un schème structurant, au détriment des logiques sociétales et professionnelles.

Ces analyses doivent toutefois être nuancées à la lumière de la diversité des configurations organisationnelles. Dans les petites structures, encore nombreuses dans le champ de l'insertion, la dissociation entre le dirigeant et l'établissement apparaît limitée. La fonction demeure souvent concentrée sur un acteur unique, qui assure simultanément les relations politiques avec les instances de gouvernance, la gestion administrative et financière, et la régulation des équipes de terrain. Cette proximité maintient une forme d'autorité fondée sur l'incarnation et la connaissance fine des réalités professionnelles, mais expose également le dirigeant à une vulnérabilité accrue face à la complexité administrative et aux injonctions contradictoires.

Au terme de cette analyse, **la fonction de direction des organismes conventionnés peut être appréhendée comme l'exercice d'un pouvoir formellement délégué par une personne morale, articulé à une autorité personnelle construite dans l'action, afin de porter et de structurer un projet à vocation sociale. Elle consiste à articuler des logiques d'action multiples et souvent contradictoires, à mobiliser l'adhésion des parties prenantes internes et externes, à maîtriser les compétences gestionnaires nécessaires au pilotage de l'organisation et à déléguer afin de se concentrer sur les orientations stratégiques.** Cette définition permet d'identifier les principes structurants communs à l'ensemble des configurations de la fonction de direction, au-delà de la diversité des intitulés et des périmètres d'intervention. Elle constitue un cadre analytique central pour interroger, dans la suite du mémoire, les mécanismes d'accès aux postes de direction et les inégalités de genre qui s'y jouent.

I.2. Des rapports sociaux de sexe aux inégalités professionnelles : revue de la littérature

Cette revue de littérature vise à présenter les principaux concepts permettant d'analyser la production et la reproduction des inégalités professionnelles de genre, en portant une attention particulière à l'accès différencié des femmes et des hommes aux fonctions de direction dans les organismes de l'action sociale au sein de l'ESS. Dans un premier temps, elle revient sur les fondements théoriques du genre, à partir des apports des études féministes et des sociologies du genre, en mettant en évidence le rôle central du travail et de la division sexuée des activités. Elle présente ensuite deux concepts fondamentaux permettant d'appréhender le travail social sous le prisme du genre : les stéréotypes de genre et la division sexuée du travail.

I.2.1. Le genre comme rapport social structurant le travail

Cette section pose les fondements théoriques du genre comme rapport social structurant le travail et les trajectoires professionnelles, en articulant construction sociale des différences, approches matérialistes de la domination et rapports sociaux de sexe.

I.2.1.1. Sexe, genre et construction sociale des différences

Les femmes et les hommes ne constituent pas deux groupes indépendants, mais s'inscrivent dans un rapport social relationnel, historiquement construit et hiérarchisé (Pfefferkorn, 2007). Leurs trajectoires et opportunités professionnelles se définissent au sein d'interactions sociales durables générant des rôles et des attentes différenciés (Chaponnière, 1993). Si ces formes ont évolué, l'asymétrie structurelle demeure (Boisselier, 2019).

Analyser les inégalités femmes hommes dans l'accès aux postes de direction, suppose de distinguer le sexe du genre. Alors que le sexe renvoie à une catégorisation biologique, le genre désigne les normes, rôles et représentations socialement construits et culturellement associés à cette différenciation corporelle (Chaponnière, 1993). Cette distinction rompt avec les approches naturalisantes qui expliquent les inégalités sociales par des différences biologiques. Les études féministes ont largement contribué à cette dénaturalisation. La formule de Simone de Beauvoir, « on ne naît pas femme : on le devient », souligne le caractère socialement construit des identités féminines et masculines (Beauvoir, 1949). Dans cette perspective, le genre apparaît comme un principe organisateur des rapports sociaux, structurant les trajectoires, les normes

professionnelles et les expériences subjectives, contribuant ainsi à la reproduction durable des inégalités.

Longtemps marginalisée en sociologie du travail (Lallement, 2003; Maruani, 2001), la question du genre s'est progressivement imposée comme un axe central d'analyse, surtout à partir de la fin des années 1990 avec l'essor de la sociologie du genre (Buscatto & Marry, 2009). Ce déplacement analytique du biologique vers le social, constitue une rupture épistémologique majeure, permettant d'interroger les mécanismes par lesquels les différences entre femmes et hommes sont construites, hiérarchisées et naturalisées. Toutefois, si cette distinction permet de déconstruire les explications essentialistes, elle ne suffit pas à rendre compte du caractère structurellement conflictuel et inégalitaire des relations entre femmes et hommes. C'est pourquoi les approches matérialistes féministes ont proposé d'analyser le genre non comme une simple différence symbolique, mais comme un rapport social de domination.

I.2.1.2. Le genre comme système de domination

Christine Delphy occupe une place centrale dans cette théorisation matérialiste du genre. Dès la fin des années 1970, elle mobilise le concept de *système de genre* pour rompre avec la notion de *sexe social* (Delphy et *al.*, 2012). Son apport théorique majeur réside dans l'inversion du lien traditionnellement établi entre sexe et genre. Pour cette auteure, ce ne sont pas les différences biologiques qui fondent le genre, mais les rapports sociaux de genre qui produisent le sexe comme catégorie pertinente, mobilisée pour légitimer une organisation sociale déjà structurée par la domination. Le genre constitue ainsi un « concept de combat », indissociable d'une critique du patriarcat (Delphy et *al.*, 2012, p. 303). Cette approche met en évidence la dimension matérielle des rapports de genre, notamment le rôle central du travail domestique, et permet de dépasser une conception purement symbolique du genre pour en saisir les effets concrets sur la distribution du pouvoir, des ressources et de la reconnaissance sociale.

Des travaux plus contemporains proposent une définition aujourd'hui largement stabilisée du genre. Entendu comme « un système de bicatégorisation hiérarchisé entre les sexes (hommes/femmes) et entre les valeurs et représentations qui leur sont associées (masculin/féminin) » (Bereni et *al.*, 2020, p. 8), il repose sur quatre piliers analytiques indissociables : la construction sociale qui rompt avec les approches essentialistes ; la

dimension relationnelle du fait des interactions entre groupes sociaux ; le rapport de pouvoir distribuant inégalement les ressources ; enfin l'intersection avec d'autres rapports de domination, notamment de classe et de race.

Ces apports théoriques permettent de concevoir le genre comme un système structurant l'ensemble des sphères sociales, et notamment le travail, qui constitue un espace central de production et de reproduction des rapports de domination.

I.2.1.3. Rapports sociaux de sexe et travail

Danièle Kergoat conceptualise les inégalités à travers la notion de *rapports sociaux de sexe*, soulignant leur caractère relationnel, conflictuel et dynamique (Kergoat, 2001a). Si elle partage avec Delphy l'idée du genre comme rapport de domination, elle s'en distingue en plaçant le travail au cœur de l'analyse et en articulant la sphère productive (travail salarié) et la sphère reproductive (activités domestiques et de care) là où Delphy fait du travail domestique un système économique spécifique. Cette double lecture permet d'appréhender simultanément la production de richesse économique et la reproduction de la force de travail. Le travail apparaît dès lors comme un lieu stratégique de production et de reproduction des rapports sociaux de sexe, son organisation constituant un vecteur central de hiérarchisation entre les femmes et les hommes. Cette approche conduit également Kergoat à mobiliser la notion de consubstantialité pour montrer que les rapports de sexe, de classe et de race ne s'additionnent pas, mais s'imbriquent et se co-construisent en permanence (Kergoat, 2010).

Envisager le travail comme un espace structurant des rapports sociaux de sexe conduit à refuser toute réduction de l'accès différencié aux fonctions de direction à des choix individuels ou à des différences de compétences. Celui-ci résulte d'une coproduction des carrières, où s'articulent des normes organisationnelles genrées et des trajectoires individuelles façonnées par ces mêmes rapports sociaux. L'analyse de la division sexuée du travail, développée dans la section suivante, permettra de saisir comment ces rapports se matérialisent dans la structuration du marché de l'emploi et des hiérarchies professionnelles.

I.2.2. Division sexuée du travail et ségrégation professionnelle

Après avoir posé les fondements théoriques du genre comme rapport social, il s'agit maintenant d'analyser comment ces rapports se traduisent concrètement dans l'organisation du travail et du marché de l'emploi. La division sexuée du travail et les mécanismes de ségrégation professionnelle constituent à cet égard des outils analytiques centraux pour comprendre la production et la reproduction des inégalités professionnelles entre les femmes et les hommes.

I.2.2.1. La division sexuée du travail

La division sexuée du travail désigne une répartition socialement construite des activités selon le sexe, fondée non pas sur des différences naturelles, mais sur des rapports sociaux historiquement constitués. Elle permet de dépasser une lecture individualisante des trajectoires pour analyser les logiques structurelles organisant durablement le monde du travail. Initialement mobilisée par les ethnologues pour décrire une répartition supposée complémentaire des tâches, cette notion a été réinvestie de manière critique par la sociologie du genre afin de mettre en lumière les mécanismes de domination qui la sous-tendent (Buscatto & Marry, 2009; Kergoat, 2001a), rompant ainsi avec une vision fonctionnaliste des rôles sociaux.

Dès les années 1960, Madeleine Guilbert (1966) montre que la segmentation des postes et les écarts de rémunération entre les ouvrières et les ouvriers s'expliquent moins par des différences objectives de qualifications que par la non-reconnaissance des compétences féminines assimilées à des dispositions dites « naturelles », issues de la sphère domestique. Danièle Kergoat va systématiser ces analyses en définissant la division sexuée du travail comme une forme spécifique de division sociale, produite par les rapports de sexe (Kergoat, 2001a). Elle repose sur deux principes indissociables : la séparation qui assigne certaines activités aux femmes et d'autres aux hommes et la hiérarchisation qui accorde aux activités masculines une valeur supérieure à celles majoritairement féminines. Ces deux principes produisent conjointement des inégalités durables et constituent le cadre structurel à partir duquel se déploient les mécanismes de ségrégation professionnelle, qui en sont l'expression empirique sur le marché du travail.

I.2.2.2. Ségrégation horizontale et verticale

La division sexuée du travail se traduit concrètement sur le marché de l'emploi par des formes persistantes de ségrégation professionnelle, entendue comme la concentration différenciée des femmes et des hommes dans certains secteurs d'activité, métiers ou positions hiérarchiques. Les travaux de Margaret Maruani montrent que la féminisation massive de l'emploi, amorcée dans les années 1960, ne s'est pas accompagnée d'une progression équivalente de la mixité ni de l'égalité professionnelle, mais d'une recomposition des inégalités autour de deux formes principales de ségrégation (Maruani, 2017).

La ségrégation horizontale désigne la répartition différenciée entre secteurs et métiers. Les femmes sont surreprésentées dans le soin, l'éducation et les services, tandis que les hommes demeurent majoritaires dans les secteurs industriels et techniques. Cette concentration genrée reproduit les inégalités salariales et statutaires, les secteurs féminisés étant généralement moins reconnus et moins rémunérés. La ségrégation verticale renvoie quant à elle à l'accès différencié aux positions hiérarchiques supérieures. Même dans des secteurs mixtes, les femmes se heurtent à des obstacles persistants dans l'accès aux fonctions d'encadrement, occupant plus fréquemment des postes intermédiaires tandis que les hommes accèdent plus rapidement aux positions décisionnelles. Maruani montre également que de l'articulation de ces deux formes de ségrégation découle un phénomène de bipolarisation des trajectoires féminines. Alors qu'une minorité de femmes parvient à valoriser ses qualifications dans les professions supérieures, une majorité demeure cantonnée dans des emplois d'exécution. Ce processus creuse les inégalités non seulement entre femmes et hommes, mais aussi entre les femmes elles-mêmes.

La persistance de cette ségrégation professionnelle invite à dépasser les explications par les seuls choix individuels ou les différences de formation. Elle conduit à interroger les mécanismes organisationnels et institutionnels qui structurent l'accès aux positions stratégiques et reproduisent les hiérarchies professionnelles genrées.

I.2.2.3. Mécanismes de production de la ségrégation professionnelle

La ségrégation professionnelle résulte d'un processus long et cumulatif, amorcé dès l'enfance par des socialisations différenciées, structuré par les parcours scolaires puis consolidé à l'entrée

sur le marché du travail (Couppié & Epiphane, 2006). Toutefois, ces auteurs montrent que la ségrégation éducative ne se convertit qu'en partie en ségrégation professionnelle car il existe une « ségrégation professionnelle supplémentaire », produite au moment de l'insertion et des transitions de carrière, à formation égale. Cette ségrégation révèle le rôle central des pratiques de recrutement, des représentations des employeurs et des contraintes organisationnelles dans la structuration des parcours professionnels.

Ces résultats rejoignent les travaux de Richard Anker (1997), qui souligne les limites des approches strictement économiques de la ségrégation professionnelle. Si les théories du capital humain ou de la segmentation du marché du travail apportent des éléments d'explication, elles peinent à rendre compte de la persistance et de l'ampleur du phénomène. Anker met en évidence le rôle structurant des normes sociales et des stéréotypes de genre, qui orientent à la fois les choix scolaires, les trajectoires professionnelles et les pratiques de recrutement.

Ces mécanismes de production de la ségrégation professionnelle orientent l'analyse vers les pratiques organisationnelles concrètes (critères de sélection, modes d'évaluation ou réseaux de cooptation) par lesquelles les normes de genre se traduisent en inégalités d'accès aux postes de direction. Cependant, elles ne peuvent être comprises indépendamment des cadres cognitifs et normatifs qui les sous-tendent. A ce niveau micro-social, les stéréotypes de genre apparaissent comme un ressort central de la reproduction des inégalités professionnelles.

I.2.3. Les stéréotypes de genre et représentations sociales du leadership

Après avoir mis en évidence les mécanismes structurels des inégalités professionnelles, il convient maintenant d'analyser les processus cognitifs et normatifs qui contribuent à leur reproduction au sein des organisations. Les stéréotypes de genre constituent, à cet égard, un ressort central de ces inégalités. Ils agissent comme des schémas d'interprétation implicites qui orientent, souvent inconsciemment, les pratiques de recrutement, d'évaluation et de promotion.

I.2.3.1. Éléments de définition et caractéristiques des stéréotypes de genre

Les recherches sur les stéréotypes dans les organisations se développent à partir des années 1970, mais c'est surtout dès les années 1980 qu'ils deviennent un objet central d'analyse pour

éclairer les obstacles rencontrés par les femmes dans leurs trajectoires professionnelles (Bertereau et *al.*, 2023).

Les stéréotypes de genre se définissent comme des « présupposés et des hypothèses implicites, souvent inconscientes, portant sur les différences entre les femmes et les hommes, majoritairement structurés par la culture et les processus de socialisation genrée » (Lefkofridi et *al.*, 2019, cités par Coron, 2023, p. 18). Ils s'organisent autour de deux dimensions : la dimension agentique, traditionnellement associée à la masculinité, regroupe des traits orientés vers l'action et la performance (ambition, compétitivité, dominance, autonomie ou capacité décisionnelle) et la dimension communale, associée à la féminité, renvoie à des qualités relationnelles et morales (bienveillance, sensibilité, altruisme, souci d'autrui) (Bakan, 1966 cité par Heilman, 2001). Cette bipolarisation des traits structure des attentes différenciées en matière de comportement professionnel et de légitimité.

Ces stéréotypes n'ont pas seulement une fonction descriptive, (ce que les femmes et les hommes sont supposés être), mais aussi une dimension prescriptive, (ce qu'ils devraient être ou ne pas être) (Heilman, 2001). Les stéréotypes descriptifs génèrent des attentes de compétences différenciées : les femmes, perçues comme fondamentalement communales, sont présumées manquer des traits agentiques requis pour l'exercice du pouvoir. Les stéréotypes prescriptifs imposent quant à eux des normes comportementales implicites : lorsqu'une femme adopte des comportements conformes au leadership — autorité, affirmation de soi, prise de décision — elle transgresse les prescriptions de genre qui lui sont assignées et s'expose non à une remise en cause de sa compétence, mais à une sanction pour déviance normative. Cette double contrainte fragilise durablement la légitimité des femmes dans les positions de pouvoir.

I.2.3.2. Les fondements théoriques des stéréotypes de genre

Plusieurs modèles théoriques issus de la psychologie sociale permettent de comprendre l'activation et les effets des stéréotypes de genre en contexte organisationnel (Bertereau et *al.*, 2023).

Le *stereotype fit model* (Heilman, 2012), postule que les décisions de recrutement et de promotion reposent sur l'adéquation perçue entre les caractéristiques attendues pour un poste

et celles attribuées aux individus selon leur groupe social. Les compétences valorisées dans les fonctions de direction (autorité, assertivité, capacité décisionnelle) étant associées à des traits masculins, les femmes sont perçues comme moins « ajustées » au rôle, indépendamment de leurs compétences réelles.

La théorie de la *congruité des rôles* (Eagly & Karau, 2002), prolonge cette analyse en montrant que l'évaluation d'un individu dépend de la compatibilité perçue entre son rôle social assigné et le rôle professionnel visé. L'incongruité entre les stéréotypes féminins et les attentes associées au leadership conduit à une évaluation défavorable des femmes, tant sur leur potentiel que sur leur performance.

Enfin, la théorie du *backlash effect* ou effet de retour de bâton (Rudman & Phelan, 2008) met en évidence les sanctions subies par les femmes qui transgressent les normes de genre. En adoptant des comportements agentiques, elles peuvent être jugées compétentes mais antipathiques ou illégitimes ; en se conformant aux attentes communales, elles sont perçues comme moins aptes à exercer des responsabilités. Cette double contrainte illustre l'impossibilité de satisfaire simultanément les exigences du leadership et les prescriptions de genre.

Ces modèles offrent un cadre analytique pertinent pour comprendre les biais cognitifs et normatifs à l'œuvre dans l'évaluation de la légitimité managériale, en particulier dans les organisations où les critères d'excellence restent implicitement masculins.

I.2.3.3. Le rôle des stéréotypes dans la représentation genrée du leadership

Les stéréotypes de genre façonnent non seulement les attentes des recruteurs et des supérieurs hiérarchiques, mais aussi les styles de leadership jugés légitimes. Les travaux de Bass (1985) distinguent deux grands modèles : le leadership transactionnel, fondé sur l'autorité, la récompense et la sanction, et le leadership transformationnel, centré sur l'inspiration, la communication et la mobilisation collective. Conformément à la théorie de la congruité des rôles, une femme adoptant un style transactionnel s'expose à une perception négative liée à l'inadéquation avec les attentes de genre, ce qui conduit de nombreuses femmes à privilégier des styles de leadership plus collaboratifs ou transformationnels, perçus comme plus compatibles avec les stéréotypes féminins (Yoder, 2001).

Les résultats empiriques demeurent toutefois contrastés. Certains travaux montrent que les femmes leaders adoptent plus fréquemment un style transformationnel ou combinent les deux styles (Belghiti-Mahut et *al.*, 2014; Eagly et *al.*, 2003). D'autres suggèrent que les différences observées relèvent davantage de variations interindividuelles, les rapports de domination tendant à favoriser les femmes ayant adopté des comportements conformes aux normes masculines du leadership (Van Engen et *al.*, 2001). Les évaluations du leadership féminin varient également selon la position hiérarchique des évaluateurs. Si les supérieurs hiérarchiques tendent à juger le leadership des femmes comme inférieur, les pairs et les subordonnés l'évaluent souvent comme plus efficace et plus transformationnel (Alimo-Metcalfe et *al.*, 2007). Ces divergences soulignent le caractère situé et relationnel des jugements de compétence.

Des travaux récents montrent enfin que les modalités d'évaluation elles-mêmes activent les stéréotypes de genre. Tremmel et Wahl (2023) montrent que les évaluations explicites réactivent des représentations traditionnelles du leadership associées à des normes masculines, tandis que les mesures implicites conduisent à des appréciations moins stéréotypées. Les stéréotypes de genre ne disparaissent donc pas dans les contextes organisationnels se revendiquant égalitaires, mais continuent d'opérer à travers des dispositifs d'évaluation présentés comme neutres et objectifs.

I.2.4. Le cas paradoxal de l'économie sociale et solidaire (ESS)

L'ESS occupe une place singulière dans l'analyse des inégalités professionnelles de genre. Historiquement associée à des valeurs de solidarité, de démocratie et d'utilité sociale, et caractérisée par une forte féminisation de l'emploi, elle pourrait laisser supposer un accès plus équitable aux fonctions de responsabilité. Pourtant, la littérature met en évidence un paradoxe central : malgré ses valeurs affichées et la place numérique des femmes, l'ESS demeure traversée par des hiérarchies professionnelles genrées persistantes.

I.2.4.1. L'ESS et la question du genre : un angle mort analytique

L'ESS s'est constituée autour de principes normatifs forts (la solidarité, la démocratie et la primauté de l'utilité sociale) qui ont forgé sa représentation comme un secteur alternatif et plus égalitaire. Toutefois, plusieurs travaux soulignent que cette construction s'est longtemps

effectuée sans intégrer des analyses des rapports sociaux de genre. Comme le montre Saussey (2017), l'accent mis sur les statuts juridiques, les formes de gouvernance ou les valeurs déclarées ont contribué à invisibiliser les rapports de pouvoir effectifs. Cette « cécité de genre » a favorisé une naturalisation de la forte présence féminine, expliquée par des dispositions supposées au *care* ou à l'altruisme, sans interroger les conditions de travail ni l'accès différencié aux positions de pouvoir.

Les travaux de Guérin et de ses collègues invitent à dépasser une vision idéalisée de l'ESS (Guérin et *al.*, 2019; Guérin & Nobre, 2015). Pour eux, l'ESS ne constitue ni un espace mécaniquement émancipateur, ni un simple prolongement des rapports patriarcaux, mais un champ traversé par des tensions entre logiques de transformation sociale et mécanismes de reproduction des inégalités. Le genre y demeure ainsi un angle mort analytique, alors même qu'il constitue un enjeu central pour comprendre les dynamiques professionnelles du secteur.

I.2.4.2. Féminisation de l'emploi et masculinisation des positions de pouvoir

L'un des traits saillants de l'ESS réside dans la féminisation massive de ses effectifs, notamment dans les métiers du travail social, du soin, de l'éducation ou de l'accompagnement (ESS France & Roger, 2023). Cette configuration pourrait laisser présager une plus grande égalité dans l'accès aux responsabilités. Or, la littérature montre qu'elle ne s'accompagne pas d'une redistribution équitable du pouvoir organisationnel.

A l'instar du secteur marchand, les femmes demeurent surreprésentées dans les emplois d'exécution et d'encadrement intermédiaire, tandis que les fonctions de direction, de pilotage stratégique et de représentation institutionnelle restent majoritairement occupées par des hommes (Saussey, 2017). Cette dissociation entre la reconnaissance du travail relationnel et l'accès au pouvoir décisionnel révèle une ségrégation verticale persistante, y compris dans des organisations se revendiquant égalitaires.

Guérin et Nobre (2015) montrent que cette situation tient aux modalités de valorisation des compétences dans l'ESS. Les activités de *care* et d'accompagnement, majoritairement féminines, demeurent moins reconnues symboliquement et économiquement que les fonctions de gestion, de négociation financière ou de représentation externe, plus fréquemment confiées

à des hommes. La féminisation de l'emploi ne remet donc pas en cause la hiérarchie genrée du pouvoir, ancrée dans des stéréotypes profondément intégrés aux pratiques professionnelles du secteur. Comme le souligne Bayer (2023a), le travail social est traversé par des normes sexuées qui naturalisent les compétences relationnelles féminines tout en associant autorité et capacité décisionnelle à la masculinité.

Cette dévalorisation des compétences du care trouve un éclairage complémentaire dans les travaux de Pascale Molinier (2000), qui montrent que les capacités mobilisées dans ces métiers, attention à autrui, engagement émotionnel, disponibilité, capacité à contenir la souffrance, sont socialement attendues des femmes, mais largement invisibilisées, car assimilées à des dispositions naturelles plutôt qu'à de véritables qualifications professionnelles. Molinier met également en évidence le caractère sexué des stratégies collectives face à la souffrance au travail : là où les univers masculins mobilisent des formes de virilité défensive, les métiers féminisés du *care* reposent sur des formes d'élaboration collective de la souffrance, rarement reconnues comme des compétences. En requalifiant la compassion comme un travail psychique socialement construit, ces analyses éclairent les effets durables de la division sexuée du travail sur la reconnaissance professionnelle, la santé mentale et les trajectoires de carrière.

I.2.4.3. Managérialisation de l'ESS et reproduction des inégalités de genre

Les transformations contemporaines de l'ESS, marquées par des processus de professionnalisation et de managérialisation, tendent à renforcer certaines inégalités de genre. L'importation de normes gestionnaires issues du secteur marchand valorise des critères historiquement masculins, (disponibilité temporelle, performance chiffrée, pilotage stratégique, capacité à se conformer à des dispositifs de contrôle) qui contribuent à marginaliser les activités de care et à renforcer la légitimité masculine dans l'accès aux fonctions de direction (Saussey, 2017).

Ces dynamiques ne doivent toutefois pas être appréhendées de manière binaire. L'ESS demeure un espace d'expérimentation sociale où coexistent des logiques d'émancipation et des mécanismes de subordination (Guérin et *al.*, 2019). C'est précisément cette ambivalence qui en fait un terrain pertinent pour analyser les mécanismes contemporains de production des inégalités professionnelles de genre et qui justifie le choix de ce terrain d'enquête. Elle invite à

interroger empiriquement la manière dont les normes organisationnelles, les pratiques managériales et les représentations du leadership se combinent pour structurer l'accès différencié aux fonctions de direction au sein des organismes conventionnés par le département de l'Hérault.

En conclusion, ce chapitre pose les fondements conceptuels et théoriques nécessaires à l'analyse des inégalités professionnelles de genre dans l'accès aux fonctions de direction au sein des organismes de l'ESS. La clarification des notions d'égalité professionnelle, d'ESS, d'organismes conventionnés et de fonction de direction a permis de stabiliser un cadre rigoureux articulant dimensions juridico-institutionnelles, organisationnelles et individuelles. La revue de la littérature a mis en évidence le genre comme un rapport social structurant le travail et les carrières. Les travaux mobilisés montrent que les inégalités d'accès aux postes de pouvoir résultent de mécanismes cumulatifs associant division sexuée du travail, ségrégation professionnelle, stéréotypes de genre et normes organisationnelles du leadership. L'analyse de l'ESS souligne que, malgré des valeurs égalitaires affichées et une forte féminisation de l'emploi, les hiérarchies genrées persistent dans l'accès aux fonctions stratégiques. Ces apports permettent de dépasser les explications individualisantes des inégalités professionnelles et de situer l'accès différencié aux postes de direction comme le produit de rapports sociaux, de structures organisationnelles et de cadres cognitifs genrés. Ce chapitre constitue ainsi le socle théorique à partir duquel sera élaboré, dans le chapitre suivant, la grille de lecture qui permettra l'analyse empiriquement des données.

Chapitre II. Analyser les carrières dirigeantes dans l'ESS : grille de lecture et dispositif méthodologique

Le premier chapitre a permis d'identifier les principaux concepts permettant d'analyser les inégalités professionnelles de genre : rapports sociaux de genre, division sexuée du travail et ségrégation professionnelle et stéréotypes de genres. Ce chapitre, qui présente le cadre d'analyse mobilisé, le terrain et la méthodologie d'enquête s'articule autour de deux sections.

La première section présente le cadre d'analyse théorique qui repose sur deux théories complémentaires. La première est le constructivisme social, qui permet de saisir les carrières comme une construction sociale résultant de l'articulation entre structures organisationnelles et trajectoires individuelles (Hughes, 1937). La deuxième théorie, le féminisme matérialiste, complète l'approche constructiviste en mettant en évidence le caractère systématiquement inégalitaire de cette construction selon le genre (Delphy et *al.*, 2012; Kergoat, 2001a). Cette double lecture permet de dépasser les explications des inégalités de carrière en termes de choix individuels pour mettre au jour les mécanismes structurels de reproduction des inégalités, ainsi que leurs effets subjectifs, notamment l'intériorisation de dispositions genrées susceptibles d'infléchir les trajectoires

La deuxième section s'ouvre par une typologie des organismes conventionnés du département de l'Hérault dans la cadre de son PDI 2022-2025 qui permet de mieux appréhender le terrain d'enquête de cette recherche et la pertinence de son choix. Ensuite elle présente la méthodologie d'enquête mobilisée dans la cadre de cette recherche qui s'inscrit dans une démarche qualitative. La spécificité de cette démarche est d'être « compréhensive par méthode » c'est-à-dire qu'avant toute visée critique ou dénonciatrice, elle vise à saisir la logique sociale propre aux acteurs, en tenant compte des contraintes et des marges de manœuvre qui structurent leur action au sein des organisations (Alami et *al.,* 2013).

II.1. Une approche constructiviste et matérialiste des carrières dirigeantes

Ce cadre s'inscrit explicitement dans une double filiation théorique : le constructivisme social, qui permet d'appréhender les carrières comme des constructions sociales résultant de l'articulation entre structures organisationnelles et trajectoires individuelles, et le féminisme

matérialiste, qui offre une lecture critique des rapports de domination genrés structurant l'organisation du travail et l'accès aux positions de pouvoir. L'articulation de ces deux approches permet de dépasser à la fois les lectures individualisantes des carrières et les interprétations strictement structurelles des inégalités professionnelles. Elle conduit à concevoir l'accès aux postes de direction comme un processus coproduit, situé à l'intersection de normes organisationnelles genrées, de pratiques professionnelles et de dynamiques individuelles socialement situées.

Ce cadre d'analyse s'organise autour de trois niveaux d'observation complémentaires, qui structurent à la fois la construction de l'enquête et l'interprétation des données empiriques : (1) les structures organisationnelles, envisagées comme des espaces de production et de reproduction des rapports sociaux de sexe ; (2) les pratiques et interactions professionnelles, à travers lesquelles ces structures s'actualisent et deviennent performatives ; (3) les trajectoires individuelles, appréhendées en termes d'agency contrainte, c'est-à-dire de capacité d'action située dans un espace de contraintes genrées.

II.1.1. Positionnement épistémologique : une approche constructiviste et matérialiste de l'accès aux postes de direction

Dans une perspective constructiviste, la réalité sociale est appréhendée comme le produit de processus d'interaction, d'institutionnalisation et de légitimation (Berger & Luckmann, 2018). Appliquée au champ professionnel, cette approche conduit à considérer les carrières non pas comme des trajectoires linéaires fondées sur des compétences objectivement mesurables, mais comme des constructions sociales, façonnées par des normes organisationnelles, des règles implicites et des interactions situées. Les travaux de Everett C. Hughes (1937) et de Claude Dubar (2015) ont montré que les parcours professionnels se construisent à l'intersection de cadres institutionnels, de collectifs de travail et de trajectoires biographiques, remettant en cause toute lecture strictement individualisante de la réussite professionnelle.Cette approche est particulièrement pertinente pour analyser l'accès aux postes de direction, dans la mesure où ces fonctions ne relèvent pas uniquement d'une accumulation de qualifications et compétences formelles, mais d'un processus de reconnaissance, de légitimation et de sélection sociale et professionnelle. Les organisations sont ainsi envisagées comme des espaces structurés par des

normes, des règles et des attentes partagées, qui définissent ce qui est perçu comme une trajectoire « légitime » vers les fonctions de pouvoir.

Si le constructivisme permet d'appréhender la construction sociale des carrières, il ne suffit toutefois pas à rendre compte des asymétries persistantes entre les femmes et les hommes dans l'accès aux positions de pouvoir. Le féminisme matérialiste apporte ici un cadre d'analyse essentiel, en concevant le genre comme un rapport social de domination historiquement constitué (Delphy et *al.*, 2012; Kergoat, 2001a). Dans cette perspective, les inégalités professionnelles ne sont pas le produit de différences individuelles ou culturelles, mais s'ancrent dans une organisation sociale du travail qui distribue inégalement les ressources, les responsabilités et le pouvoir. Le féminisme matérialiste met en évidence la dimension matérielle des rapports de genre, en soulignant le rôle central du travail productif comme reproductif dans la structuration des hiérarchies sociales. Il permet ainsi d'analyser la persistance de la domination masculine dans les organisations, y compris dans des secteurs fortement féminisés, en montrant que la présence numérique des femmes ne garantit ni la reconnaissance de leurs compétences ni leur accès aux positions stratégiques.

L'articulation du constructivisme social et du féminisme matérialiste constitue le cœur du cadre d'analyse mobilisé. Elle permet de dépasser l'alternative entre une lecture strictement structurelle des inégalités, qui tend à invisibiliser les marges de manœuvre individuelles, et une lecture individualisante des carrières, qui occulte les contraintes sociales et organisationnelles pesant sur les trajectoires. Dans cette perspective, l'accès aux postes de direction est appréhendé comme un processus coconstruit, résultant de l'interaction entre des structures organisationnelles genrées, des pratiques professionnelles situées et des trajectoires individuelles socialement construites. Les individus disposent de capacités d'action réelles, mais celles-ci s'exercent dans un espace de contraintes historiquement et socialement constitué, marqué par des rapports de pouvoir inégaux entre les sexes.

Ce positionnement épistémologique justifie l'analyse à trois niveaux, (structures organisationnelles, pratiques et interactions professionnelles, trajectoires individuelles) retenus dans ce chapitre comme des niveaux d'observation complémentaires, tous analysés à travers une même lunette constructiviste et matérialiste.

II.1.2. Les structures organisationnelles comme espaces genrés de production des carrières dirigeantes

Dans le prolongement du positionnement épistémologique adopté, loin d'être des cadres neutres d'allocation des positions, les structures organisationnelles sont appréhendées comme des espaces socialement construits, au sein desquels se produisent et se reproduisent les rapports sociaux de sexe. Cette section examine d'abord les organisations comme espaces genrés de production des inégalités, avant d'analyser les normes de légitimité qui en découlent et les limites du déterminisme structurel.

II.1.2.1. Les organisations comme espaces genrés de production des inégalités

Les travaux de Joan Acker ont montré que les organisations participent activement à la construction du genre, en intégrant dans leurs structures mêmes des normes et des attentes genrées (Acker, 1990). Mobilisée ici comme outil analytique, cette approche permet de saisir les organisations comme des systèmes où les principes de fonctionnement tel que la division du travail, les hiérarchies, les procédures de recrutement et de promotion, sont historiquement construits autour d'un modèle implicite de travailleur disponible, mobile et dénué de contraintes familiales, largement aligné sur une norme masculine. Dans une lecture féministe matérialiste, ces normes organisationnelles ne relèvent pas uniquement de représentations symboliques, mais s'ancrent dans une organisation sociale du travail qui distribue inégalement le temps, les responsabilités domestiques et les ressources économiques entre les sexes. Les structures organisationnelles tendent ainsi à naturaliser certaines exigences professionnelles (disponibilité temporelle, engagement sans limites, mobilité géographique) en occultant leur caractère socialement situé et genré.

L'analyse de ces structures met en évidence l'existence de barrières spécifiques à l'accès des femmes aux fonctions de direction. Les notions de *plafond de verre*, *de parois de verre*, *d'escalator de verre* ou encore de *labyrinthe* de carrière constituent autant de catégories descriptives permettant de rendre compte de la segmentation genrée des parcours professionnels. Mobilisées dans une perspective analytique, elles ne désignent pas des obstacles isolés, mais des configurations structurelles durables qui orientent les trajectoires professionnelles. Le *plafond de verre* renvoie à l'ensemble des mécanismes invisibles qui

limitent l'accès des femmes aux positions hiérarchiques supérieures, indépendamment de leurs compétences ou de leur ancienneté (Laufer, 2005). Les parois de verre ou ségrégation horizontale décrivent la concentration des femmes dans certains secteurs ou fonctions, souvent moins valorisés (Maruani, 2017), tandis que l'escalator de verre met en évidence les trajectoires ascendantes rapides des hommes dans des secteurs féminisés (Williams, 1992). Enfin, la métaphore du *labyrinthe* souligne le caractère non linéaire et incertain des carrières féminines, marquées par des bifurcations et des ajustements constants (Eagly & Carli, 2007). Dans une lecture matérialiste, ces phénomènes ne peuvent être dissociés des rapports sociaux de sexe qui structurent l'organisation du travail. Ils traduisent une distribution différenciée des opportunités professionnelles et des ressources organisationnelles, qui favorise l'accès des hommes aux positions stratégiques, y compris dans des contextes fortement féminisés comme l'économie sociale et solidaire.

II.1.2.2. Normes de légitimité et limites du déterminisme structurel

Au-delà des barrières structurelles, les organisations produisent des normes spécifiques définissant les conditions de légitimité de l'accès aux fonctions de direction. Ces normes reposent sur des critères tels que la disponibilité temporelle, la capacité à incarner l'autorité, la maîtrise des codes institutionnels ou encore l'accès à des réseaux de cooptation. Dans une perspective constructiviste, ces critères sont appréhendés comme des constructions sociales, historiquement situées et collectivement partagées, plutôt que comme des exigences objectivement nécessaires à l'exercice des responsabilités dirigeantes. Le féminisme matérialiste permet de montrer que ces normes organisationnelles sont profondément genrées, dans la mesure où elles s'appuient sur une division sexuée du travail qui attribue prioritairement aux femmes la responsabilité du travail domestique et du care. L'exigence de disponibilité illimitée ou de mobilité géographique apparaît ainsi comme un mécanisme indirect de sélection, favorisant les trajectoires masculines tout en pénalisant les femmes, sans pour autant être formellement discriminatoire (Bigi, 2019; Guillaume & Pochic, 2007). Par ailleurs, l'accès aux fonctions de direction repose fréquemment sur des processus de cooptation et de reconnaissance informelle, qui valorisent l'entre-soi et la similarité sociale (Guillaume & Pochic, 2007; Laufer, 2004). Ces mécanismes renforcent la reproduction des élites dirigeantes et contribuent à maintenir une homologie entre les profils des dirigeants et les normes dominantes du leadership.

Dans des organisations se revendiquant égalitaires, ces processus demeurent largement invisibilisés, ce qui limite leur mise en débat et leur remise en question.

Si les structures organisationnelles constituent des cadres puissants de production des inégalités professionnelles, elles ne doivent toutefois pas être appréhendées comme des dispositifs entièrement déterminants. Dans une perspective constructiviste, elles sont continuellement reproduites, ajustées et parfois contestées à travers les pratiques et les interactions professionnelles. L'analyse des structures ne vise donc pas à figer les trajectoires, mais à identifier les contraintes structurelles dans lesquelles s'inscrivent les parcours individuels.

II.1.3. Pratiques et interactions professionnelles : l'actualisation quotidienne des normes de genre

Dans le prolongement de l'analyse des structures organisationnelles, l'étude des pratiques et interactions professionnelles permet de saisir la manière dont les normes de genre sont concrètement mises en œuvre, reproduites ou parfois contestées dans le quotidien du travail.

II.1.3.1. Le genre comme accomplissement pratique dans les interactions professionnelles

Les pratiques professionnelles peuvent être appréhendées comme des espaces d'actualisation du genre, au sens où les normes de féminité et de masculinité sont continuellement rejouées dans les interactions de travail. Les travaux sur le *doing gender* ont montré que le genre ne se réduit pas à une identité individuelle, mais se construit et se maintient dans l'action et l'interaction (West & Zimmerman, 1987). Mobilisée ici comme outil analytique, cette approche permet d'analyser la manière dont les comportements attendus des femmes et des hommes sont produits, reconnus et sanctionnés dans les situations professionnelles ordinaires.

Dans les contextes organisationnels, ces attentes genrées se traduisent par des prescriptions implicites en matière de comportements professionnels. Les femmes sont plus fréquemment associées à des qualités relationnelles, d'écoute et de soutien, tandis que les hommes sont davantage perçus comme légitimes pour exercer l'autorité, prendre des décisions ou gérer des situations conflictuelles. Ces attentes contribuent à orienter la répartition des rôles au sein des collectifs de travail et à structurer les opportunités d'accès aux responsabilités.

II.1.3.2. Évaluation, reconnaissance et légitimité professionnelles

Les interactions professionnelles jouent un rôle central dans les processus d'évaluation et de reconnaissance des compétences. Dans une perspective constructiviste, l'évaluation n'est pas appréhendée comme un acte purement technique ou rationnel, mais comme une activité socialement située, mobilisant des critères implicites et des jugements normatifs (Boisselier, 2019). Ces critères sont largement façonnés par des stéréotypes de genre, qui influencent la perception des compétences et de la légitimité professionnelle. Les femmes accédant à des positions d'encadrement ou aspirant à des fonctions de direction se trouvent ainsi confrontées à des attentes paradoxales. Lorsqu'elles adoptent des comportements conformes aux normes du leadership, (affirmation de soi, autorité, prise de décision), elles peuvent être perçues comme transgressant les normes de féminité, ce qui fragilise leur légitimité relationnelle. A l'inverse, lorsqu'elles se conforment aux attentes de disponibilité, de coopération et de bienveillance, elles risquent d'être jugées moins aptes à exercer des responsabilités stratégiques. Cette double contrainte constitue un mécanisme central de limitation de l'accès des femmes aux fonctions de pouvoir.

II.1.3.3. Leadership, interactions et normes genrées du pouvoir

Les pratiques interactionnelles constituent également un lieu privilégié de construction des normes du leadership. Les styles de management et les modalités d'exercice de l'autorité sont évalués à l'aune de représentations socialement construites, historiquement associées à la masculinité. Dans les interactions professionnelles, ces normes s'expriment à travers les modes de prise de parole, la gestion des conflits, la reconnaissance de l'expertise ou encore l'accès aux réseaux informels de décision. Dans une perspective constructiviste et matérialiste, le leadership est appréhendé non comme une qualité individuelle stable, mais comme une relation sociale, produite et reconnue dans l'interaction. Cette approche permet de comprendre pourquoi des comportements identiques peuvent être évalués différemment selon qu'ils sont adoptés par une femme ou par un homme. Elle met également en évidence le rôle des collectifs de travail et des supérieurs hiérarchiques dans la validation ou l'invalidation des prétentions à l'autorité. L'étude des pratiques et interactions professionnelles constitue ainsi un lieu de médiation entre les contraintes structurelles et les trajectoires individuelles, ouvrant des espaces de négociation et de contournement que la section suivante se propose d'analyser.

II.1.4. Trajectoires individuelles et *agency* genrée : des capacités d'action sous contrainte

L'analyse des trajectoires individuelles constitue le troisième niveau du cadre d'analyse retenu. Dans une perspective articulant constructivisme social et féminisme matérialiste, les trajectoires sont appréhendées comme des processus socialement situés, coproduits par les organisations, les collectifs de travail et les individus eux-mêmes, sans être ni entièrement déterminées par les structures, ni librement choisies par les individus.

II.1.4.1. L'agency comme capacité d'action socialement située

Les analyses des inégalités professionnelles ont longtemps opposé les explications structurelles et les lectures centrées sur les choix individuels. Cette dichotomie apparaît toutefois insuffisante pour rendre compte de la complexité des trajectoires professionnelles. Dans une perspective constructiviste, les trajectoires se construisent dans un espace de possibles socialement défini, au sein duquel les individus disposent de marges de manœuvre inégales selon leur position sociale, leur sexe et leur inscription dans des collectifs professionnels. Le féminisme matérialiste permet de préciser que ces marges de manœuvre sont profondément genrées, dans la mesure où les femmes et les hommes ne disposent pas des mêmes ressources matérielles, symboliques et relationnelles pour orienter leur parcours.

Le concept *d'agency* est mobilisé ici pour désigner la capacité des individus à agir sur leur trajectoire professionnelle, à faire des choix, à élaborer des stratégies et à donner sens à leur parcours. Toutefois, cette capacité d'action ne peut être appréhendée comme une expression de l'autonomie individuelle détachée des rapports sociaux. Elle est au contraire conçue comme une *agency* contrainte, encastrée dans des structures organisationnelles et des normes interactionnelles genrées. Dans cette perspective, les décisions professionnelles telle qu'accepter ou refuser une promotion, se porter candidate à un poste de direction, modifier ses aspirations ou ses modes d'engagement, apparaissent comme des arbitrages situés, réalisés à partir de ressources inégalement distribuées. Les femmes sont plus fréquemment confrontées à des injonctions contradictoires entre exigences professionnelles et responsabilités domestiques, mais aussi à des anticipations de discrimination ou de disqualification symbolique qui pèsent sur leurs projections de carrière (Laufer, 2005; Marry, 2008). Ces anticipations ne relèvent pas

de préférences individuelles, mais constituent des effets durables des expériences professionnelles et interactionnelles antérieures.

II.1.4.2. Socialisation, ajustements de trajectoire et coproduction des carrières

Les trajectoires individuelles sont également façonnées par des processus de socialisation professionnelle différenciés selon le genre (Marry, 2008). Au fil de leur parcours, les individus intériorisent des normes organisationnelles, des attentes hiérarchiques et des représentations du leadership qui influencent leurs aspirations et leurs comportements. Ces processus de socialisation contribuent à produire des ajustements de trajectoire, parfois qualifiés de renoncements, mais qui doivent être compris comme des stratégies d'adaptation à un environnement professionnel perçu comme plus ou moins accueillant. Dans une lecture féministe matérialiste, ces ajustements ne traduisent pas une moindre ambition des femmes, mais la prise en compte réaliste des contraintes structurelles et interactionnelles auxquelles elles sont confrontées. Le renoncement à certaines fonctions, la préférence pour des postes intermédiaires ou le maintien dans des rôles fortement relationnels peuvent ainsi être analysés comme des formes d'agency sous contrainte, visant à préserver des équilibres professionnels, personnels ou identitaires dans un contexte marqué par des normes de leadership masculines.

L'analyse des trajectoires individuelles permet enfin de souligner que l'accès aux fonctions de direction résulte d'une coproduction des carrières, dans laquelle les individus ne sont ni de simples exécutants de normes organisationnelles, ni des entrepreneurs entièrement libres de leur parcours. Les trajectoires dirigeantes se construisent dans l'interaction entre structures organisationnelles genrées, pratiques professionnelles situées et capacités d'action différenciées selon le genre, articulant ainsi les dimensions structurelles, interactionnelles et biographiques que ce cadre théorique s'est attaché à identifier.

II.1.5. Articulation des niveaux d'analyse et formulation des hypothèses

L'hypothèse principale de cette recherche postule que les normes et pratiques organisationnelles, d'une part, et les stratégies individuelles façonnées par la socialisation, les ressources disponibles et les contraintes de genre, d'autre part, interagissent pour produire des trajectoires professionnelles différenciées entre les femmes et les hommes. Cette hypothèse

générale se décline en deux hypothèses secondaires, correspondant aux principaux niveaux d'observation retenus dans le cadre d'analyse.

La première hypothèse secondaire porte sur le niveau des structures organisationnelles et des normes professionnelles. Elle suppose que les critères de légitimité associés aux fonctions de direction tels que la disponibilité temporelle, les modes de cooptation, les formes locales de pouvoir ou les modalités d'exercice de l'autorité, tendent majoritairement à valoriser des dispositions socialement associées à la masculinité. Ces normes organisationnelles genrées contribueraient ainsi à favoriser la promotion des hommes vers les postes de direction, y compris dans des organisations se revendiquant égalitaires. La seconde hypothèse secondaire concerne le niveau des trajectoires individuelles et de *l'agency* genrée. Elle postule que les parcours professionnels des femmes sont plus fréquemment contraints par des dispositions intériorisées issues de la socialisation de genre, par la charge familiale, ainsi que par un accès inégal aux ressources stratégiques telles que les réseaux, la visibilité professionnelle ou le mentorat. Ces contraintes cumulatives limiteraient leur progression vers les fonctions de direction, indépendamment de leurs compétences ou de leur engagement professionnel.

Ces hypothèses ne sont pas appréhendées comme des propositions indépendantes, mais comme les composantes d'un même processus de coproduction des carrières dirigeantes. L'analyse empirique visera ainsi à saisir la manière dont les structures organisationnelles, les pratiques professionnelles et les trajectoires individuelles s'articulent concrètement pour produire des inégalités d'accès aux postes de direction au sein des organismes étudiés.

II.2. Une enquête qualitative auprès des dirigeant·es des organismes conventionnés de l'Hérault

Cette section présente le terrain d'enquête et le dispositif méthodologique mobilisé pour analyser les mécanismes genrés d'accès aux fonctions de direction dans l'économie sociale et solidaire. Elle articule une présentation contextualisée des organismes conventionnés de l'Hérault, une explicitation des choix méthodologiques et une réflexion sur la posture de la chercheuse et les biais de la recherche.

II.2.1. Les organismes conventionnés de l'Hérault : un terrain de recherche pertinent

Cette section, qui vise à présenter le terrain d'enquête, a été réalisée à partir d'un travail de recherche documentaire qui a mobilisé différents supports. Elle s'articule autour de deux axes. Le premier expose la situation géographique du département de l'Hérault ainsi que ses caractéristiques socio-économiques analysées à partir des données recueillies sur le site de l'Observatoire de France Travail Occitanie. Le deuxième axe présente une typologie des organismes conventionnés par le Département de l'Hérault dans le cadre de son Programme Départemental d'Insertion (PDI) 2022-2025. Pour réaliser cette typologie, une liste non exhaustive des organismes conventionnés a été élaborée à partir des fichiers « Les Mémentos de l'offre d'insertion » accessibles sur la plateforme RSActus34[1]. Ce travail a permis de constituer une base de données d'une centaine d'opérateurs du PDI. Ces informations ont été ensuite croisées avec celles tirées de l'annuaire des entreprises disponible sur le portail data.gouv.fr.

II.2.1.1. Caractéristiques géographiques et socio-économiques de l'Hérault

L'Hérault, département situé au sud de la France, est rattaché à la région Occitanie issue de la fusion des régions Languedoc-Roussillon et Midi-Pyrénées avec la réforme territoriale de 2016. Il est limité au nord-est par le Gard, au nord par l'Aveyron, à l'ouest par le Tarn, au sud-ouest par l'Aude et au sud par la mer Méditerranée. Avec une superficie de 6 101 km², l'Hérault est connu pour la diversité de ses paysages, qui s'étendent des montagnes et collines des Cévennes et des Garrigues jusqu'aux plaines agricoles fertiles, et se prolongent par une côte sableuse de 87 km le long de la Méditerranée.

L'Hérault se caractérise par une dynamique démographique et économique remarquable, portée par une croissance de sa population de 1,2 % par an, un rythme bien supérieur à la moyenne

[1] RSActus34 constitue la plateforme numérique dédiée aux professionnels de l'insertion du département de l'Hérault. Créée en octobre 2007, elle centralise l'information nécessaire à l'accompagnement des allocataires du RSA héraultais. L'accès à cette ressource est conditionné à une procédure d'inscription préalable, réservée aux professionnels ainsi qu'aux personnes en formation ou en étude dans les domaines de l'insertion professionnelle et du travail social.

régionale. Ce dynamisme se traduit par un tissu entrepreneurial dense, illustré par plus de 6 300 créations d'entreprises au troisième trimestre 2025, et une progression de l'emploi salarié, notamment dans le secteur tertiaire. Toutefois, ce rayonnement cache des fragilités structurelles importantes. Avec un taux de chômage à 10,3 %, le territoire reste plus précaire que ses voisins d'Occitanie, une situation qui se reflète également dans un taux de pauvreté de 19,4 %. Cette précarité est particulièrement visible à travers le nombre des demandeurs d'emploi qui s'établit à 132 020 en septembre 2025. Les allocataires du RSA constituent une part importante de ces demandeurs d'emploi, puisqu'ils représentent 13 % des personnes inscrites à France Travail.

Au 31 décembre 2021, le dispositif RSA concernait, 79 592 personnes (41 367 allocataires+ 4 698 conjoints + 33 527 personnes à charge) soit 6,7 % de la population héraultaise (allocataires, conjoints et personnes à charge compris). Au niveau national, ce sont 1,93 million de foyers qui bénéficient du RSA à la même période. Avec les conjoints et les enfants à charge, 3,87 millions de personnes sont couvertes par le RSA fin 2021, soit 5,7 % de la population (DREES, 2023, p. 196). Parmi les foyers du département de l'hérault, 37,5% étaient constitués d'hommes seuls et 29 % de femmes seules avec enfant(s). Par ailleurs, 46,5% des allocataires bénéficiaient du RSA depuis plus de quatre ans, tandis que 16,6 % le percevaient depuis moins d'un an. En termes de répartition par âge, 29,2 % des allocataires avaient entre 30 et 40 ans et 22,7 % entre 40 et 50 ans (DGA DETIE, 2022, p. 9).

Dans ce contexte de fragilité socio-économique, au lieu de déléguer majoritairement l'accompagnement des allocataires du RSA à France Travail, le département de l'Hérault a fait le choix de confier cette mission à des organismes d'insertion sociale et professionnelle du territoire, qu'il structure et finance dans le cadre de son Programme Départemental d'Insertion.

II.2.1.2. L'offre d'insertion du programme département d'insertion de l'Hérault

Le PDI 2022-2025, en cours dans l'Hérault, prend en compte les observations de la cour des comptes sur le cloisonnement des orientations entre parcours professionnels et sociaux susceptible de ralentir l'accès à l'emploi des allocataires les plus éloignés de l'emploi (Bastian, 2015). Il prévoit une nouvelle offre d'insertion dépassant le clivage habituel insertion sociale/insertion professionnelle et s'appuyant sur les capacités des allocataires pour mieux répondre à leurs besoins (*cf*. tableau 1).

Tableau 1: Offre d'insertion du Département de l'Hérault (2022-2025)

Volet	Objectifs principaux	Dispositifs clés	Données clés 2022
Santé et mieux-être	Lever les freins liés à la santé et améliorer le bien-être	- MOS (8 sem., entretiens + ateliers) - PSME (12 mois, confiance, projet de soins, lien social)	12 structures 3 460 places 2,46 M€
Création d'activité	Soutenir l'entrepreneuriat comme alternative à l'emploi salarié	- MOC (4-6 sem., aptitudes entrepreneuriales) - C-PARTI (jusqu'à 60 mois, création/développement) - Test d'activité (36 mois max.) - Actions ciblées (femmes, QPV, microcrédit)	20 structures 3 578 accompagnements 2,17 M€
Accompagnement intégré (AI)	Approche globale (social, pro, santé) pour les plus fragiles	- CER (12 mois renouvelable) - Coaching individualisé - Modules complémentaires (MOS, MOC)	44 % budget insertion 6,12 M€ 48 % accompagnements 60 % sorties emploi/formation
Fracture numérique	Faciliter l'accès aux outils et compétences numériques	- LAM & médiation numérique (3 000 pers. dont 816 RSA) - Pass Numérique (5 400 chéquiers, 600 k€) - Ordis reconditionnés - ACI numérique (15 formés)	32 communes & 6 QPV couverts 109 k€ (LAM)
Insertion par l'activité économique (IAE)	Favoriser l'accès à l'emploi via les SIAE	- ACI, AI, EI, ETTI, EITI, GEIQ	21 opérateurs 574 postes dont 400 RSA 1,95 M€
PLIE	Coordination locale pour lever les freins périphériques à l'emploi	- Actions complémentaires à France Travail et partenaires	10 opérateurs 19 actions (dont 8 ACI) 829 k€ ~1 000 RSA suivis/an
Actions complémentaires	Répondre à des besoins spécifiques	- Logement (FSL, aides individuelles) - Mobilité (2 opérateurs, 700 allocataires) - Surendettement, illettrisme, éducation à l'environnement, garde d'enfant, femmes isolés et fragiles, projets artistiques - Afie (aide financière reprise d'activité)	Mobilité : 359 k€

II.2.1.3. Typologie des organismes conventionnés du département de l'Hérault

Pour mettre en œuvre son offre d'insertion, le département de l'Hérault privilégie la proximité avec une présence de ses opérateurs conventionnés dans tous les bassins de vie. Afin de réussir cet objectif, le département est divisé en trois secteurs départementaux d'insertion (SDI) eux même subdivisés en neuf secteurs d'intervention sur lesquels plusieurs opérateurs du PDI proposent des actions adaptées aux besoins et contraintes des allocataires de leur territoire. Le choix stratégique du département est de travailler avec des partenaires localement implantés et

reconnus. Cette stratégie limite globalement le périmètre d'intervention des opérateurs. La diversification des actions proposées par ces structures complexifie aussi leur catégorisation. Un gros tiers de ces structures gère au moins deux conventions avec le département et plusieurs d'entre elles ont d'autres conventions avec la région, l'état et l'Europe.

II.2.1.3.1. Typologie des organismes conventionnés (OC) selon le type de structure

Comme l'illustre le tableau 2, sur les 101 organismes conventionnés chargés d'accompagner les allocataires du RSA dans leur parcours d'insertion sociale et professionnelle que nous avons identifiés, 5 sont des administrations et 9 relèvent des collectivités territoriales.

Tableau 2: Type de structure

Étiquettes de lignes	Nombre d'opérateurs
Administration	5
Association	75
Collectivité territoriale	9
Groupement d'employeurs	3
Société à responsabilité limitée (SARL)	1
Société coopérative	7
Société par actions simplifiée (SAS)	1
Total général	**101**

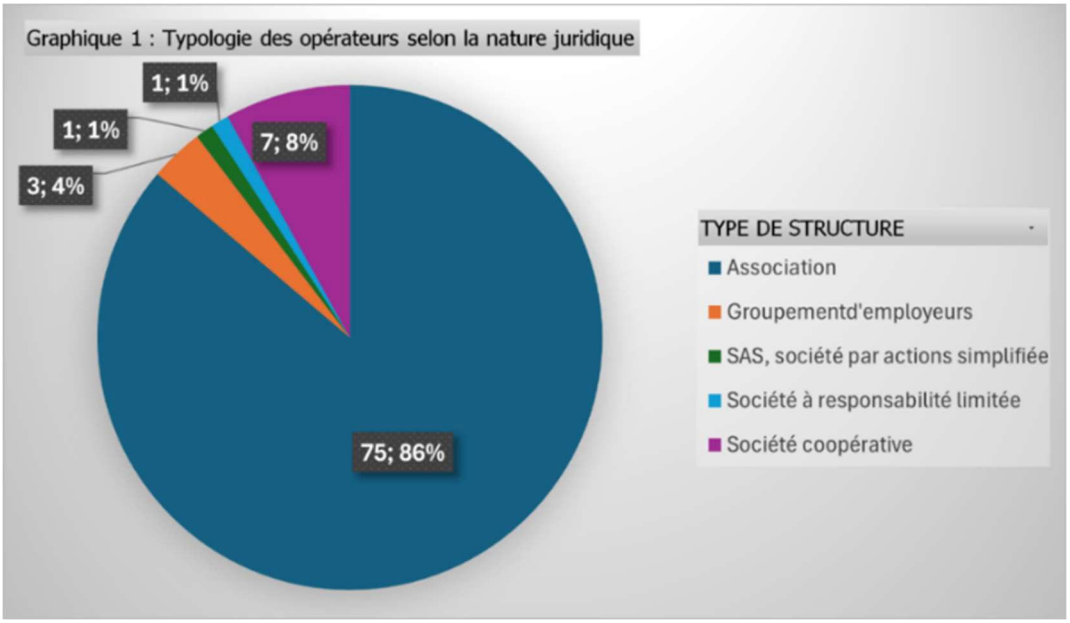
Source : Réalisé par l'auteure

Ces structures ne relevant pas du secteur privé, nous faisons le choix, dans le cadre de ce mémoire, de ne pas les intégrer dans notre analyse des organismes conventionnés du département de l'Hérault. Par conséquent, notre étude portera exclusivement sur les 87 autres organismes conventionnés préalablement identifiés.

II.2.1.3.2. Typologie des OC selon leur statut juridique

Comme à l'échelle nationale de l'ESS où les associations rassemblent 93,8 % des entreprises employeuses (ESS France & Roger, 2023), les associations qui représentent 74 % des structures sont largement majoritaires parmi les opérateurs conventionnés du département comme le montre le graphique 1. Ces associations sont qualifiées d'« entreprise associative » définie comme « […] un groupement fondé sur un double contrat : le contrat d'association relevant de la loi de 1901 et le contrat de travail la rattachant aux règles du Code du travail. » (Hély, 2009, p. 99).

Figure 1: Typologie des OC selon leur statut juridique



Source : Réalisé par l'auteure

Les sociétés coopératives représentent la deuxième forme juridique de l'ESS en France avec 5,4 % de coopératives employeuses. C'est ce qui s'observe aussi au niveau des organismes conventionnés de l'hérault où elles arrivent en deuxième position avec 8 % des organismes. La SCOP est souvent le statut le mieux adapté aux structures d'insertion par l'activité économique, les SCIC mettent l'accent sur une approche partenariale au niveau du territoire et les CAE sont spécialisés dans l'accompagnement entrepreneurial. Les groupements d'employeurs (GE) qui représentent 4% de notre terrain d'enquête, sont des formes juridiques permettant à plusieurs structures de se regrouper pour employer un ou plusieurs salariés qu'elles n'auraient pas pu ou voulu embaucher individuellement. Dans la plupart des cas, ces structures créent une association loi 1901 qui permet de mutualiser l'emploi des salariées. Ces salariés travaillent à temps partagé, c'est-à-dire qu'ils effectuent leur mission dans plusieurs structures membres du groupement, selon un planning défini.

Cette typologie fait apparaître à la marge, quelques structures ayant les formes juridiques SAS (Société par Actions Simplifiée) et SARL (Société à Responsabilité Limitée). La diversité statutaire ainsi mise en évidence, révèle la cohérence d'un ensemble d'organisations structurés autour des principes de l'économie sociale et solidaire. Si la loi de 2014 inclut de plein droit les associations et les coopératives qui constituent l'essentiel des organismes conventionnés, son approche inclusive permet aux trois groupements d'employeurs (GEIQ BTP, GEIQ DGS et

GEIQ Oc'agri), à la SAS EUREKA INTERIM et à la SARL ISA INTÉRIM d'appartenir à l'ESS par leur mission d'insertion sociale et professionnelle, reconnue d'« utilité sociale ».

II.2.1.3.3. Typologie des OC selon le secteur d'activité

La nomenclature des secteurs d'activité de l'Insee permet de regrouper les opérateurs en fonction de leurs activités. Les données présentées dans le tableau 3 confirment la disparité des secteurs d'activité des différents opérateurs. Un tiers des structures relèvent de la nomenclature INSEE 88.99B "Action sociale sans hébergement n.c.a." (non classée ailleurs). Ces actions sont définies par l'Insee comme des prestations de divers services d'action sociale directement aux bénéficiaires dans leur lieu de vie habituel (domicile, quartier, …) sans proposer d'hébergement.

Tableau 3: Typologie des opérateurs selon le secteur d'activité

Secteur d'activité	**Nombre d'opérateurs**
Action sociale sans hébergement	26
Activités cinématographiques, vidéo et de télévision	1
Activités d'architecture et d'ingénierie	2
Activités des organisations associatives	22
Activités des sièges sociaux ; conseil de gestion	1
Activités juridiques et comptables	1
Activités liées à l'emploi	7
Activités sportives, récréatives et de loisirs	2
Administration publique (tutelle)	2
Bibliothèques, archives, musées et autres activités culturelles	2
Enseignement	15
Hébergement	1
Hébergement médico-social et social	4
Intermédiaires du commerce en produits divers	1
Total général	**87**

Source : Réalisé par l'auteure

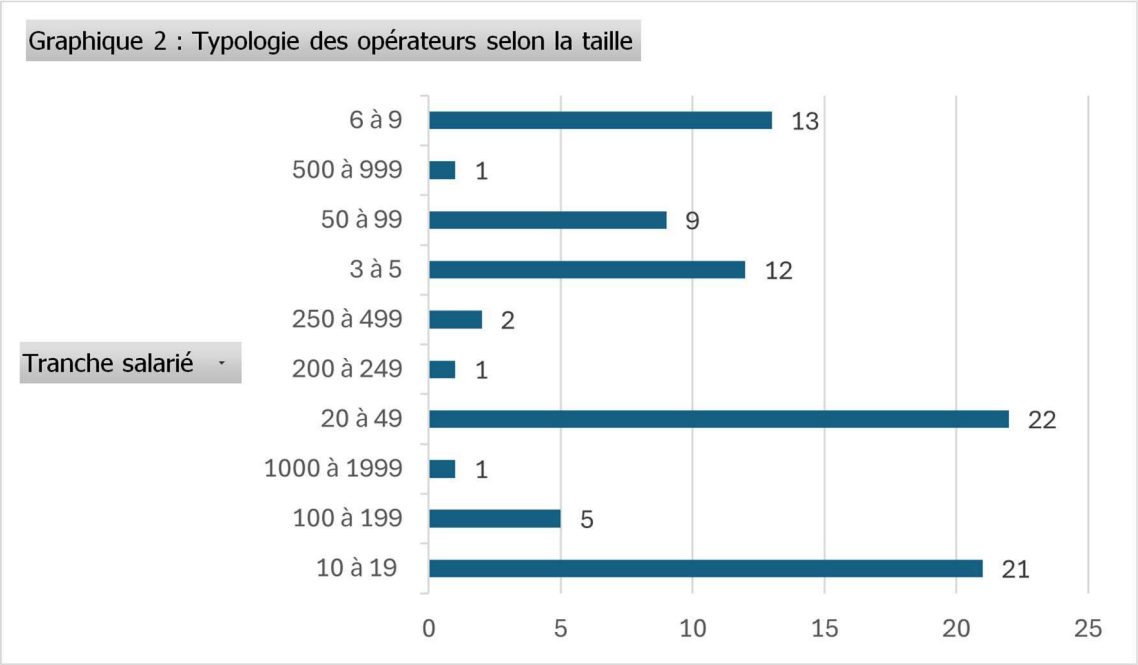
Un quart des structures relèvent de la division 94 de la nomenclature INSEE " Activités des organisations associatives " qui concerne les activités des structures qui ont pour principale mission la représentation des intérêts collectifs et la promotion des idées plutôt que la proposition directe des services. Environ 17% des structures proposent des activités correspondant à la nomenclature INSEE 85 « Enseignement » qui couvre l'ensemble des activités d'enseignement et de formation. Près de 8% des organismes étudiés relèvent de la section 78 de la nomenclature INSEE "Activités liées à l'emploi" qui correspondent à des

structures de placement et d'accompagnement vers et dans l'emploi, de mise à disposition du personnel (AI, ETTI, GEIQ). D'autres proposent aussi des accompagnements spécialisés comme l'aide à la création d'entreprise, la validation des acquis d'expérience (VAE) ou le coaching professionnel. La répartition sectorielle des organismes conventionnés par le département de l'Hérault confirme leur ancrage dans les domaines d'activités traditionnels de l'ESS.

II.2.1.3.4. Typologie des OC selon la taille de la structure

L'analyse des organismes conventionnés selon leur taille révèle une forte représentation des petites et moyennes structures comme on peut l'observer sur le graphique 2. Ce sont les petites structures (moins de 50 salariés) qui sont les plus représentées avec 68 organismes soit 78% des 87 structures étudiées.

Figure 2: Typologie des OC selon la taille de la structure



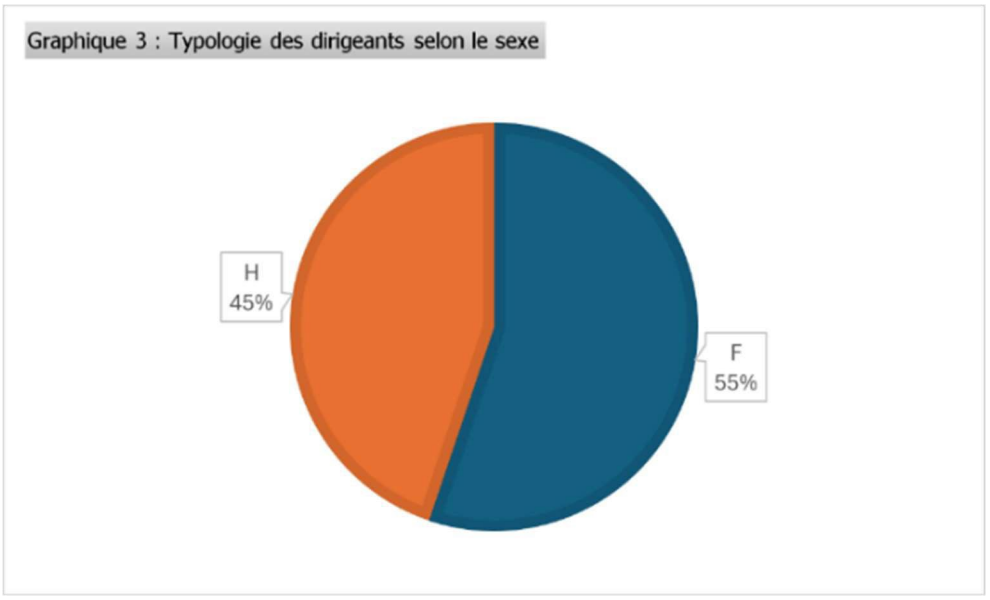
Source : Réalisé par l'auteure

Les grandes structures (plus de 100 salariés) représentent 11% tandis que celle de taille moyenne (50-99 salariés) représentent 10%. Cette prédominance des petites structures sur notre terrain d'enquête s'inscrit dans la logique de l'ESS où les établissements ayant moins de 10 salariés représentent près de 75 % de l'ensemble des établissements (ESS France & Roger, 2023).

II.2.1.3.5. Typologie des OC selon le genre des personnels dirigeants

Cette classification a été réalisée à partir d'une enquête téléphonique réalisée en mai 2024. L'ensemble des 87 organismes accompagnateurs identifiés dans le cadre de cette recherche-action a été directement contacté par téléphone. La question de savoir si la direction opérationnelle de la structure était assurée par une femme ou par un homme a été posée à chaque organisme. Cette démarche qui repose sur du déclaratif, a permis d'obtenir une photographie temporelle des postes de direction, non disponible dans les bases de données publiques ou documents institutionnels que nous avons consultés, et de garantir l'exhaustivité de la typologie selon le genre. Le graphique 3 ci-après montre que 55 % des organismes conventionnés par le département de l'Hérault sont dirigés par des femmes.

Figure 3: Typologie des dirigeants selon le sexe



Source : Réalisé par l'auteure

Cette typologie confirme que les organismes conventionnés du département de l'Hérault constituent un terrain représentatif de l'ESS française, tant par leur composition statutaire (74 % d'associations, 8 % de coopératives) que par leur taille (78 % de structures de moins de 50 salariés) et leurs secteurs d'activité (action sociale, enseignement, accompagnement à l'emploi). Surtout, ces structures reproduisent le paradoxe observé à l'échelle nationale : dans un secteur fortement féminisé (76 % dans l'action sociale et l'insertion), seuls 55 % des directions sont occupées par des femmes, chiffre comparable aux 53 % observés nationalement. Ce terrain offre donc un cadre empirique pertinent pour analyser comment, au sein même d'organisations

porteuses de valeurs d'égalité, persistent des mécanismes limitant l'accès des femmes aux fonctions stratégiques de direction.

II.2.2. Collecte et analyse des données : choix méthodologiques

La présente sous-partie définit le cadre épistémologique et méthodologique de cette recherche, en veillant à assurer la cohérence entre la problématique centrée sur l'accès des femmes et des hommes aux postes de direction dans l'ESS et les outils d'investigation mobilisés.

II.2.2.1. L'analyse qualitative des données

Cette recherche s'inscrit dans une démarche qualitative qui, contrairement à l'approche quantitative qui privilégie la fréquence statistique, permet d'appréhender avec finesse l'écart entre « ce que disent, ce que pensent et ce que font » les sujets (Alami et *al.*, 2013). Dans le champ de l'égalité professionnelle, cette approche apparaît particulièrement pertinente pour analyser des dimensions peu visibles aux échelles macrosociales, telles que les mécanismes de pouvoir, les dynamiques de construction identitaire ou les négociations autour de la division sexuée du travail.

Si les méthodes qualitatives sont couramment associées à une démarche inductive, cette recherche privilégie un raisonnement hypothético-déductif. Comme le soulignent Ramona Coman et *al.* (2022), ce choix permet de mieux baliser l'investigation empirique et de limiter les risques d'éparpillement analytique. Ce mode de raisonnement consiste à mobiliser des postulats théoriques afin de formuler des hypothèses qui seront ensuite confrontées aux données recueillies sur le terrain. L'hypothèse centrale de ce travail postule ainsi que l'accès aux fonctions de direction résulte de l'interaction entre des mécanismes organisationnels tels que les modes de gestion des carrières ou les normes professionnelles (H1) et des déterminants individuels, notamment les ressources et les dispositions des acteurs (H2).

L'analyse s'appuie sur une double focale d'observation. L'échelle mésosociale permet d'examiner les cadres organisationnels, les cultures professionnelles et les rapports de pouvoir au sein des structures de l'économie sociale et solidaire, tandis que l'échelle microsociale s'attache à la « rationalité en situation » des individus, en tenant compte de leurs contraintes, de leurs ressources et de leurs stratégies d'évolution (Alami et *al.*, 2013). Cette articulation vise

à dépasser une lecture strictement individualisante des trajectoires professionnelles pour considérer les parcours comme le produit d'interactions entre acteurs et structures organisationnelles.

Dans cette perspective, l'objectif de la recherche n'est pas de produire des résultats généralisables par la fréquence statistique, mais de mettre en évidence des mécanismes sociaux tels que le pouvoir, l'incertitude ou les processus de socialisation dont les modes de fonctionnement peuvent être transposables à d'autres contextes organisationnels comparables. En se centrant sur les pratiques concrètes plutôt que sur les seules représentations, cette démarche vise à reconstituer les processus décisionnels contribuant à la production des inégalités de genre dans l'accès aux fonctions de direction au sein des organismes conventionnés du département de l'Hérault.

II.2.2.2. L'entretien semi-directif comme outil de la collecte des données

Dans la continuité des choix méthodologiques précédemment exposés, cette sous-section présente le dispositif d'enquête mobilisé pour confronter les hypothèses de recherche aux données empiriques. Elle explicite les modalités concrètes de production des matériaux d'enquête, depuis l'accès au terrain et la constitution de l'échantillon jusqu'aux techniques et outils de collecte des données. Déclaration N° 324129

II.2.2.2.1. Stratégie d'enquête et d'échantillonnage

Conformément aux principes de l'enquête qualitative compréhensive (Alami et *al.*, 2013), la stratégie d'enquête a été pensée comme un processus dynamique, intégrant les résistances du terrain et les conditions concrètes de production des données. Si la recherche s'inscrit dans un raisonnement hypothético-déductif, la conduite de l'enquête a néanmoins reposé sur une logique itérative, impliquant des ajustements progressifs du dispositif en fonction des premiers résultats empiriques.

La phase exploratoire, menée entre mars et juin 2024, visait initialement à interroger exclusivement des directrices, dans une logique d'exhaustivité. Un premier envoi ciblé a été réalisé auprès de 20 directrices, sélectionnées en veillant à la diversité des structures en termes

de taille et de statut juridique. Cette première vague a permis d'obtenir 8 rendez-vous, dont 6 entretiens effectivement réalisés (2 annulations pour raisons professionnelles).

Ces entretiens exploratoires ont révélé la nécessité d'élargir l'enquête aux directeurs masculins pour enrichir l'analyse comparative. En mars 2025, une nouvelle série de contacts a donc été initiée auprès de 20 directeurs, selon la même procédure méthodologique. Cependant, le taux de réponse s'est avéré significativement plus faible : seuls 3 rendez-vous ont été obtenus initialement, dont un annulé. Face à cette difficulté d'accès aux directeurs, l'activation du réseau personnel (collègues, contacts professionnels) a permis de décrocher 3 entretiens supplémentaires sur une période de 3 mois. Dans le même temps, 5 directrices supplémentaires ont été contactées, avec un résultat nettement différent : 2 ont spontanément proposé des rendez-vous. Cette asymétrie dans les taux de réponse entre directrices et directeurs apparaît comme une donnée à part entière du terrain d'enquête.

La constitution de l'échantillon a ainsi emprunté deux voies complémentaires : une stratégie formelle par sollicitation directe et une stratégie informelle mobilisant les réseaux personnels et professionnels. Compte tenu des difficultés à diversifier davantage l'échantillon masculin et des contraintes temporelles pour l'analyse, il a été décidé de travailler avec les 13 entretiens obtenus, assumant ainsi les limites de représentativité tout en privilégiant la profondeur qualitative des matériaux recueillis.

L'échantillon final se compose donc de 13 organismes conventionnés par le département de l'Hérault pour mettre en œuvre son PDI sur la période 2022-2025. Les enquêtés occupent tous la plus haute fonction stratégique au sein de leur organisme sur le territoire de l’enquête (directeur général, directeur, coordinateur), avec une répartition de 8 femmes et 5 hommes. Cette composition reflète davantage les contraintes d'accès au terrain que l'ambition initiale d'exhaustivité.

La sélection des structures a été guidée par plusieurs critères de diversification visant à saisir l'hétérogénéité du secteur :

- **La forme juridique** : 9 associations, 3 sociétés coopératives et 1 groupement d'employeurs.

- **La taille organisationnelle** : 3 organismes de moins de 10 salariés, 7 organismes entre 10 et 49 salariés et 3 structures de 100 à 499 salariés.
- **Le secteur d'activité** : action sociale sans hébergement (8 structures), formation continue d'adultes (2 structures), ingénierie et études techniques, mise à disposition de ressources humaines, activités des agences de travail temporaire ;
- **Les domaines d'intervention** : insertion par l'activité économique (IAE), emploi, création d'activité, insertion sociale, santé, numérique.

Les enquêtés présentent également une forte variabilité en termes d'âge (de 34 à 75 ans) et d'expérience professionnelle dans la fonction (de 3 à 40 ans), permettant ainsi de saisir différentes trajectoires et temporalités de carrière. A ce corpus, s'ajoute les nombreux entretiens informels réalisés au détour d'une rencontre fortuite ou de rencontres professionnelles. Sans être intégrés formellement au corpus principal, ils ont constitué un matériau complémentaire utile à l'analyse.

II.2.2.2.2. Techniques et outils de collecte des données

Le mode de contact privilégié a été le courrier électronique, précédé dans tous les cas d'un appel téléphonique aux structures pour obtenir les coordonnées nominatives des dirigeants. Un mail type a été élaboré, présentant l'objet de la recherche (l'égalité femmes hommes dans l'accès aux fonctions de direction dans l'ESS), la démarche méthodologique, les garanties déontologiques (confidentialité, anonymisation via attestation du CNAM) et les modalités pratiques de l'entretien (1h en moyenne). Cette transparence méthodologique visait à instaurer une relation de confiance et à sécuriser les enquêtés quant à l'usage de leurs propos, dimension particulièrement sensible dans un secteur où les acteurs se connaissent et où la discrétion professionnelle est valorisée.

La technique de collecte des données retenue est l'entretien semi-directif, démarche plus souple que l'entretien directif, dans la mesure où, tout en s'appuyant sur un guide d'entretien structuré, l'enquêteur peut adapter l'ordre des questions au discours de l'enquêté (Van Campenhoudt et *al.,* 2022). Ce mode d'entretien se révèle particulièrement pertinent lorsqu'il s'agit d'explorer un champ d'analyse délimité, d'examiner des hypothèses encore ouvertes et de permettre à

l’enquêté de développer librement son propos dans un cadre préalablement structuré par l’enquêteur (Sauvayre, 2021).

Le guide d'entretien initial a été élaboré autour de trois thématiques : (1) le profil et le parcours professionnel, (2) l'expérience et la pratique de direction, et (3) les enjeux spécifiques de la fonction dans l'ESS. Les premiers entretiens exploratoires menés auprès des directrices en 2024 ont permis d'affiner ce guide d’entretien. Ils ont également révélé la pertinence d'enrichir le guide avec deux thématiques supplémentaires : (4) une mise en perspective comparative avec le secteur marchand, et (5) les politiques d'égalité femmes-hommes. L'élargissement du terrain aux directeurs a ensuite nécessité une adaptation pour garantir une symétrie dans le questionnement. Le guide d’entretien de cette recherche s'est finalement stabilisé autour de deux versions miroirs comportant cinq thématiques, garantissant la comparabilité des matériaux tout en respectant la singularité des expériences genrées.

Le présentiel a été systématiquement privilégié, à l'exception de deux entretiens réalisés en visioconférence (Teams et Zoom) avec des directrices. Dans tous les autres cas, l'enquêtrice s'est déplacée sur le lieu de travail des personnes interrogées. Les entretiens se sont déroulés dans les bureaux des dirigeants, porte fermée, garantissant ainsi la confidentialité des échanges et permettant aux enquêtés de s'exprimer librement dans leur environnement professionnel habituel. Cette présence sur site a également permis d'observer l'environnement de travail, l'organisation spatiale des structures et, de manière informelle, certaines dynamiques organisationnelles (interactions avec les équipes, sollicitations durant l'entretien, etc.).

Avant le début de chaque entretien, l'autorisation d'enregistrer a été systématiquement demandée aux enquêtés. Les enregistrements ont été réalisés à l'aide d'un téléphone portable équipé d'une application dédiée permettant à la fois l'enregistrement audio et une première retranscription automatique. Dans trois cas, des difficultés techniques liées à la qualité du réseau internet dans les locaux ont nécessité le recours à un enregistrement audio simple, sans fonction de retranscription automatique. Les données ont ensuite été stockées sur un support sécurisé et accessibles uniquement à la chercheuse.

Ces enregistrements constituent le matériau brut de l'analyse, permettant une retranscription fidèle des propos et une analyse fine tant du contenu que, potentiellement, de la forme des

discours (hésitations, reformulations, tonalités). Ils garantissent également la traçabilité du processus de recherche et la possibilité de revenir sur le matériau empirique lors de l'analyse.

Cette méthodologie, bien qu'elle n'ait pas permis d'atteindre l'exhaustivité initialement visée, a produit un corpus riche et diversifié de 18 heures d'entretiens approfondis, offrant une base empirique solide pour l'analyse des trajectoires et pratiques managériales au sein des organismes conventionnés du département de l'Hérault. Parallèlement aux enregistrements, des notes de terrain ont été systématiquement prises, consignant les échanges informels qui surviennent souvent après l'arrêt de l'enregistrement, les observations contextuelles effectuées sur les sites, ainsi que les premières impressions post-entretien.

II.2.2.3. Posture du chercheur et biais de la recherche

La posture de la chercheuse dans ce projet est indissociable de son identité de féministe et de sa pratique professionnelle de conseillère en insertion socioprofessionnelle au sein d'un organisme conventionné du département de l'Hérault pour la période 2022-2025. Cette double appartenance ne constitue pas un obstacle à la scientificité de la démarche, mais en est au contraire un atout, dans la mesure où elle inscrit la recherche dans une perspective de connaissance située, attentive aux rapports sociaux de sexe et aux configurations organisationnelles propres au secteur étudié.

S'appuyant sur les travaux d'Edouard Gardella, cette étude rejette l'idée d'une « neutralité axiologique » absolue, dès lors que toute sociologie critique repose nécessairement sur des choix normatifs, notamment dans la sélection de ses objets et de ses catégories d'analyse. En cohérence avec le positionnement défendu par Véronique Bayer, l'engagement féministe est ici conçu non comme un biais à éliminer, mais comme une ressource critique, à condition qu'il soit soumis à un travail de mise à distance réflexive et aux exigences de la démonstration empirique (Bayer, 2023b).

Cette recherche s'inscrit ainsi dans une épistémologie du savoir situé, selon laquelle la validité du savoir repose moins sur une prétendue neutralité que sur l'explicitation réflexive de la position depuis laquelle il est produit (Harding, 1986 et Haraway, 1991 citées par Bayer, 2023a). Dans ce contexte, la posture de « l'insider », liée à l'appartenance professionnelle de la

chercheuse au même champ que les enquêtés·es, facilite l'accès au terrain et la compréhension fine des pratiques. Inversement, la distance hiérarchique qui la sépare des dirigeants interrogés introduit une asymétrie de statut, constitutive d'une ressource analytique pour saisir les rapports de pouvoir à l'œuvre.

Afin de limiter les biais de projection, cette recherche mobilise par ailleurs l'approche bourdieusienne de l'objectivation du sujet objectivant, telle que présentée par Jacques Hamel, qui impose d'analyser sociologiquement ses propres catégories de perception du monde social (Hamel, 2006). Cette exigence rejoint également les analyses de George Devereux et *al.*, pour qui l'implication du chercheur dans son objet produit des perturbations interprétatives qu'il convient non de refouler, mais de transformer en ressources de connaissance par un travail réflexif (Devereux et *al.,* 1980).

Sur le plan méthodologique, cette vigilance s'est traduite par une attention particulière portée à la formulation des questions, à la neutralisation des marqueurs d'approbation ou de désapprobation en entretien, à la reformulation systématique des propos des enquêté·es ainsi qu'à la confrontation des discours entre eux. Il s'est agi de transformer la connaissance pratique issue de l'expérience professionnelle en une connaissance sociologique des mécanismes objectifs en termes de capitaux, de positions et de rapports de pouvoir structurant l'accès aux fonctions de direction dans les organismes conventionnés et de manière plus large dans l'ESS.

Ainsi, la posture adoptée dans cette recherche ne relève ni d'une neutralité illusoire ni d'un militantisme sans médiation analytique, mais d'une démarche féministe réflexive, articulant engagement critique et rigueur scientifique.

PARTIE 2. LA COPRODUCTION DES CARRIERES DIRIGEANTES DANS LES ORGANISMES CONVENTIONNES DE L'HERAULT : ANALYSE EMPIRIQUE DES DONNEES

Chapitre III. Légitimité, disponibilité et normes de genre dans les organismes conventionnés

Ce chapitre présente les principaux résultats issus de l'analyse des treize entretiens réalisés auprès des dirigeantes et dirigeants d'organismes conventionnés du département de l'Hérault. L'objectif est d'analyser, à partir des trajectoires et des discours recueillis, comment s'articulent les mécanismes organisationnels et les dynamiques individuelles dans l'accès aux fonctions de direction, et en quoi cette articulation contribue, ou pas, à produire des inégalités de genre.

En s'inscrivant dans une perspective des sociologies du genre et des organisations, cette analyse est attentive aux processus de construction sociale des parcours professionnels. Elle mobilise une double grille de lecture constructiviste et féministe matérialiste, permettant d'interroger à la fois les dispositions intériorisées, les socialisations différenciées et les structures organisationnelles qui encadrent les trajectoires.

La variable du sexe constitue le fil conducteur de l'analyse. Toutefois, il ne s'agit ni d'opposer mécaniquement les femmes et les hommes, ni de naturaliser des différences, mais d'identifier des régularités discursives, des logiques d'accès et des modes de légitimation susceptibles d'éclairer les dynamiques d'égalité ou de reproduction des hiérarchies de genre. Les autres variables retenues, origine professionnelle (sociale ou technique), mode d'accès au poste et situation familiale, sont mobilisées comme des variables explicatives secondaires, permettant d'affiner la compréhension des écarts observés.

Afin de préserver l'anonymat des personnes interrogées, les enquêté·es sont désigné·es dans l'ensemble de ce chapitre par un code combinant deux informations. La première est le genre : la lettre F désigne les directrices, la lettre H les directeurs, suivie d'un numéro d'ordre (F1, F2, H1, H2, etc.). La seconde est l'origine professionnelle : le suffixe _Social indique une trajectoire ancrée dans le travail social, tandis que le suffixe _Technique désigne les enquêté·es dont le métier de base est extérieur au champ social. Ainsi, F1_Social désigne une directrice issue du travail social, H2_Technique un directeur dont la formation ou l'expérience première relève d'un autre domaine professionnel.

L'analyse met en évidence trois grands ensembles de résultats :

Dans un premier temps, les trajectoires d'accès aux fonctions de direction apparaissent différenciées selon le sexe. Les hommes décrivent plus fréquemment des parcours marqués par la stratégie, le réseau et la mobilité, tandis que les femmes évoquent davantage des progressions internes, graduelles, parfois présentées comme peu planifiées. Ces différences ne relèvent pas de caractéristiques individuelles isolées, mais s'inscrivent dans des configurations organisationnelles et des opportunités socialement situées.

Dans un deuxième temps, les formes de légitimité mobilisées pour occuper et exercer la fonction de direction se révèlent elles aussi différenciées. Là où certains dirigeants mettent en avant la maîtrise des dimensions gestionnaires, financières et stratégiques, plusieurs dirigeantes, notamment issues du champ social, fondent leur légitimité sur la proximité au terrain, le soutien aux équipes et une conception horizontale du management. Loin d'être exclusifs, ces registres de légitimation traduisent des modes différenciés d'appropriation du rôle dirigeant.

Enfin, l'ESS apparaît à la fois comme un espace perçu comme relativement égalitaire et comme un lieu où subsistent des mécanismes plus discrets de reproduction des inégalités. Si la majorité des enquêté·es affirment que le genre ne constitue pas un obstacle explicite à l'accès aux postes de direction, l'analyse met en lumière le poids des réseaux, des instances de gouvernance majoritairement masculines et des contraintes familiales inégalement distribuées, qui contribuent à structurer les opportunités professionnelles.

L'ensemble de ces résultats permettra d'examiner, dans le chapitre suivant, la validité de l'hypothèse selon laquelle l'accès aux fonctions de direction dans les organismes conventionnés de l'Hérault résulterait d'une interaction entre mécanismes organisationnels et dynamiques individuelles, susceptible de produire des effets différenciés selon le genre.

III.1. Des registres différenciés de légitimation : continuité professionnelle, expertise et projection stratégique

L'accès aux fonctions de direction ne repose pas uniquement sur l'acquisition de compétences techniques ou gestionnaires. Il suppose un travail de légitimation, c'est-à-dire la manière de se définir comme dirigeant·e et d'être reconnu comme tel. L'analyse des entretiens montre que ce travail s'effectue selon des registres différenciés selon le genre, qui ne renvoient pas à des

capacités distinctes, mais à des modes de justification inégalement convertibles en position dirigeante.

III.1.1. Une légitimité construite dans la continuité et la maîtrise progressive du métier

L'analyse des entretiens met en évidence des modalités d'accès aux fonctions de direction contrastées selon le genre. Du côté des directrices, la promotion interne constitue la voie d'accès dominante. Sept des huit directrices interrogées ont accédé à leur poste après une période d'ancienneté au sein de la structure, variant de trois à dix ans en moyenne, à l'exception d'une dont le parcours, marqué par vingt ans d'engagement dans l'organisation avant d'en prendre la direction, illustre de façon saillante l'exigence de démonstration prolongée qui peut peser sur les trajectoires féminines. Le parcours d'une des directrices échappe à la logique de promotion interne observée dans cette étude. Recrutée dès la création de son association en qualité de directrice, elle occupe cette fonction depuis vingt-huit ans, ce qui témoigne d'un engagement particulièrement durable et rejoint, sous une autre forme, l'attachement à l'organisation que l'on retrouve dans les trajectoires des autres directrices. Du côté des directeurs, en revanche, le recrutement externe constitue la modalité exclusive d'accès au poste. Les cinq directeurs rencontrés ont tous été recrutés en dehors de l'organisation, quatre d'entre eux directement au poste de direction, le cinquième ayant intégré la structure comme directeur général adjoint par voie externe avant d'accéder à la direction générale quatre ans plus tard. Dans ce dernier cas, si une forme de progression interne est observable, elle ne prend pas sa source dans une trajectoire métier construite au sein de l'organisation mais dans un recrutement externe préalable sur un poste déjà de haut cadre dirigeant.

III.1.1.1. De la compétence à la légitimité : des registres différenciés de crédibilité

Chez plusieurs directrices, la légitimité dirigeante s'ancre d'abord dans une connaissance fine du terrain et dans une inscription durable au sein de la structure. La prise de fonction n'apparaît pas comme l'aboutissement d'une stratégie de carrière explicitement formulée, mais comme la reconnaissance progressive d'un engagement au sein de l'organisation.

L'analyse des discours montre que les directrices insistent particulièrement sur la maîtrise des dispositifs, la connaissance du public et des partenaires, ainsi que sur la continuité de leur

implication dans la structure. F1_Social affirme ainsi que : « Je connais tous les partenaires, je connais le public et c'est ça la légitimité » tandis que F7_Technique souligne : « l'avantage et le point fort que j'avais, je connaissais le secteur d'activité, je venais d'en bas du terrain ».

L'accès à la direction est fréquemment présenté par les directrices comme relevant d'une forme d'évidence organisationnelle. Il est décrit comme « logique » ou « naturel », adossé à l'expérience et la continuité professionnelle. F4_Social évoque ainsi qu'« il était assez logique que ce soit [elle] qui reprenne le poste » au regard de ses vingt années d'expérience et de sa maîtrise des services et de l'environnement. Cette naturalisation tend à atténuer la dimension stratégique ou compétitive de l'ascension hiérarchique. F1_Social, quant à elle, formule sa progression en ces termes : « J'ai pas eu à me battre… j'ai pas eu à revendiquer ma légitimité d'être à ce poste-là. Parce que c'était logique, c'était naturel, parce que je savais de quoi je parlais ».

L'accès à la direction n'est donc pas raconté comme une conquête, mais comme le prolongement naturel d'un travail déjà accompli. Toutefois, en précisant « parce que je sais que pour certaines personnes c'est le cas », F1_Social suggère l'existence de situations où la légitimité doit précisément être défendue. La naturalité invoquée apparaît ainsi comme le produit d'une reconnaissance stabilisée en amont. Autrement dit, la légitimité dirigeante ne s'impose qu'à condition d'avoir été construite progressivement, par l'accumulation d'une compétence reconnue et d'une fidélité organisationnelle.

Cette configuration dominante n'exclut pas des situations plus conflictuelles. Le cas de F7_Technique est un exemple significatif. Confrontée à un sentiment de limitation professionnelle, elle explique avoir « interpellé » son président, estimant ne pas pouvoir « mettre en avant [ses] compétences » et risquer de « perdre confiance » en elle en restant dans une position qu'elle décrit comme « brimée ». Elle insiste sur la nécessité d'« avoir le courage de dire les choses ». La revendication d'évolution ne prend pas ici la forme d'une stratégie d'ascension planifiée, mais d'une réaction à un blocage organisationnel. La progression ne découle pas d'une évidence cumulative, mais d'une médiation politique interne, dans un contexte de tensions préexistantes autour de la direction en place.

Loin de contredire la régularité observée chez les directrices interrogées, ce cas révèle les conditions de possibilité. Lorsque la reconnaissance cumulative ne suffit plus à ouvrir des perspectives d'évolution, la légitimité doit être explicitement formulée et négociée. La revendication apparaît alors comme une réponse à un déficit de reconnaissance, et non comme une logique proactive de conquête du pouvoir.

Dans cette configuration, la formation est majoritairement envisagée comme un processus de consolidation ou de sécurisation d'une position déjà investie, plutôt que comme un levier stratégique préalable à l'accès au poste. Elle vient renforcer une compétence ou un positionnement hiérarchique déjà reconnus dans la pratique. F6_Technique explique ainsi avoir « passé le concours de rédacteur territorial », puis d'« attaché », afin de sécuriser sa situation, tout en précisant être aujourd'hui « attachée hors classe mais toujours sur les mêmes fonctions ». F3_Social exprime, pour sa part, le besoin d'effectuer une formation complémentaire dans le but de renforcer sa « posture de direction ». De son point de vu, elle n'a pas été au préalable « formée pour de la direction ». La formation intervient ici comme un ajustement et une légitimation a posteriori, plus que comme instrument d'ascension anticipée.

Ainsi, dans les trajectoires féminines observées, la légitimité dirigeante se construit principalement dans la continuité, la maîtrise progressive du métier et la reconnaissance cumulative au sein de l'organisation. Elle est rarement revendiquée comme projet d'ascension explicite et semble d'autant plus stabilisée qu'elle s'inscrit dans une continuité professionnelle reconnue au sein de l'organisation.

III.1.1.2. Une légitimité construite dans la projection et la mobilisation stratégique des ressources

A la différence des trajectoires féminines majoritairement inscrites dans la continuité organisationnelle, les directeurs décrivent leur accès à la direction dans un registre plus explicitement projectif. La progression vers des fonctions d'encadrement est davantage un objectif assumé, parfois anticipé, et soutenu par des démarches formelles de qualification ou de repositionnement professionnel. H1_Social illustre cette logique en expliquant avoir engagé une formation diplômante spécifiquement orientée vers l'encadrement : « Pour obtenir des postes de cadre ou évoluer vers des postes d'encadrement, j'ai entamé une formation au CNAM

(…) le DCG[2] (…) que j'ai obtenu en 2022. J'ai par la suite obtenu rapidement ce poste ». La formation constitue ici un instrument stratégique préalable à l'accès à la fonction de dirigeant. Elle est pensée comme un levier d'ascension, et non comme la consolidation à posteriori d'un poste déjà occupé.

De même, H4_Technique décrit sa mobilité professionnelle comme une réponse volontaire à une stagnation professionnelle : « Soit on cherche des excuses, soit on se donne les moyens (…) des fois il faut aller regarder ailleurs aussi ». La progression hiérarchique est ici présentée comme le résultat d'une démarche active, assumée, incluant une candidature externe et une confrontation à la mise en concurrence via un « cabinet de recrutement ». La légitimité se construit à ce niveau selon la capacité des acteurs à se positionner, à activer des ressources formelles (diplômes, concours, réseaux) et à accepter la mobilité.

Dans cette logique de positionnement stratégique, le développement et l'entretien de réseaux professionnels devient une donnée indispensable. Concrètement, même lorsque la reconversion intervient à la suite d'un événement contraint, comme pour H2_Technique, la validation d'acquis d'expérience (formation) est mobilisée comme un outil stratégique de repositionnement : « (…) j'ai fait une validation des acquis de mon expérience (…) ce qui m'a permis de candidater au poste de directeur général adjoint ».

Toutefois, le capital scolaire formel ne peut être à lui seul considéré comme une condition nécessaire de l'accès des hommes à la direction. H4_Technique, avec un niveau bac+2 non validé, sans formation d'école de cadre ni concours formellement passé, insiste davantage sur une trajectoire largement autodidacte et l'importance de son expérience politique locale. A cet effet, l'autoformation et l'engagement institutionnel sont présentés comme des ressources suffisantes pour légitimer son positionnement : « Pas de formation ou d'école de cadre, c'est purement de l'autoformation sur le terrain. (…) Je pourrais solliciter, par mon expérience

[2] CNAM : Conservatoire national des arts et métiers – DGC : Diplôme général de comptabilité

politique en tant qu'adjoint, de valider certains concours (…) mais je n'ai pas passé de concours ni de diplôme » (H4_Technique).

Dans une telle configuration, la légitimité ne repose pas principalement sur la certification académique, mais sur la capacité à mobiliser des ressources externes politiques, relationnelles ou institutionnelles, convertibles en capital dirigeant. H2_Technique insiste par exemple sur le rôle déterminant de ces relations dans l'accès aux opportunités de direction : « pour quelqu'un qui va avoir une carrière dans les postes de dirigeants, le réseau était essentiel (…) les opportunités, il y en a peu, il faut les chercher (…) vous avez beau avoir des diplômes, si vous restez chez vous (…) il ne se passera rien. Si vous réseautez, que vous êtes dans les bons endroits et que vous vous faites connaître, là les choses peuvent bouger » (H2_Technique).

Dans ce cas, le réseau fonctionne comme une ressource stratégique permettant d'identifier les postes disponibles, de se positionner dans les processus de recrutement et d'accroître sa reconnaissance dans les milieux professionnels concernés. L'absence de diplôme formel n'est pas présentée comme un obstacle majeur, dès l'instant que d'autres formes de capital peuvent être activées dans des procédures de recrutement externe.

En d'autres termes, qu'elle passe par la formation diplômante ou par la conversion d'expériences professionnelles, politiques et relationnelles, la légitimité masculine observée s'inscrit plus dans une logique de projection et de positionnement stratégique. A cet effet, l'accès à la direction se fonde sur la capacité à saisir des opportunités, à candidater, à se rendre visible dans des espaces décisionnels, à transformer ses ressources scolaires et ses expériences en leviers d'ascension professionnelle.

III.1.1.3. Une reconnaissance organisationnelle asymétrique des registres de légitimité

Les deux registres que sont la continuité cumulative d'expériences (pour les femmes) et projection stratégique (pour les hommes), correspondent à des manières différenciées de rendre la direction légitime dans les discours. Toutefois, ils ne semblent pas produire des effets équivalents dans l'accès aux fonctions stratégiques.

Les trajectoires fondées sur la mobilité, la certification gestionnaire et la capacité à se positionner dans des procédures formalisées de recrutement sont le plus souvent présentés

comme immédiatement compatibles avec les attentes implicites associées à une fonction dirigeante. Par conséquence, la mise en concurrence externe, la validation académique explicite ou l'expérience administrative et politique constituent des ressources directement convertibles en légitimité hiérarchique.

A l'inverse, les trajectoires fondées sur la fidélité organisationnelle, la maîtrise progressive du terrain et la reconnaissance cumulative des expériences supposent une accumulation plus ou moins longue de légitimité avant d'ouvrir l'accès à la direction. La compétence y est indiscutable, mais elle doit être stabilisée dans la durée pour produire un effet équivalent.

Les inégalités ne résident donc pas dans l'absence de qualification ou de capacité stratégique chez les directrices. Elles tiennent à la définition organisationnelle de ce qui fait le bon dirigeant ou la bonne dirigeante. Dans le matériau recueilli, les ressources associées à la projection, à la mobilité et à la certification gestionnaire apparaissent plus fréquemment mobilisées dans les trajectoires masculines, et plus immédiatement convertibles en position stratégique que celles fondées sur la continuité et l'expertise interne.

Autrement dit, la légitimité dirigeante se construit à l'intersection des trajectoires individuelles et des normes organisationnelles qui ne reconnaissent pas équitablement les différents registres de compétence. C'est dans cette interaction que se produisent des effets différenciés d'accès aux fonctions stratégiques.

III.1.2. Le terrain comme ressource symbolique et régulation genrée du pouvoir

Si les modalités d'accès à la direction sont différenciées selon le genre, les manières d'habiter la fonction le sont également. L'analyse des entretiens montre que le rapport au terrain et à la distance hiérarchique constitue un point de clivage central. Le terrain n'est pas seulement un espace d'intervention professionnelle, mais se transforme en une ressource symbolique mobilisée différemment selon les catégories genrées, dans le but de stabiliser leurs positions hiérarchiques respectives et de réguler l'exercice du pouvoir.

III.1.2.1. Prendre de la hauteur : la distance au terrain comme marqueur de centralité stratégique

Chez plusieurs directeurs, l'accès à la direction s'accompagne d'un positionnement hiérarchique explicite par rapport au terrain. La prise de distance n'est pas présentée par ces derniers comme un abandon, mais comme une condition d'efficacité stratégique. H3_Social l'exprime en ces termes : « Je suis plutôt en retrait, je suis plutôt en surplomb, j'ai pas envie d'intervenir au quotidien ». La distance hiérarchique est ici assumée comme nécessaire, en ceci qu'elle permet de laisser les équipes exercer leur autonomie et de concentrer la direction sur des fonctions de pilotage.

De manière encore plus explicite, H2_Technique distingue clairement le travail social du « vrai travail » du dirigeant : « Le vrai travail d'un directeur général, c'est d'obtenir le maximum des politiques publiques, d'obtenir le maximum de financements (…). L'aspect social, on considère finalement que c'est le travail des travailleurs sociaux ». Le terrain est, à ce niveau des résultats, présenté comme le lieu d'expression par excellence des équipes opérationnelles. La direction est, suivant cette logique, redéfinie comme une centralité stratégique, financière et institutionnelle fondée sur la capacité à représenter l'organisation, à sécuriser les ressources et à arbitrer.

Il ressort de ces discours que, la distance hiérarchique est davantage cohérente avec les postes à responsabilité élevée. Elle n'est pas problématisée, au contraire elle constitue un élément structurant de la fonction de direction.

III.1.2.2. Rester au contact : le terrain comme garantie de légitimité et de cohésion

Chez les directrices, le rapport au terrain est formulé différemment. En effet, même lorsqu'elles occupent des fonctions équivalentes en termes de responsabilité, le maintien d'une forte proximité avec les équipes sur le terrain constitue pour elle une exigence centrale. C'est dans ce sens que F1_Social dit consacrer une part majoritaire de son temps à la régulation collective : « Je dois passer 70% de mon temps à faire en sorte que les collègues soient bien dans ce qu'ils font (…) si je coordonne que des problèmes (…) je ne sers à rien ». Dans cette perspective, la direction est davantage pensée comme un travail de maintien de l'équilibre collectif au sein

duquel la performance organisationnelle dépend de la qualité des relations et du climat interne. Or dans ce contexte, le terrain est un indicateur immédiat du bon fonctionnement de la structure dont il ne faut surtout pas s'éloigner.

F7_Technique mobilise un registre proche mais l'articule plus explicitement à la dimension stratégique. Elle l'exprime en ces termes : « On ne peut pas diriger une structure si on ne sait pas ce qu'elle fait, ce que ça produit (…). Il faut rester en contact avec le terrain (…) pour défendre auprès des financeurs ce qui se passe sur le terrain ». On comprend bien que le maintien de la proximité avec le terrain puisse assurer la connaissance fine des effets produits par les prestations et permette d'ajuster les pratiques professionnelles, mais aussi de soutenir la négociation avec les financeurs.

Dans les deux cas ainsi présentés, le terrain fonctionne comme une ressource symbolique double. Il agit d'une part comme une ressource de régulation interne (cohésion, accompagnement, ajustement des pratiques) et d'autre part comme une ressource de légitimation externe (capacité à argumenter, à défendre des financements).

III.1.2.3. Une tension structurante : crédibilité interne versus visibilité stratégique

Les directeurs et les directrices exposent à travers leurs discours des manières différenciées de réguler le pouvoir sous contrainte organisationnelle commune. Tous et toutes doivent répondre aux exigences budgétaires, aux appels à projets, aux attentes des financeurs et aux impératifs de gestion. Toutefois, la manière d'articuler ces contraintes avec le terrain diverge.

Cette différenciation ne disparaît pas même dans les petites structures où la proximité au terrain est structurellement forte. H1_Social, directeur d'une structure de taille réduite, décrit ainsi le travail explicite de mise à distance qu'il a dû opérer vis-à-vis d'anciens collègues : « On n'est pas sur le même plan d'égalité (…) il faut maintenir cette distance ». Invité initialement aux moments informels de convivialité, il décide progressivement de s'en retirer afin d'éviter des « dynamiques » contraires à ce qu'il considère comme « un bon management, c'est à dire une distanciation ». La distance hiérarchique est ici construite activement, y compris au prix d'un retrait relationnel.

A l'inverse, F5_Technique, directrice d'une structure de taille semblable, reconnaît le lien hiérarchique tout en soulignant la complémentarité et la présence continue : « Elles ont bien conscience qu'il y a un lien de hiérarchie, mais je suis présente et on est très complémentaires ». Dans un contexte organisationnel comparable, la régulation du pouvoir ne s'opère pas par la mise à distance mais par l'ajustement relationnel. La hiérarchie est intégrée, mais elle n'est pas accentuée.

Si la prise de distance favorise la visibilité stratégique et la capacité des directeurs à investir les espaces institutionnels externes, le maintien d'une forte présence interne consolide l'ancrage relationnel des directrices tout en renforçant leur crédibilité auprès de leurs équipes. La tension qui émerge est alors centrale lorsque rester au plus près du terrain stabilise la position interne, mais peut réduire la disponibilité pour les réseaux et les négociations externes. A contrario, prendre de la hauteur renforce la centralité stratégique, mais accentue la distance hiérarchique. Cette différenciation genrée et ses impacts ne relèvent pas uniquement de préférences individuelles, mais surtout de l'articulation entre des trajectoires professionnelles différenciées et des attentes organisationnelles implicites quant à la manière légitime d'exercer l'autorité. Le rapport au terrain constitue, de ce fait, un opérateur central de différenciation dans la manière d'habiter la hiérarchie.

III.2. L'autorité dirigeante en pratique : entre normes sectorielles et styles différenciés d'exercice du pouvoir

L'identification à la fonction dirigeante constitue un autre lieu important de variation. En effet, l'analyse des entretiens montre que l'exercice du pouvoir ne se confond pas avec l'adhésion symbolique à une figure d'autorité verticale. Il suppose un travail d'ajustement aux normes sectorielles de l'ESS et aux attentes organisationnelles. Cet ajustement se décline différemment selon les trajectoires.

III.2.1. Reformuler l'autorité dans un univers organisationnel participatif

Dans le secteur de l'économie sociale et solidaire, l'exercice de la direction s'inscrit dans un univers normatif où la légitimité managériale est fortement associée aux valeurs de coopération, de participation et de proximité avec les équipes. Dans ce contexte, la figure du dirigeant

autoritaire ou gestionnaire apparaît peu compatible avec les représentations professionnelles dominantes. L'analyse des entretiens montre toutefois que cette norme d'horizontalité n'efface pas l'existence du pouvoir hiérarchique. Elle conduit plutôt les dirigeant.e.s à reformuler ou à réguler symboliquement l'exercice de l'autorité, selon des modalités qui varient sensiblement selon les trajectoires genrées.

III.2.1.1. Coordonner plutôt que commander

Chez plusieurs directrices, l'exercice de la direction est décrit dans un registre relationnel et collectif qui tend à atténuer la centralité personnelle du pouvoir. La fonction dirigeante est moins présentée comme une position d'autorité que comme un travail de coordination visant à articuler les différentes composantes de l'organisation. F2_Social mobilise ainsi une métaphore musicale pour qualifier son rôle : « mon quotidien c'est mettre en orchestre les consignes de mon conseil d'administration (…) et mettre en œuvre la politique et la stratégie de l'association, chercher des nouveaux projets, monter des dossiers ». Cette image du « chef d'orchestre » souligne une conception de la direction fondée sur la mise en cohérence collective plutôt que sur la centralisation décisionnelle. La même directrice insiste d'ailleurs sur l'importance de maintenir une forme d'égalité symbolique entre les membres de l'organisation, tout en reconnaissant l'existence d'une hiérarchie fonctionnelle : « on n'est pas à égalité parce qu'il faut bien un directeur (…) mais je fais pas de différence entre l'avis d'un chauffeur ou l'avis d'un chef de service ».

Dans cette configuration, la légitimité dirigeante repose largement sur la capacité à maintenir un climat de coopération et à reconnaître la valeur des contributions individuelles. L'autorité n'est pas niée, mais elle est reformulée dans un registre relationnel compatible avec les normes professionnelles du secteur.

Cette mise à distance du modèle gestionnaire apparaît également dans le vocabulaire mobilisé pour décrire la fonction. F3_Social explique ainsi ne pas souhaiter être identifiée comme « manager », un terme qu'elle associe davantage à des organisations marchandes orientées vers la performance : « moi j'aimerais pas qu'on me dise que je suis le manager de l'association ». Dans la même logique, F1_Social préfère se définir comme « coordinatrice », soulignant la dimension collective du travail de direction. De manière encore plus explicite encore, F1_Social

affirme ne pas rechercher le pouvoir attaché à la fonction dirigeante : « Moi je cherchais pas la direction pour le pouvoir parce qu'alors vraiment même je le fuis ».

Le rapport à la gouvernance associative s'inscrit dans la même logique. Dans leurs discours, les directrices évoquent plus fréquemment une relation de confiance et de validation avec le conseil d'administration. F5_Technique rappelle ainsi que certaines décisions relèvent directement de la gouvernance associative : « Le Conseil d'administration prend les décisions (…) et le directeur ou la directrice doit rendre des comptes ». Elle souligne également que cette relation peut constituer une forme de soutien dans l'exercice de la fonction : « j'ai besoin de l'accord du Conseil d'administration (…) et je trouve ça très bien, ça me sécurise ». De même, F1_Social insiste sur la souplesse que lui procure un conseil d'administration qui soutient ses propositions, tandis que F6_Technique évoque la confiance dont elle bénéficie de la part de la gouvernance.

Ces discours ne signifient pas une absence de responsabilité décisionnelle. Les directrices interrogées assurent pleinement les fonctions de pilotage, de représentation institutionnelle et de gestion des ressources associées à la direction. Toutefois, leur manière de décrire ces responsabilités tend à atténuer l'identification personnelle à la figure du dirigeant autoritaire. L'autorité apparaît davantage comme une nécessité organisationnelle que comme une identité professionnelle revendiquée.

III.2.1.2. Décider dans un cadre participatif

Chez les directeurs interrogés, la référence à l'horizontalité organisationnelle est également présente, mais elle s'articule plus explicitement à la reconnaissance du pouvoir hiérarchique associé à la fonction dirigeante. Autrement dit, la participation des équipes et la circulation de l'information sont valorisées, mais elles coexistent avec une affirmation plus directe de l'autonomie décisionnelle.

H4_Technique insiste par exemple sur l'importance d'un fonctionnement « collaboratif à l'image de l'économie sociale et solidaire » tout en précisant qu'« il y a une hiérarchie certes fonctionnelle mais (…) techniquement on est vraiment sur du participatif ». La direction est ici décrite comme un poste hiérarchique clairement identifié, mais inscrit dans un fonctionnement collectif favorisant l'implication des salariés. L'horizontalité ne correspond donc pas à

l’absence de hiérarchie, mais à la possibilité pour chacun.e de participer à la vie de l’organisation.

Dans d’autres cas, la dimension hiérarchique est assumée de manière plus explicite, notamment lorsque les directeurs évoquent leur position vis-à-vis de leurs équipes. H1_Social décrit ainsi le travail nécessaire pour instaurer une distance hiérarchique avec d’anciens collègues lorsqu’il a accédé à la direction : « il a fallu (…) leur faire comprendre que maintenant il y a un rapport hiérarchique (…) j'avais un pouvoir sur elles et ça, ça a été assez long à mettre en place ». Dans ce cas, la direction implique la reconnaissance explicite d’une asymétrie dans la relation professionnelle. Le maintien d’une certaine collaboration avec les équipes reste possible, mais il doit s’accompagner de la clarification du rôle hiérarchique et des responsabilités associées, notamment en matière de procédures disciplinaires ou de décisions organisationnelles.

Cette centralité décisionnelle se retrouve également dans la manière dont les directeurs décrivent leur relation avec les instances de gouvernance. Chez plusieurs d’entre eux, la délégation de pouvoir est décrite comme une composante centrale de la fonction dirigeante. D’ailleurs, l’autonomie décisionnelle est explicitement revendiquée et présentée comme une condition d’efficacité organisationnelle. H2_Technique à cet effet que certaines décisions opérationnelles relèvent directement de sa responsabilité : « Tout ce qui relève du personnel, de l'opérationnel, c'est de ma responsabilité (…) je ne demande pas l'avis au conseil d'administration ». De même, H1_Social insiste sur la latitude dont il dispose dans l’exercice de ses fonctions : « j'apprécie beaucoup d'avoir les coudées franches (…) puisque j'ai toutes les délégations ». H5_Social va encore plus loin en soulignant l’ampleur de l’autonomie associée à son poste : « dans mon asso j'ai un pouvoir qui est franchement énorme ».

De manière plus générale, les directeurs interrogés ont tendance à assumer plus directement la dimension décisionnelle de la fonction, même lorsque celle-ci s’inscrit dans un cadre participatif. L’autorité est clairement mentionnée comme un élément constitutif du rôle de dirigeant, nécessaire au pilotage de l’organisation et à la prise de décisions stratégiques.

III.2.1.3. Une tension structurante entre horizontalité et hiérarchie

Loin d'être des styles individuels isolés, ces différences (dimension décisionnelle ou collaborative) renvoient à des manières différenciées d'articuler l'exercice du pouvoir avec les normes professionnelles du secteur. L'économie sociale et solidaire valorise fortement la participation, la coopération et la proximité avec les équipes, ce qui contribue à disqualifier symboliquement les formes d'autorité trop explicitement verticales.

Toutefois, les contraintes organisationnelles associées à la fonction dirigeante, (gestion budgétaire, relation avec les financeurs, arbitrage des décisions et responsabilité juridique), maintiennent une verticalité structurelle dans l'exercice du pouvoir. Dès lors, les dirigeant.e.s restent responsables des décisions stratégiques et des orientations de l'organisation. Dans ce contexte, l'horizontalité ne se présente pas comme une absence de pouvoir, mais comme une manière socialement située de le réguler et de le rendre légitime. Là où plusieurs directrices tendent à reformuler l'autorité dans un registre relationnel et collectif, les directeurs interrogés assument plus directement la centralité décisionnelle associée à la fonction de direction. L'exercice du pouvoir est donc partagé par l'ensemble des dirigeant.e.s, mais il est investi et mis en récit selon des registres différenciés.

Si les dirigeantes rencontrées tendent à reformuler symboliquement leur autorité dans un registre de coordination et d'horizontalité, l'exercice concret de la fonction reste néanmoins associé à de fortes exigences d'engagement et de disponibilité. En ce sens, l'analyse des entretiens permet de déplacer l'attention des styles déclarés de direction vers les conditions sociales qui rendent possible l'investissement dans la fonction dirigeante.

III.2.2. Des conditions sociales différenciées d'exercice de la fonction dirigeante

Les données collectées révèlent que l'exercice concret de la fonction dirigeante s'accompagne d'exigences organisationnelles fortes, notamment en termes de disponibilité temporelle et d'engagement professionnel. Toutefois, la capacité à répondre à ces attentes ne dépend pas uniquement des ressources professionnelles des dirigeant.e.s. Elle repose également sur un ensemble d'arrangements privés et domestiques qui soutiennent, de manière plus ou moins visible, l'investissement dans la fonction.

III.2.2.1. La disponibilité comme norme implicite de la fonction de direction

L'exercice de la fonction de direction repose sur une exigence de disponibilité qui dépasse largement la définition formelle du poste. Le traitement des données empiriques met en évidence une attente organisationnelle d'engagement temporel étendu, qui se traduit par de longues journées de travail, une forte réactivité face aux imprévus et une présence régulière dans différents espaces institutionnels.

A titre illustratif, H2_Technique décrit une journée de travail caractérisée par une amplitude horaire importante, liée à la multiplicité des responsabilités associées au poste : « Alors ma journée type… moi j'arrive en général vers sept heures trente le matin. Et j'en pars rarement avant dix-neuf heures. Mais ça peut aller beaucoup plus tard parce qu'en plus […] quand j'ai les instances associatives, donc les bureaux, les conseils d'administration, l'assemblée générale ». Au-delà de la durée du travail elle-même, ces propos soulignent la diversité des espaces dans lesquels le dirigeant est attendu. La fonction ne se limite donc pas à la gestion interne de l'organisation, elle implique également une participation active aux instances de gouvernance et aux espaces partenariaux.

Cette exigence d'engagement est d'ailleurs explicitement formulée comme une norme associée à la fonction : « Donc oui, je veux dire un directeur général […] c'est quelqu'un qui ne compte pas ses heures » *(H2_Technique).* La disponibilité s'impose ici comme une disposition attendue du dirigeant, participant à la définition même du rôle. Le fait de « ne pas compter ses heures » est présenté comme une caractéristique inhérente à la fonction. Ceci contribue ainsi à la construction d'une figure professionnelle du dirigeant fortement investi dans son activité.

Plusieurs directrices mettent également en évidence cette exigence d'investissement temporel. L'une d'entre elles souligne à ce titre que « les postes de responsables c'est des postes à gros niveau d'investissement quand même » (F4_Social). F8_Technique va dans le même sens en relevant les risques liés à la fonction : « ce poste peut être prenant mais aussi dangereux en fait, parce qu'on est tellement investi que du coup on s'y plonge à corps perdu ».

Ces exigences organisationnelles ne constituent pas seulement une contrainte liée à la charge de travail, elles produisent aussi une extension du temps de travail vers les soirées ou les

moments habituellement consacrés à la sphère familiale. Comme le précise F6_Technique, « dès qu'on va travailler avec la gouvernance […] les réunions c'est le soir ». En conséquence, être dirigeant implique de pouvoir répondre aux sollicitations organisationnelles au-delà des horaires ordinaires de travail.

Dans ce contexte, la disponibilité attendue suppose, en amont, l'existence de conditions sociales permettant de soutenir cet engagement professionnel dans la durée. Les entretiens suggèrent en effet que la capacité à répondre à ces exigences repose en grande partie sur l'organisation de la sphère domestique et sur les arrangements familiaux qui permettent de libérer du temps pour l'activité professionnelle. Cette dimension apparaît plus distinctement dans les récits des directrices, qui évoquent spontanément les ajustements nécessaires pour concilier les exigences du poste de dirigeant avec les responsabilités familiales.

III.2.2.2. Le socle domestique : entre négociation permanente et soutien invisible

Les récits de trajectoires mettent en évidence le fait que l'exercice de la fonction de direction ne repose pas uniquement sur des ressources professionnelles, mais également sur un ensemble d'arrangements domestiques qui rendent possible l'investissement dans le travail. Cependant, ce « socle domestique » est structuré de manière différenciée dans les discours recueillis.

Les directrices évoquent fréquemment leur parcours à partir des contraintes familiales et organisationnelles auxquelles elles ont dû faire face, ainsi que des ajustements nécessaires pour maintenir un équilibre entre responsabilités professionnelles et obligations domestiques.

> « J'avais toute la gestion du matin avec les enfants, aller à la crèche… partir au boulot, revenir faire une journée de fou ici, repartir vraiment à l'heure pour la crèche. Je faisais tout le matin et le soir mettre en route les devoirs, préparer un repas pour l'autre… puis en plus des repas équilibrés parce qu'il faut que les enfants soient heureux. Bref… ça a été très difficile, très difficile » (F1_Social).

Ce récit donne à voir l'ampleur du travail organisationnel qui accompagne l'exercice de la fonction. Les obligations professionnelles et familiales ne se succèdent pas mais s'entremêlent dans une temporalité serrée où chaque activité doit être anticipée. La direction ne s'exerce donc pas dans un espace de disponibilité continue, mais dans un quotidien structuré par une

succession d'ajustements logistiques et temporels. La responsabilité domestique constitue, à ce niveau, une dimension ordinaire du travail d'organisation qui accompagne l'investissement professionnel.

Pour maintenir cet équilibre, certaines directrices décrivent la nécessité d'un soutien conjugal : « j'ai la chance d'avoir un époux avec qui on partage les tâches et les et les responsabilités » (F6_Technique). D'autres expliquent être obligées de mobiliser des soutiens extérieurs, notamment au sein de la famille élargie. C'est le cas notamment de F1_Social qui pouvait compter sur ses beaux-parents : « quand moi je pouvais pas être là, c'était eux qui prenaient le relais ». Toutefois, cette aide ne représente pas une ressource neutre. Elle peut s'accompagner d'un sentiment de dette et d'une forme de culpabilité liée au fait de solliciter régulièrement l'entourage comme le souligne F1_Social : « des fois, il a fallu un peu courber le dos en se disant oui je devrais pas demander encore une fois à ma belle-mère, et ça au niveau psychologique c'est lourd quand même ».

Les récits ainsi présentés mettent en évidence le rôle central joué par les conjoints et les relais familiaux dans la possibilité même d'exercer des responsabilités professionnelles. L'exercice de la direction semble alors étroitement articulé à une série de négociations quotidiennes impliquant la gestion du temps, la répartition des tâches au sein du couple et la mobilisation de relais familiaux.

L'analyse des discours révèle également que les trajectoires féminines sont marquées par des décisions prises à l'échelle du couple au moment de l'arrivée des enfants. Ces arbitrages contribuent à structurer la répartition des responsabilités domestiques et professionnelles.

> « Quand y a la naissance d'un enfant… forcément il y a une période d'absence de l'entreprise. […] Mon mari a 4 ans de plus que moi, il est ingénieur, donc forcément le revenu le plus confortable était le sien. Donc y a un moment, y a un calcul à faire. Et du coup, c'est moi qui ai géré l'arrivée de *** et le rythme scolaire, donc d'être à la garderie avant 06h30 pour aller la récupérer » (F8_Technique).

Dans cet extrait de récit, la répartition des responsabilités est présentée comme le résultat d'un « calcul » fondé sur la situation professionnelle respective des conjoints. Toutefois, cette

rationalisation économique s'accompagne concrètement d'une prise en charge accrue de l'organisation familiale par l'enquêtée. Les décisions liées à la naissance d'un enfant représentent des moments charnières dans lesquels se redéfinissent les modalités d'investissement professionnel.

Une telle logique se retrouve également dans les bifurcations professionnelles décrites par certaines enquêtées, notamment lorsqu'elles envisagent leur trajectoire en lien avec les transformations de leur situation familiale : « J'étais enceinte à l'époque de ma fille… et du coup se pose la question de ce que je peux faire professionnellement parlant si on veut rester dans la région […] et accueillir cet enfant. Du coup j'ai repris les études et j'ai fait une formation en paye. ». (F8_Technique). Cette situation démontre que les choix de formation et d'orientation professionnelle peuvent être directement liés aux configurations familiales. En effet, les décisions de carrière sont fortement imbriquées dans des considérations liées à la vie domestique et à l'organisation familiale à venir.

A l'inverse, dans les récits masculins, l'organisation domestique est plus rarement décrite comme un problème à résoudre. Lorsqu'elle est évoquée, elle est dans plusieurs cas déjà stabilisée ou alors, présentée comme un support implicite de l'investissement professionnel. A ce titre, l'un des directeurs explique que, dans son cas, l'équilibre entre vie professionnelle et vie familiale « s'est fait naturellement » et que l'organisation « s'équilibre assez bien » parce que son épouse « n'est pas ambitieuse » (H2_Technique). H5_Social reconnait, quant à lui, un plus grand investissement de sa femme dans l'éducation de ses filles : « Moi mes filles, je les ai élevées, mais ma femme beaucoup plus que moi avec beaucoup de plaisir ».

Dans ces récits, la sphère domestique fonctionne moins comme un espace de négociation que comme un support logistique relativement stabilisé permettant un investissement professionnel continu. Cette asymétrie dans la manière de raconter les trajectoires s'explique davantage par la place que prend la gestion des affaires domestiques dans l'expérience quotidienne du travail de direction.

III.2.2.3. Des arrangements privés qui structurent l'engagement professionnel

A l'analyse des entretiens, il est donné de constater que l'exercice de la fonction de direction ne peut être compris indépendamment des arrangements privés qui soutiennent l'engagement professionnel. Les exigences de disponibilité associées au poste supposent en effet l'existence d'un environnement domestique capable d'absorber une partie des contraintes temporelles liées au travail. La possibilité d'assister à des réunions tardives, de gérer des situations imprévues ou de maintenir une forte implication professionnelle repose souvent sur une organisation familiale permettant de déléguer ou de redistribuer certaines responsabilités privées.

Ces arrangements prennent des formes variées : partage des tâches au sein du couple, mobilisation de relais familiaux ou ajustements dans les trajectoires professionnelles des conjoints. Toutefois, les données analysées montrent que ces configurations ne sont pas distribuées de manière uniforme selon le genre. Les directrices décrivent plus spontanément les négociations et les ajustements nécessaires pour maintenir cet équilibre, évoquant des arbitrages quotidiens « très très difficiles » (F1_Social) entre obligations professionnelles et responsabilités familiales. A l'inverse, les directeurs mentionnent plus rarement ces dimensions dans leur discours, ce qui tend à rendre moins visible le travail d'organisation domestique qui soutient leur engagement professionnel.

Ces différences discursives mettent en lumière la manière dont les normes organisationnelles du travail de dirigeant s'articulent avec les rôles sociaux attribués aux femmes et aux hommes. Dans cette perspective, la sphère domestique peut soit soutenir, soit contraindre, la disponibilité professionnelle. L'organisation de la vie privée ainsi analysée permet de saisir plus finement les modalités concrètes d'exercice du pouvoir organisationnel. Loin d'être extérieure au travail de direction, cette donnée constitue une infrastructure sociale qui rend plus ou moins possible l'investissement, à différents degrés, des femmes et des hommes dans la fonction.

III.3. L'ESS comme espace paradoxal : égalité affichée mais des inégalités effectives

L'économie sociale et solidaire est souvent présentée comme un espace organisationnel porteur de valeurs d'égalité et de justice sociale, susceptible de favoriser des pratiques professionnelles plus inclusives que dans d'autres secteurs d'activité. Toutefois, l'analyse des discours et des

pratiques révèle une configuration plus ambivalente. Si le principe d'égalité est largement partagé et valorisé, certaines représentations du rôle du dirigeant, tout comme certaines logiques organisationnelles, continuent de produire des effets différenciés dans l'accès aux fonctions à responsabilités.

III.3.1. Discours égalitaires et représentations du rôle dirigeant

L'analyse des récits des dirigeant.e.s des organismes conventionnés relevant de l'économie sociale et solidaire (ESS), met en évidence la prégnance d'un registre discursif fortement marqué par la référence à l'égalité entre les femmes et les hommes. Les acteurs rencontrés décrivent généralement leur secteur comme un espace relativement ouvert aux femmes. Ils le décrivent également comme étant plus égalitaire que d'autres univers professionnels. Cette perception s'appuie sur l'idée que les valeurs historiquement associées au secteur associatif, (la solidarité, la justice sociale et l'engagement au service de l'intérêt général), favoriseraient des pratiques organisationnelles plus inclusives.

Dans ce cadre, l'égalité professionnelle est fréquemment mentionnée comme une caractéristique déjà largement acquise du fonctionnement des organisations. Plusieurs enquêté·es soulignent ainsi la présence importante de femmes dans leurs structures ou dans leur environnement professionnel. Cela leur permet de relativiser l'existence d'un problème spécifique d'accès aux responsabilités selon le genre. Une directrice souligne par exemple que, comparativement à d'autres secteurs d'activité, « dans notre secteur, on est pas mal lotis » en matière de représentation féminine aux postes de direction (F3_Social).

Dans la même logique, un directeur évoque la composition paritaire de son équipe dirigeante, qu'il présente comme le résultat d'un processus spontané plutôt que comme l'effet d'une politique volontaire d'égalité : « la parité complète (…) elle s'est faite naturellement. Elle s'est faite sur les compétences, uniquement » (H2_Technique). Dans ces discours, l'égalité est perçue comme un état relativement stabilisé du fonctionnement organisationnel, en ce sens qu'elle résulte d'une sélection fondée sur des critères objectifs. L'accès aux responsabilités est davantage décrit comme reposant avant tout sur la compétence, l'expérience ou la capacité à assumer des responsabilités, indépendamment du genre des personnes concernées.

Cette manière de présenter les processus de nomination s'inscrit dans un registre de neutralité qui tend à invisibiliser la dimension genrée des trajectoires professionnelles. Plusieurs directeurs insistent explicitement sur leur volonté de ne pas distinguer les individus en fonction de leur sexe. L'un d'eux explique ainsi que, dans ses pratiques de recrutement ou de gestion des équipes, il cherche avant tout à identifier la personne la plus compétente pour occuper un poste donné : « je fais abstraction de la femme ou de l'homme (…) ce qui m'intéresse, c'est la personne qui sera la meilleure à ce poste » (H2_Technique). Cette neutralisation apparaît aussi dans certains discours féminins qui interprètent les écarts observés dans les trajectoires professionnelles à partir de la rhétorique de la compétence. Une directrice souligne ainsi que, dans son expérience, l'accès aux responsabilités relève avant tout d'une sélection fondée sur les capacités individuelles : « ce qui est important c'est les compétences des uns et des autres » (F3_Social).

Dans ce cadre discursif, l'égalité professionnelle est conçue avant tout comme une égalité de traitement entre individus. Elle ne renvoie pas à une question de répartition sexuée des responsabilités ou de correction d'éventuels déséquilibres, mais à la garantie que les décisions organisationnelles reposent sur des critères jugés légitimes, objectifs et universels. Cette conception s'accompagne logiquement d'une prise de distance vis-à-vis des dispositifs visant explicitement à corriger les inégalités de genre. Pour cette raison, certains dirigeants expriment des réserves face aux politiques de quotas ou de parité, perçues comme susceptibles de remettre en cause la primauté de la compétence dans l'attribution des postes : « mon enjeu ce n'est pas d'avoir cinq femmes et cinq hommes (…) mon enjeu c'est la réussite » (H4_Technique). L'égalité est pensée dans ce contexte comme une égalité abstraite, fondée sur la mise en concurrence des individus indépendamment de leurs caractéristiques sociales. Cette conception contribue à présenter les décisions organisationnelles comme neutres du point de vue du genre, tout en reléguant au second plan les conditions sociales dans lesquelles se construisent les trajectoires professionnelles.

Lorsque les enquêté.e.s évoquent les écarts observés dans l'accès aux responsabilités, ceux-ci sont rarement interprétés comme le résultat de mécanismes discriminatoires. Ils sont plutôt expliqués à partir de différences de parcours ou de situations familiales, présentées comme des contraintes extérieures aux organisations elles-mêmes. De ce fait, plusieurs directeurs soulignent que les interruptions de carrière liées à l'éducation des enfants peuvent influencer

l'accumulation d'expérience professionnelle. L'un d'eux explique par exemple que, dans « le modèle de société homme-femme-famille » encore largement dominant, les femmes assument plus fréquemment les responsabilités parentales, ce qui peut se traduire par des trajectoires professionnelles moins continues : « l'homme, le parcours est beaucoup plus complet parce qu'il n'a pas eu les enfants à élever » (H2_Technique) par contre « la femme qui élève les enfants […] son parcours peut avoir 2 ans de moins, […] voir 10 ans, […] et du coup c'est ça qui peut les pénaliser sur un poste à responsabilité » (*ibid.*). Poursuivant son argumentation, ce même directeur précise que les inégalités d'accès aux fonctions dirigeantes ne sont pas interprétées comme l'effet direct de discriminations organisationnelles, mais comme la conséquence indirecte de différences de parcours individuels : « la femme pourrait être discriminée, mais elle n'est pas discriminée en tant que femme. Elle est discriminée parce qu'elle a un manque d'expérience » (H2_Technique).

Ce déplacement de l'explication vers la trajectoire individuelle contribue à requalifier les inégalités observées en différences de capital professionnel ou d'investissement dans la carrière. Les écarts d'accès aux responsabilités résulteraient davantage de logiques objectives liées à l'expérience accumulée que de l'effet de rapports sociaux de sexe. Cette tendance à individualiser les trajectoires se retrouve également dans les discours de certaines directrices, qui insistent sur la dimension personnelle des parcours professionnels. L'une d'elles souligne clairement que les évolutions de carrière doivent être comprises à partir des choix et des situations individuelles : « chaque situation est très individuelle […] au regard de sa famille, de sa vie personnelle, de ce qu'on veut » (F1_Social).

L'ensemble de ces éléments révèle une configuration particulière des discours sur l'égalité dans les organismes étudiés. Si le principe d'égalité entre les femmes et les hommes est largement reconnu et valorisé, il est généralement formulé dans un registre de neutralité qui tend à invisibiliser les conditions sociales de production des trajectoires professionnelles. Les inégalités éventuelles sont interprétées à travers des catégories telles que la compétence, l'expérience ou les choix individuels. Elles sont requalifiées en différences de parcours ou en contraintes individuelles, ce qui tend à en atténuer la dimension structurelle.

Cette rhétorique de la neutralité a pour principale conséquence la production d'une caractéristique paradoxale du secteur de l'économie sociale et solidaire : l'égalité constitue une

valeur largement partagée et affichée, mais les mécanismes susceptibles de produire des écarts entre les femmes et les hommes apparaissent rarement comme tels dans les discours.

III.3.2. Des mécanismes ordinaires de genre qui reproduisent des normes masculines

Si les discours recueillis tendent à présenter l'égalité professionnelle comme le produit d'une sélection neutre fondée sur la compétence et l'expérience, l'analyse des entretiens montre que certaines représentations du rôle dirigeant se traduisent dans les organisations par des mécanismes plus diffus de différenciation. Concrètement, ces mécanismes ne prennent généralement pas la forme de discriminations explicitement formulées. La rhétorique dominante tend au contraire à les dénier, comme le témoigne F3_Social lorsqu'elle affirme qu'« il n'y a pas une réelle discrimination (…) sur notre secteur d'activité ». Ils apparaissent plutôt dans la manière dont les acteurs interprètent les écarts de trajectoire, décrivent le fonctionnement du secteur ou identifient les qualités attendues pour exercer des responsabilités. Autrement dit, les inégalités ne sont pas nécessairement niées, mais plutôt rarement interprétées comme le produit de rapports sociaux de genre. Pour cette raison, elles sont plus souvent attribuées à des facteurs historiques, organisationnels ou individuels qui tendent à en neutraliser leur dimension structurelle.

Les données empiriques révèlent cette forme de banalisation de la surreprésentation masculine aux postes de direction en dépit de leur faible proportion parmi les salariés. Cette inégalité n'est pas immédiatement perçue comme telle par les enquêté.e.s , même lorsqu'elle est observable au quotidien. Dans le secteur de l'ESS, fortement féminisés, la présence de femmes à la direction est interprétée comme une situation égalitaire, indépendamment de la proportion relative entre la base salariée, majoritairement féminine, et les positions de pouvoir. Ainsi, le fait que les hommes représentent près de la moitié des postes de direction dans des organisations composées aux deux tiers par des femmes est perçu par F3_Social comme « des proportions qui sont raisonnables ». L'égalité est ici pensée en termes de présence féminine visible plutôt qu'en termes de représentation proportionnelle. La forte féminisation de la base salariale associée à « l'historique du métier » tend paradoxalement à rendre moins perceptible la ségrégation verticale qu'elle contribue pourtant à révéler.

Cette invisibilisation ne relève pas d'un simple déni mais d'une normalisation progressive, que les entretiens permettent de mettre en évidence. F5_Technique admet par exemple n'avoir « pas conscience » de cette configuration avant l'entretien. Cette prise de conscience lui permet de faire le lien avec des situations pourtant récurrente dans son quotidien : « hier, j'étais à réunion avec ***, le directeur était entouré que de femmes » (F5_Technique). L'entretien agit à ce niveau comme un révélateur sociologique : « maintenant que vous le dites, c'est vrai », précise-t-elle, ajoutant qu'« il faut avoir le regard pour l'assimiler ». Ce décalage entre l'observation quotidienne et la perception critique illustre la manière dont la ségrégation verticale se banalise sous l'effet de la féminisation de la base, logique que F5_Technique résume dans une formule particulièrement intéressante : « beaucoup de femmes, mais les hommes, ce sont des directeurs ».

Ces observations illustrent un mécanisme d'invisibilisation des inégalités qui ne repose ni sur le déni ni sur la mauvaise foi des acteurs, mais sur des cadres interprétatifs qui en neutralisent la dimension structurelle. En renvoyant les écarts observés à l'histoire du secteur ou à une représentation numérique jugée satisfaisante, les enquêté·es produisent une lecture des inégalités qui déplace la question des conditions organisationnelles de production des trajectoires vers celle d'un rééquilibrage progressif et naturel. C'est précisément dans ce déplacement interprétatif des inégalités que réside le mécanisme ordinaire de genre, qui opère non par une forme de discrimination assumée mais par la normalisation silencieuse des ségrégations verticale et horizontale dans le secteur.

Cette normalisation opère d'autant plus efficacement qu'elle trouve un appui dans les structures mêmes de gouvernance des organisations de l'ESS. Lorsque les enquêté·es décrivent plus directement le fonctionnement institutionnel du secteur de l'ESS, certains mécanismes de reproduction des inégalités apparaissent plus distinctement. A cet effet, bon nombre des personnes interrogées mettent en évidence le rôle des instances de gouvernance dans la définition des profils considérés comme légitimes pour exercer la direction. Un directeur souligne à juste titre que la composition sociale des conseils d'administration peut influencer implicitement les choix de recrutement : « quand on a encore un conseil d'administration composé de 90 % masculin […] à l'entretien automatiquement il va dire : un directeur, un homme c'est bien, un homme ça gère » (H4_Technique).

Dans cette perspective, les décisions organisationnelles ne sont pas présentées comme explicitement discriminantes, mais elles restent inscrites dans des cadres de représentation qui orientent la perception des profils jugés légitimes pour occuper des fonctions de direction. L'influence de ces représentations ressort également dans la manière dont certains enquêtés décrivent la figure sociale du dirigeant typique. Un directeur évoque dans ce sens, l'existence d'un modèle dominant de patron qui reste largement masculin : « on va toujours préférer un homme […] un homme blanc de cinquante ans ou plus, diplômé […] c'est le modèle dominant du patron » (H1_Social). Cette représentation renvoie à une figure dirigeante historiquement construite dans les sphères économiques et administratives, dont certaines caractéristiques continuent d'orienter les jugements portés sur les candidats aux fonctions de direction, y compris dans un secteur qui se revendique porteur de valeurs égalitaires.

En outre, les entretiens rendent visible la manière dont certaines dimensions de la fonction dirigeante, en particulier celles liées à la gestion économique ou aux relations avec les financeurs, restent associées à des compétences implicitement masculinisées. Un directeur observe ainsi que, dans les organisations de l'économie sociale et solidaire, la répartition du pouvoir tend à se modifier lorsque les enjeux économiques deviennent plus centraux : « dès que ça monte d'un cran, dès que ça monte dans l'économie, dans le sérieux, on va demander à un homme de venir » (H3_Social). Dans ce type de situation, les responsabilités associées à la négociation financière ou à la gestion budgétaire se transforment en des espaces où les attentes en matière d'autorité et de crédibilité professionnelle se rapprochent davantage des normes traditionnellement associées aux univers économiques classiques.

Cette dimension émerge également dans la perception de la crédibilité différenciée des dirigeant.es face aux interlocuteurs institutionnels. Le même directeur souligne par exemple que l'écoute accordée aux arguments économiques peut varier selon le genre de l'interlocuteur : « quand moi je pose des chiffres, je suis écouté, les mêmes chiffres posés par une femme, l'écoute n'est pas la même » (H3_Social). Cette observation expose un mécanisme plus diffus de crédibilité différenciée dans les interactions professionnelles, qui peut aussi se manifester dans les relations avec les financeurs publics ou institutionnels. Comme le souligne ce même enquêté : « par rapport aux financeurs, un mec est peut-être plus écouté qu'une femme » (H3_Social).

De tels mécanismes n'apparaissent pas nécessairement comme des discriminations formalisées dans les organisations étudiées. Ils relèvent plutôt d'un ensemble de représentations et de pratiques ordinaires qui orientent les interactions professionnelles et les processus de décision. La crédibilité économique, l'autorité dans la négociation ou la figure du dirigeant légitime restent en partie associées à des normes historiquement masculines du pouvoir organisationnel. De ce fait, malgré les valeurs égalitaires largement revendiquées dans le secteur de l'économie sociale et solidaire, il ressort des entretiens réalisés que certaines représentations du pouvoir et de la direction continuent d'orienter les pratiques organisationnelles. Toutefois, ces mécanismes restent rarement formulés comme des discriminations explicites par les enquêté.e.s eux-mêmes. Ils sont plutôt perçus comme des logiques ordinaires de fonctionnement du secteur, alors même qu'ils contribuent à produire des effets différenciés d'accès aux responsabilités.

En conclusion, les résultats de la recherche portant sur les organismes conventionnés du département de l'Hérault révèlent l'existence de registres différenciés de légitimation dans l'accès aux postes de direction. Les directrices décrivent majoritairement leur accès à la direction comme le prolongement d'une expérience accumulée au sein de l'organisation. Les directeurs évoquent, quant à eux, des démarches de projection stratégique et de mobilisation de ressources relationnelles. Par ailleurs, si le secteur de l'économie sociale et solidaire se présente comme un espace professionnel porteur de valeurs d'égalité et de coopération, certaines représentations du pouvoir organisationnel continuent de s'inscrire dans des modèles historiquement masculins du dirigeant. Dans cette perspective, les inégalités d'accès aux fonctions dirigeantes ne peuvent être réduites à de simples choix individuels, mais s'inscrivent dans l'articulation entre dynamiques organisationnelles, ressources professionnelles et représentations socialement construites du pouvoir. L'étude révèle ainsi que, dans les organisations de l'économie sociale et solidaire, l'accès aux fonctions de direction et leur exercice ne reposent pas uniquement sur des critères formalisés de compétence ou d'expérience. La légitimité dirigeante se construit plutôt à l'intersection des trajectoires professionnelles, ressources mobilisées par les individus et des normes organisationnelles propres au secteur.

Chapitre IV. La construction genrée des carrières dirigeantes dans l'ESS

Les résultats de l'étude empirique menée auprès des dirigeant.es des organismes conventionnés du département de l'Hérault ont permis de mettre en évidence plusieurs résultats structurants.

D'abord, l'accès aux postes de direction repose sur des registres de légitimation différenciés selon le genre. En ce sens, les directrices fondent majoritairement leur légitimité sur une inscription durable dans l'organisation et une connaissance approfondie du terrain professionnel, tandis que les directeurs évoquent plus fréquemment un positionnement stratégique reposant sur la mobilisation de ressources telles que la formation, la mobilité ou les réseaux professionnels.

Ensuite, l'exercice de la fonction dirigeante s'appuie sur une norme implicite de disponibilité temporelle dont les effets sont asymétriquement distribués selon les configurations familiales. Si cette exigence concerne l'ensemble des dirigeant.e.s interrogé·es, elle est plus explicitement problématisée dans les trajectoires des directrices. Enfin, malgré un registre discursif largement égalitariste au sein du secteur étudié, les entretiens révèlent l'existence de mécanismes ordinaires de genre qui contribuent à orienter de manière implicite le choix des profils jugés légitimes pour exercer des fonctions dirigeantes.

Le présent chapitre discute ces résultats à la lumière des travaux des sociologies du genre et des organisations. L'objectif étant d'éclairer les mécanismes en œuvre dans la construction des carrières dirigeantes au sein des organismes conventionnés étudiés, et ce faisant, de répondre à l'hypothèse principale de la recherche. Cette dernière stipule que les carrières dirigeantes résultent de l'articulation entre des normes organisationnelles genrées et des stratégies individuelles façonnées par la socialisation, les ressources disponibles et les contraintes de genre.

Le chapitre s'organise autour de trois axes principaux : la construction genrée de la légitimité dans l'accès aux fonctions dirigeantes ; les conditions sociales d'exercice de la fonction dirigeante, notamment au regard des normes de disponibilité professionnelle ; enfin, les tensions

entre l'idéal égalitaire affiché par les organisations de l'ESS et la persistance de mécanismes ordinaires de genre dans les pratiques organisationnelles.

IV.1. La construction genrée de la légitimité dirigeante dans les organismes conventionnés

Les résultats de cette recherche mettent en évidence des modalités contrastées d'accès aux fonctions de direction selon le genre. Rappelons que dans le corpus d'entretiens analysé, les directrices construisent majoritairement leur accès au poste par une trajectoire professionnelle longue au sein de la structure qu'elles dirigent, la promotion interne constituant le mode d'accès dominant. Les directeurs rencontrés, en revanche, ont tous été recrutés à par voie externe, à l'issue de parcours marqués par une mobilité inter-organisationnelle ou institutionnelle (*cf supra* III.1.1). Ce constat rejoint partiellement les observations de Véronique Bayer (2023a) concernant des cadres du travail social. Si cette auteure confirme que l'accès des femmes aux fonctions d'encadrement repose fréquemment sur la reconnaissance de l'expérience métier, elle identifie, côté masculin, davantage des promotions internes rapides que la mobilité externe observée ici. Elle voit en cela un effet « *escalator de verre* » dans des professions fortement féminisées.

L'analyse de ces trajectoires différenciées fait apparaître une dichotomie entre une légitimité d'expertise, tendanciellement féminine et une légitimité de statut, tendanciellement masculine. Ce phénomène s'éclaire à la lumière de la théorie de la congruence des rôles (Eagly & Karau, 2002). Pour ces auteurs, les attentes sociales liées au leadership sont historiquement alignées sur des traits dits « agentiques » (audace, pensée stratégique, mobilisation de réseaux), traditionnellement associés au masculin. Cette asymétrie normative pousse les femmes à faire la démonstration de compétences techniques irréprochables là où les hommes bénéficient d'une présomption de capacité stratégique. Par ailleurs, elle permet de comprendre pourquoi les directrices fondent leur crédibilité sur la continuité de l'engagement professionnel et la connaissance approfondie de l'organisation, tandis que les directeurs se positionnent à partir de leur capacité à apporter des ressources extérieures ou à mobiliser des réseaux.

Dans une perspective proche de celle de Bourdieu (1990), on peut d'aller plus loin dans l'analyse de cet écart en interrogeant la valeur inégale accordée aux formes de capital mobilisées par les un.e.s et les autres. Autrement dit, les directeurs convertissent plus aisément un capital social

(réseaux professionnels et institutionnels) et un capital symbolique (prestige lié à la formation ou à la mobilité) en pouvoir décisionnel. Les directrices, quant à elles, accumulent ce que l'on propose ici de nommer, comme concept opérationnel, le capital d'ancrage institutionnel. Ce capital repose sur l'ancienneté, la maîtrise des dossiers et la connaissance des acteurs. Il constitue une ressource de légitimation réelle, mais son taux de conversion dans le champ du pouvoir organisationnel s'avère moindre. Ce différentiel de convertibilité peut être interprété comme étant le reflet des normes organisationnelles qui définissent implicitement ce que doit être un dirigeant légitime.

C'est précisément ce que Joan Acker (1990) permet de théoriser, en montrant que le genre n'est pas extérieur aux organisations mais constitutif de leur logique profonde. Pour cette auteure, les organisations ne constituent pas des espaces neutres dans lesquels évolueraient des individus. Leurs structures, leurs critères de sélection, leurs définitions de la compétence et de l'autorité sont eux-mêmes construits à partir d'une figure genrée et implicite du travailleur, (disponible, mobile, dégagé de contraintes domestiques), qui correspond historiquement à une position masculine. La dichotomie entre expertise et statut, observée dans les organismes conventionnés étudiés, ne relève donc pas d'un écart conjoncturel ou de biais individuels dans les pratiques de recrutement. Elle s'inscrit dans des normes organisationnelles incorporées qui orientent, en amont des décisions, la définition même des profils jugés légitimes pour exercer des fonctions dirigeantes. Ce cadre d'analyse, compatible avec une lecture constructiviste des rapports de genre, permet de déplacer l'explication des trajectoires individuelles vers les structures qui les rendent possibles ou les contraignent. Ce différentiel de convertibilité des capitaux ne disparaît pas dans les organisations de l'économie sociale et solidaire malgré leur attachement affiché aux valeurs d'égalité, paradoxe que la sous-section IV.3 se propose d'analyser en détail.

Les registres distincts de légitimité ainsi énoncés se traduisent également par des conceptions différenciées de l'exercice de l'autorité (*cf. supra* III.2). Pour rappel, les directrices revendiquent plus fréquemment une proximité avec les équipes et les activités de terrain, présentée à la fois comme le prolongement naturel de leur trajectoire et comme une manière d'inscrire la direction dans les valeurs de participation et de coopération propres à l'économie sociale et solidaire. En revanche, les directeurs décrivent leur rôle à partir d'un positionnement de pilotage stratégique, définissant la direction comme la capacité à assurer la viabilité économique de la structure et à l'inscrire dans des espaces institutionnels plus larges. Ces deux manières d'habiter la fonction

correspondent ainsi à deux dimensions complémentaires de l'activité dirigeante, à savoir la coordination interne du collectif de travail d'une part, la représentation externe de l'organisation d'autre part.

Une telle division sexuée du travail dirigeant socialement construite est mise en exergue par les travaux de Pascale Molinier (2000). L'auteure montre que les activités liées à la régulation des relations, à l'attention portée aux autres et au maintien de la coopération, bien qu'essentielles au fonctionnement des organisations, tendent à être moins reconnues comme des composantes centrales du travail d'encadrement. Bayer (2023a) confirme ce constat dans le champ spécifique du travail social, en mettant en évidence une hiérarchisation implicite entre activités de gestion et de stratégie, valorisées dans les fonctions de direction, et activités de coordination et de régulation des relations professionnelles, moins reconnues symboliquement.

Ces deux éclairages convergent pour souligner que la proximité au terrain, si elle constitue une ressource de légitimation de l'autorité dirigeante, n'en demeure pas moins une forme d'exercice du pouvoir moins explicitement associée à la position hiérarchique et stratégique. Le rapport au terrain apparaît ainsi comme un opérateur central de différenciation dans la manière d'habiter la hiérarchie. Les directeurs mobilisent la distance comme ressource stratégique et les directrices, la proximité comme garantie de stabilité et de légitimité collective. De part ce positionnement, ces dernières se rapprochent d'une direction davantage tournée vers l'exécution que vers l'impulsion stratégique. Ce faisant, la division entre coordination interne et représentation externe ne constitue pas une simple répartition fonctionnelle des rôles dirigeants. Elle reproduit, au sein même de la fonction de direction, une hiérarchie symbolique entre deux régimes d'autorité dont la valeur organisationnelle s'avère inégalement reconnue.

En mettant en évidence le fait que la construction genrée de la légitimité dirigeante repose sur des normes organisationnelles incorporées valorisant inégalement les formes de capital et les modes d'exercice de l'autorité selon le genre, cette section apporte un premier éclairage sur l'hypothèse principale d'une coproduction des carrières dirigeantes. Ceci suggère que les organisations, y compris celles qui se réclament de valeurs égalitaristes, tendent à produire des hiérarchies symboliques qui orientent différemment les carrières selon le genre. Cependant, ces mécanismes ne s'exercent pas indépendamment des configurations individuelles dans lesquelles s'inscrivent les dirigeant.e.s. La section suivante prolonge cette analyse en examinant comment

la norme de disponibilité temporelle, articulée aux contraintes parentales, constitue un second opérateur de différenciation des trajectoires.

IV.2. Du *plafond de verre* au *labyrinthe* de carrière : disponibilité temporelle et contraintes parentales

L'analyse des discours fait apparaître que la fonction dirigeante est associée, dans les représentations des enquêté·es, à une exigence de disponibilité temporelle qui déborde largement le cadre contractuel du travail. Comme le souligne Bigi (2019), de nombreuses positions d'encadrement reposent sur une norme professionnelle de disponibilité qui tend à naturaliser l'extension du temps de travail. Cette, observation est confirmée par les entretiens réalisés dans le champ spécifique de la direction des organismes conventionnés. Si cette norme concerne l'ensemble des dirigeant.e.s interrogé·es, ses effets se distribuent de façon profondément asymétrique selon le genre et les configurations familiales.

Cette asymétrie transparaît nettement dans la manière dont les enquêté·es décrivent leur rapport aux contraintes temporelles. Les directrices problématisent spontanément l'articulation entre les exigences de disponibilité de la fonction et les responsabilités parentales, tandis que les directeurs décrivent une disponibilité totale comme allant de soi. Cela est rendu possible par une organisation domestique présentée comme naturelle et jamais interrogée. A l'analyse, ce contraste illustre ce que Kergoat (2001a) théorise sous la notion de division sexuée du travail. Les travaux de cette auteure permettent de comprendre pourquoi les responsabilités domestiques continuent d'être majoritairement assumées par les femmes, y compris lorsqu'elles occupent des positions professionnelles élevées, tandis que la disponibilité masculine est rendue invisible précisément parce qu'elle repose sur un travail domestique non nommé.

Jacqueline Laufer (2005) permet d'interpréter cette asymétrie comme la manifestation d'une norme organisationnelle implicite. Dans ses travaux, cette auteure montre que la figure implicite du dirigeant idéal, disponible et dégagé de toutes contraintes familiales, est historiquement calquée sur des modèles masculins d'investissement professionnel. Dans ce cadre, la disponibilité totale, naturalisée comme une caractéristique intrinsèque de la fonction dirigeante, constitue un mécanisme ordinaire de genre, c'est-à-dire une norme dont les effets se distribuent inégalement selon le genre tout en échappant à la conscience des acteurs qui la reproduisent.

Les entretiens révèlent un second mécanisme dont les effets sont tout aussi structurants. La tendance des directrices à interpréter leur propre trajectoire dans un registre individualisant, renvoyant les conditions d'accès à la fonction à des ressources personnelles telles que la volonté, la structuration individuelle ou le soutien familial, plutôt qu'à des dynamiques organisationnelles. Les obstacles ne sont pas absents de leurs récits, mais ils y apparaissent comme des contraintes personnelles à surmonter plutôt que comme des mécanismes structurels à interroger. Cette lecture est d'autant plus significative que certaines directrices reconnaissent implicitement que toutes les femmes ne disposent pas des mêmes conditions pour accéder à ces fonctions, formulant ainsi, sans le nommer, le caractère sélectif et coûteux d'un parcours que le discours dominant du secteur présente pourtant comme ouvert et accessible.

Ce mécanisme d'individualisation peut être éclairé par les travaux d'Eagly et Carli (2007) sur le *labyrinthe* de carrière. Pour ces auteures, l'un des obstacles majeurs auxquels se heurtent les femmes dans leur accès aux positions de pouvoir réside précisément dans l'invisibilisation des contraintes structurelles derrière des récits de mérite ou de choix individuels. En dépolitisant les conditions d'accès à la fonction de direction, ce registre discursif déresponsabilise l'organisation et reporte la charge de la réussite, comme celle de l'échec, sur les individus. Ceci contribue à reproduire les inégalités d'accès tout en les rendant imperceptibles, y compris pour celles qui les vivent. Ce processus rejoint ce que Réjane Sénac (2015) identifie comme l'effet neutralisant du discours égalitariste. En posant l'égalité comme la valeur fondatrice du secteur, le registre normatif de l'économie sociale et solidaire tend à rendre les inégalités persistantes non seulement invisibles mais également illégitimes à nommer.

Au regard de tout ce qui précède, il importe d’interroger la pertinence de la métaphore du *plafond de verre* pour rendre compte des inégalités observées dans les organisations étudiées. Défini comme l'ensemble des mécanismes invisibles qui limitent l'accès des femmes aux positions hiérarchiques supérieures indépendamment de leurs compétences ou de leur ancienneté (Laufer, 2005), le *plafond de verre* suppose un blocage à un seuil hiérarchique spécifique. Or les femmes interrogées occupent toutes des postes de direction, ce qui écarte l'hypothèse d'un tel blocage strict dans les organisations étudiées. Pourtant, l'analyse des trajectoires révèle que cet accès s'est opéré dans des conditions différenciées : ancienneté prolongée, arrangements domestiques considérables, exigence de démonstration continue de la compétence. Le franchissement du seuil d'accès à la direction ne signifie donc pas l'absence

d'obstacles. Il signifie que ces obstacles ont été surmontés, mais à un coût que les directeurs n'ont pas eu à assumer dans les mêmes proportions.

C'est pourquoi la notion de *labyrinthe* de carrière proposée par Eagly et Carli (2007) apparaît plus heuristique pour rendre compte de ce que les entretiens donnent à voir. Là où le *plafond de verre* désigne un blocage à un niveau hiérarchique donné, le *labyrinthe* désigne un ensemble d'obstacles successifs et cumulatifs dont la distribution n'est pas symétrique selon le genre et qui se reconfigurent tout au long du parcours.

Les entretiens suggèrent que les obstacles du *labyrinthe* ne s'arrêtent pas à l'accès au poste mais se reconfigurent dans l'exercice quotidien de l'autorité dirigeante. Une directrice décrit ainsi la nécessité de conquérir en permanence une légitimité que son positionnement hiérarchique ne lui confère pas automatiquement, notamment dans ses relations avec des instances majoritairement masculines et habituées à des modes de fonctionnement établis de longue date. Cette conquête permanente de la légitimité prend la forme d'un travail invisible d'imposition de soi, qui ne trouve pas d'équivalent dans les récits des directeurs interrogés.

Cette configuration peut être interprétée à la lumière de la théorie de la masculinité hégémonique de Connell (2014), qui désigne les formes socialement valorisées de masculinité contribuant à définir les normes légitimes d'autorité dans les espaces professionnels. Même en l'absence de sexisme explicitement formulé, ces normes façonnent implicitement la figure du dirigeant légitime autour d'attributs historiquement associés au masculin. Ceci conduit les directrices à devoir continuellement démontrer une autorité que leurs homologues masculins n'ont pas à justifier dans les mêmes termes. Le *labyrinthe* apparaît ainsi non comme une série d'obstacles franchis une fois pour toutes, mais comme une contrainte structurelle qui se reproduit dans l'exercice même de la fonction. Ce qui confirme le fait que les inégalités de genre dans les organisations étudiées ne relèvent pas d'un blocage formel mais d'une reconfiguration permanente des conditions d'exercice du pouvoir.

En mettant en avant que la norme de disponibilité temporelle et ses effets différenciés produits selon le genre, on a pu constater que l'individualisation des parcours invisibilise les contraintes structurelles qui pèsent sur les trajectoires des directrices, et que ces obstacles se reconfigurent jusque dans l'exercice quotidien de l'autorité dirigeante. Cela a permis d’apporter un second

éclairage sur l'hypothèse principale d'une coproduction des carrières dirigeantes. En effet, les inégalités observées ne relèvent pas d'un blocage formel à un seuil hiérarchique donné, mais d'une contrainte structurelle qui se redistribue tout au long des trajectoires et dans l'exercice de la fonction. Ces mécanismes n'opèrent cependant pas de façon isolée, ils trouvent une efficacité renforcée dans le contexte d'un secteur dont le registre discursif égalitariste tend à les rendre non seulement invisibles mais difficiles à nommer comme tels. C'est ce paradoxe que la section suivante se propose d'examiner.

IV.3. Les mécanismes ordinaires de genre dans les organisations de l'ESS

Les entretiens font apparaître un décalage significatif entre les représentations mobilisées par les dirigeant.e.s à propos de l'égalité femmes-hommes et certains mécanismes organisationnels mis en évidence dans les sections précédentes (*cf. supra* III.3). Dans l'ensemble, les discours recueillis s'inscrivent dans un registre normatif fortement égalitariste. Les directrices décrivent majoritairement l'ESS comme un espace relativement ouvert aux femmes, souvent présenté comme plus favorable à l'accès aux fonctions de direction que d'autres segments du marché du travail. Les directeurs adoptent un positionnement légèrement plus nuancé, reconnaissant l'existence possible d'inégalités tout en les présentant comme limitées ou comparables à celles observées dans le reste de l'économie. Dans tous les cas, le secteur est appréhendé comme un espace qui se distingue positivement par ses valeurs de solidarité et de justice sociale, ce qui crée les conditions d'une perception biaisée des rapports de genre au sein même des organisations qui s'en réclament le plus.

Ce décalage entre discours et pratiques est loin d'être une simple contradiction. Il obéit à une logique que les travaux de R. Sénac (2015) permettent de théoriser en ces termes : ce qui est présenté comme acquis n'a plus besoin d'être interrogé. Magalie Saussey (2017) prolonge cette analyse dans le champ spécifique de l'ESS en montrant que le secteur, bien qu'attaché à des valeurs de solidarité et de justice sociale, n'échappe pas pour autant aux rapports sociaux de sexe. Ceux-ci se reproduisant précisément sous couvert d'idéaux qui masquent leur existence. Le registre égalitariste propre à l'ESS ne constitue donc pas une protection contre les mécanismes de genre, il en facilite au contraire l'invisibilisation en rendant leur nomination illégitime dans un espace qui se définit précisément par son attachement à l'égalité. Ce paradoxe se manifeste nettement dans la manière dont les inégalités sont interprétées lorsqu'elles sont

évoquées. Les écarts observés dans l'accès aux fonctions dirigeantes sont rarement attribués à des dynamiques organisationnelles mais rattachés à des choix personnels ou à des contraintes familiales présentées comme extérieures à l'organisation.

Ces processus de dépolitisation et d'invisibilisation renvoient à ce que la littérature désigne sous le terme de mécanismes ordinaires de genre. Par ce terme, on désigne, à la suite de Goffman et *al.* (2002), l'ensemble des processus discrets, routiniers et souvent non intentionnels par lesquels les organisations reproduisent des différenciations selon le genre dans leurs pratiques quotidiennes. Pour cet auteur, les inégalités de genre ne résultent pas principalement de discriminations intentionnelles mais d'arrangements institutionnels qui les naturalisent en les rendant invisibles. Ces mécanismes se distinguent donc des discriminations déclarées en ce sens qu'ils opèrent à travers des normes implicites, des attentes non formulées, des évidences partagées sur ce que doit être un bon dirigeant ou une bonne dirigeante. Dans cette perspective, ils peuvent être rapprochés de ce que West et Zimmerman (1987) désignent comme le *doing gender* c'est à dire le genre comme accomplissement pratique, continuellement rejoué dans les interactions professionnelles ordinaires, y compris dans des organisations qui se définissent par leur attachement aux valeurs d'égalité. C'est dans cette acception que la notion sera mobilisée ici pour rendre visible ce qui, dans les organisations étudiées, contribue à influencer la reconnaissance des trajectoires et des compétences sans jamais se présenter comme tel.

Ces observations convergent pour mettre en évidence un mode de reproduction des inégalités qui ne passe ni par des discriminations déclarées ni par des politiques formellement inégalitaires, mais par des normes implicites dont les effets différenciés échappent à la conscience des acteurs qui les mettent en œuvre. Les attentes en matière de disponibilité temporelle, de crédibilité économique ou de représentation institutionnelle ne sont pas formulées comme des critères de sélection genrés, elles sont présentées comme des exigences naturelles de la fonction dirigeante. C'est précisément ce caractère implicite et naturalisé qui en fait des mécanismes ordinaires de genre. Ces mécanismes ne sont pas des obstacles visibles et nommables, mais des processus discrets de différenciation qui se reproduisent d'autant plus efficacement qu'ils restent soustraits à la critique.

Joan Acker (1990) permet de donner à ces mécanismes leur pleine portée théorique. Si les organisations sont genrées dans leur logique profonde comme nous l'avons établi dans la section

IV.1, alors les normes implicites qui orientent la reconnaissance des profils dirigeants légitimes ne sont pas des dysfonctionnements à corriger, mais des propriétés structurelles à déconstruire. Dans les organismes conventionnés étudiés, le registre égalitariste du secteur ajoute une couche supplémentaire à cette logique. En posant l'égalité comme valeur constitutive de l'ESS, il neutralise précisément les conditions d'une telle déconstruction. Les inégalités ne disparaissent pas, elles se reproduisent sous une forme qui les rend imperceptibles et, partant, particulièrement résistantes à toute tentative de remise en question.

Cette section complète l'analyse des deux sections précédentes en relevant que les inégalités d'accès aux fonctions dirigeantes observées dans les organismes conventionnés étudiés ne résultent ni de discriminations déclarées ni de blocages formels. Au contraire, elles se reproduisent à travers des normes implicites, des arrangements routiniers et des processus de naturalisation qui opèrent d'autant plus efficacement qu'ils échappent à la conscience des acteurs qui les mettent en œuvre. Articulées entre elles, les trois sections de ce chapitre convergent ainsi vers un même constat : les carrières dirigeantes dans les organismes conventionnés étudiés résultent d'une coproduction entre des normes organisationnelles genrées qui définissent implicitement les profils légitimes, valorisent inégalement les formes de capital et naturalisent des exigences asymétriques, et des dynamiques individuelles façonnées par la socialisation, les ressources disponibles et les contraintes de genre. C'est cette articulation que la conclusion générale de ce chapitre se propose de consolider.

En conclusion, ce chapitre a permis d'éclairer, sous trois angles complémentaires, les mécanismes par lesquels les carrières dirigeantes se construisent de façon différenciée selon le genre dans les organismes conventionnés du département de l'Hérault étudiés. La construction genrée de la légitimité dirigeante, la distribution asymétrique des contraintes temporelles et familiales, et l'effet neutralisant du registre égalitariste propre à l'ESS constituent trois opérateurs articulés d'une même logique : celle d'une coproduction des carrières dans laquelle les normes organisationnelles incorporées et les dynamiques individuelles se renforcent mutuellement pour orienter différemment les trajectoires professionnelles selon le genre. En ce sens, le terrain étudié ne constitue pas une exception aux dynamiques décrites par les sociologies du genre et des organisations, il en offre une illustration particulièrement révélatrice, dans laquelle l'écart entre les valeurs affichées et les mécanismes à l'œuvre constitue lui-même un objet d'analyse. Les implications de ces résultats, tant sur le plan des pratiques

organisationnelles que des perspectives de recherche, sont synthétisés dans la conclusion générale de ce travail.

CONCLUSION GENERALE

Ce mémoire de recherche action a été élaboré dans le but d'analyser les mécanismes sociaux qui structurent l'accès différencié des femmes et des hommes aux fonctions de direction au sein des organismes conventionnés par le département de l'Hérault. Fondée sur une enquête qualitative menée entre mars 2024 et juillet 2025 auprès de treize dirigeant.e.s, dont huit directrices et cinq directeurs, exerçant dans ces organisations relevant de l'économie sociale et solidaire, cette recherche qualitative s'est appuyée sur des entretiens semi-directifs afin de comprendre comment les trajectoires professionnelles, les normes organisationnelles et les conditions sociales d'exercice du pouvoir interagissent pour produire des parcours différenciés vers les fonctions de direction.

La problématique centrale était la suivante : comment l'interaction entre les mécanismes organisationnels et les dynamiques individuelles influence-t-elle l'accès différencié des femmes et des hommes aux fonctions stratégiques de direction au sein des organismes conventionnés par le département de l'Hérault ? Pour répondre à cette question, la recherche s'est inscrite dans un cadre théorique articulant constructivisme social et féminisme matérialiste. Cette double lecture permet d'appréhender les carrières dirigeantes non pas comme le produit de trajectoires individuelles mais comme des processus socialement construits, situés à l'intersection de structures organisationnelles genrées, de pratiques professionnelles et de dynamiques individuelles socialement situées.

Les résultats de la recherche ont permis de mettre en évidence trois ensembles de mécanismes articulés. **En premier lieu, l'accès aux fonctions dirigeantes repose sur des registres différenciés de légitimation selon le genre**. Là où les directrices construisent leur légitimité sur la durée et la connaissance approfondie de l'organisation, les directeurs se positionnent davantage à partir de ressources extérieures (mobilité, réseaux, capital symbolique), plus directement convertibles en pouvoir décisionnel. Ces registres distincts se prolongent dans des manières différenciées d'habiter la fonction, opposant une direction tournée vers la coordination interne et la proximité au terrain à un pilotage stratégique centré sur la représentation institutionnelle et la négociation avec les financeurs. **En second lieu, l'exercice de la fonction**

dirigeante repose sur une norme implicite de disponibilité totale dont les effets se distribuent de façon asymétrique selon le genre et les configurations familiales. Les directrices assument plus fréquemment la charge des arrangements nécessaires pour y répondre, tandis que cette disponibilité apparaît naturelle et allant de soi dans les trajectoires masculines. **En troisième lieu, ces mécanismes opèrent dans un contexte sectoriel particulier. Le registre égalitariste propre à l'ESS, loin de les neutraliser, en redouble l'efficacité en rendant leur nomination difficile et leur remise en question illégitime**.

Ces résultats confirment l'hypothèse principale d'une coproduction des carrières dirigeantes, résultant de l'articulation entre des normes organisationnelles genrées et des dynamiques individuelles façonnées par la socialisation et les contraintes de genre. Ils la prolongent cependant sur un point que la littérature existante n'avait pas pleinement documenté dans le champ de l'ESS. En effet, les organisations étudiées ne constituent pas un espace protégé des inégalités de genre, elles en offrent une configuration spécifique, dans laquelle le registre égalitariste du secteur constitue lui-même un mécanisme d'invisibilisation qui rend les inégalités persistantes particulièrement résistantes à toute remise en question.

Dans la mesure où les inégalités identifiées ne résultent pas de discriminations formelles mais de normes implicites et d'arrangements routiniers, les leviers d'action les plus efficaces ne sont pas nécessairement les plus visibles. C'est pourquoi les recommandations formulées ici ne relèvent pas d'une logique de réforme législative ou statutaire globale, mais d'interventions ciblées sur les conditions concrètes d'accès et d'exercice du pouvoir dans les organisations de l'ESS. Trois préconisations sont proposées à destination des praticien·nes, dirigeant.e.s et financeurs du secteur. La première est ancrée dans les résultats centraux de cette recherche et concerne l'organisation temporelle des espaces collectifs de travail. Les deux suivantes, issues de résultats émergents non anticipés dans les hypothèses initiales, portent respectivement sur la codirection comme levier organisationnel et sur la précarité salariale genrée dans le secteur.

La première recommandation porte sur l'organisation temporelle des espaces collectifs de travail. Les résultats de cette enquête montrent que la norme de disponibilité temporelle constitue l'un des opérateurs centraux de différenciation des trajectoires dirigeantes et que ses effets se manifestent dès les instances de gouvernance associative. La tenue de réunions en soirée ou en fin de journée pèse de façon différenciée sur les dirigeantes et les administratrices

confrontées à des responsabilités parentales, contribuant à réduire leur participation aux espaces de pouvoir. Ce constat rejoint les observations du CNCRESS (2019), qui identifie la disponibilité et l'articulation entre vie familiale et engagements comme les premiers obstacles déclarés par les administratrices dans les structures de l'ESS, un secteur où les femmes, bien que majoritaires parmi les salarié·es, restent significativement sous-représentées à la présidence des instances de gouvernance. Revoir les horaires des réunions des instances de gouvernance et des réunions partenariales ne constituerait pas une simple mesure d'aménagement pratique, ce serait le signal organisationnel que la disponibilité totale n'est pas une condition tacite de la participation aux espaces de pouvoir. Sans nécessiter de modification statutaire, cette mesure s'attaquerait directement à l'une des manifestations les plus ordinaires et les plus efficaces des mécanismes de reproduction des inégalités identifiés dans cette enquête, et pourrait enclencher un cercle vertueux : **une présence accrue des femmes dans les conseils d'administration modifierait progressivement la représentation du profil dirigeant légitime et, partant, les conditions d'accès aux fonctions de direction elles-mêmes**.

Un premier résultat émergent invite à envisager l'institutionnalisation de la codirection comme levier d'égalité dans l'accès aux fonctions dirigeantes. Bien que marginal dans le corpus étudié, ce résultat s'est imposé à l'analyse comme un levier organisationnel susceptible de reconfigurer les conditions sociales d'exercice du pouvoir. Les témoignages recueillis auprès de directrices ayant expérimenté cette modalité montrent qu'elle remplit plusieurs fonctions simultanées : la redistribution de la charge décisionnelle, la réduction de l'isolement associé à la fonction, la complémentarité des compétences et la régulation de la norme de disponibilité qui pèse particulièrement sur les dirigeantes confrontées à des responsabilités parentales. Pour autant, ces expérimentations restent fragiles tant qu'elles dépendent de la seule volonté des dirigeant.e.s et du bon vouloir des instances de gouvernance comme l'illustre le cas d'un projet de direction partagée refusé par un conseil d'administration au motif que l'organisation doit avoir une seule tête dirigeante. Pour ces raisons, trois niveaux d'action complémentaires peuvent être envisagés : **inscrire la codirection comme modalité organisationnelle explicitement reconnue dans les statuts des organisations de l'ESS ; mobiliser les instances fédérales et les réseaux du secteur pour documenter les expériences existantes et construire des outils d'accompagnement ; porter une attention particulière à la composition genrée des**

instances de gouvernance elles-mêmes, dont les représentations du rôle dirigeant influencent directement les critères de sélection des dirigeant.e.s.

Un second résultat émerge de manière non anticipée dans les hypothèses initiales de cette recherche, invite à formuler une recommandation à destination des pouvoirs publics, et en particulier du département de l'Hérault en sa qualité de principal financeur des organismes étudiés. Les entretiens font apparaître une tension croissante entre le niveau des financements publics, qui tend à contraindre le coût des prestations, et le coût de la vie en particulier dans les grandes villes du département. Cette tension se traduit concrètement par des difficultés de recrutement et de fidélisation du personnel, certaines professionnelles à temps plein se trouvant dans l'impossibilité de boucler leur budget. Or ces salariés sont majoritairement des femmes et ce sont elles qui assurent au quotidien l'accompagnement des personnes en situation de précarité. En limitant le prix des prestations sans tenir compte de l'évolution du coût de la vie, les financeurs publics contribuent objectivement à dégrader les conditions d'exercice d'un travail majoritairement féminin, socialement essentiel et pourtant symboliquement peu reconnu. **Il serait souhaitable que les instances de financement intègrent dans leurs critères d'attribution et de révision des dotations une attention explicite aux conditions salariales des professionnels des structures financées, non pas comme une logique de dépense supplémentaire, mais comme condition de cohérence entre les valeurs de solidarité et d'égalité que les pouvoirs publics entendent promouvoir et les conditions concrètes dans lesquelles elles sont mises en œuvre**.

Une dernière préconisation, de nature différente, concerne la diffusion des résultats de cette recherche auprès des acteurs de d l'ESS. Les normes implicites de légitimité, l'asymétrie de la disponibilité, l'invisibilisation des inégalités sous couvert d'un discours égalitariste sont des mécanismes qui opèrent précisément parce qu'ils échappent à la conscience des acteurs qui les reproduisent. C'est pourquoi, rendre visibles ces mécanismes constitue un véritable levier d'action. **La diffusion d'une synthèse des résultats de cette recherche auprès des dirigeant.e.s, des membres de conseils d'administration et des réseaux fédéraux de l'ESS pourrait contribuer à outiller les acteurs du secteur pour nommer, reconnaître et questionner ces mécanismes dans leurs pratiques organisationnelles quotidiennes**. Dans la même perspective, proposer des actions de sensibilisation telles que des formations, des journées d'étude, des supports de communication à destination des instances de gouvernance,

prolongerai utilement ce travail de recherche en ancrant ses apports dans les dynamiques de transformation du secteur. Une telle démarche s'inscrit parfaitement dans le cadre de la recherche-action qui fonde ce mémoire et le but est de produire une connaissance scientifique rigoureuse tout en la mettant au service des acteurs concernés par les enjeux qu'elle analyse.

Comme toute enquête qualitative reposant sur un terrain circonscrit, cette recherche présente des limites qui invitent à situer la portée de ses résultats. Le matériau empirique repose sur un nombre restreint d'entretiens réalisés auprès de dirigeant.e.s d'organismes conventionnés par le département de l'Hérault, terrain localisé et limité à un segment spécifique de l'ESS qui ne permet pas de généraliser directement les conclusions à l'ensemble du secteur. Par ailleurs, l'enquête s'appuie exclusivement sur les discours de dirigeant.e.s déjà en poste, ce qui ne permet pas d'observer directement les processus de sélection et de recrutement qui président à l'accès aux fonctions dirigeantes. L'absence d'entretiens avec des membres des conseils d'administration constitue à cet égard une limite significative. Elle restreint l'analyse des mécanismes décisionnels à l'œuvre dans les instances de gouvernance et ne permet pas d'examiner les critères de sélection mobilisés lors des recrutements. Enfin, l'étude ne prend pas en compte les trajectoires des femmes occupant des fonctions de cadres intermédiaires ou aspirant à des fonctions dirigeantes, dont l'intégration aurait permis d'explorer les obstacles intervenant en amont de l'accès aux postes de direction.

Ces limites délimitent le périmètre de la recherche et ouvrent naturellement sur plusieurs pistes susceptibles d'approfondir l'analyse des rapports de genre dans les organisations de l'ESS. Une première piste consisterait à étudier directement les processus de recrutement et de sélection des dirigeant.e.s en intégrant les membres des conseils d'administration dans le dispositif d'enquête. Une deuxième perspective pourrait porter sur les trajectoires de cadres intermédiaires aspirant à des fonctions dirigeantes, afin de mieux comprendre les obstacles rencontrés en amont. Des comparaisons avec d'autres territoires ou d'autres segments de l'ESS permettraient en outre d'examiner dans quelle mesure les mécanismes observés se retrouvent dans d'autres configurations organisationnelles.

Une piste de recherche particulièrement prometteuse émerge cependant de l'analyse du rapport entre dirigeant.e.s et instances de gouvernance. Les entretiens font apparaître une asymétrie discursive significative. Là où les directeurs décrivent leur relation au conseil d'administration

en termes de délégation de pouvoir et d'autonomie décisionnelle, les directrices mobilisent un registre centré sur le soutien, la confiance et la validation. Cette divergence soulève une question que le matériau empirique disponible n'a pas permis de trancher : s'agit-il d'une représentation de soi propre aux directrices, traduisant l'intériorisation d'une légitimité plus fragile et conditionnelle, ou d'une réalité organisationnelle différenciée dans laquelle les conseils d'administration exerceraient un contrôle plus rapproché sur les dirigeantes que sur les dirigeants ? Les éléments recueillis dans cette enquête tendent à accréditer la seconde hypothèse sans toutefois permettre de la confirmer en l'état du matériau disponible. Si elle était confirmée, elle pointerait un mécanisme de gouvernance genré particulièrement discret : la présomption implicite qu'une direction féminine requiert davantage d'encadrement institutionnel pour garantir son efficacité. Une recherche combinant des entretiens avec des membres de conseils d'administration et l'analyse comparative des pratiques de gouvernance selon le genre des dirigeant·e.s permettrait d'explorer cette question et d'en mesurer la portée structurelle.

En définitive, ce mémoire aura cherché à montrer que les inégalités d'accès aux fonctions dirigeantes dans les organisations de l'économie sociale et solidaire ne se lisent ni dans des discriminations explicites ni dans des trajectoires individuelles défaillantes, mais dans l'articulation silencieuse entre normes organisationnelles implicites, conditions sociales différenciées d'exercice du pouvoir et représentations socialement construites de la légitimité dirigeante. Comprendre ces mécanismes, c'est se donner les moyens de les transformer et rappeler que les organisations qui se revendiquent porteuses de valeurs d'égalité et de solidarité ont, plus que d'autres, la responsabilité de soumettre leurs propres pratiques à cet examen.

ANNEXES

GUIDE D'ENTRETIEN DES DIRECTEUR·RICES

Alliance ZEHAF

Introduction/cadrage :

- Je m'appelle Alliance Zehaf et je suis Conseillère en Insertion Professionnelle à l'IFAD SCOP de Bédarieux
- Comme je vous l'ai précisé dans mon premier mail de contact, je suis actuellement la formation de "Manager d'Organisme à Vocation Social et Culturel" au CNAM de Paris.
- Dans le cadre de cette formation je dois effectuer un travail de recherche-action qui implique la réalisation d'une enquête de terrain.
- Le sujet de ma recherche-action porte sur " **l'égalité femmes-hommes dans l'accès aux postes de direction dans l'ESS".**
- Pour les besoins de recherche, je m'intéresse particulièrement aux directeur·rices des organismes conventionnés par le département de l'Hérault dans le cadre du PDI.
- Notre entretien va durer environ 1h et il sera enregistré. Mais je tiens à vous garantir la confidentialité et la restitution de ma recherche.
- Durant cet entretien, nous allons aborder 5 thèmes :
    - Votre profil et votre parcours
    - Votre expérience et pratique professionnelle
    - Les enjeux de la fonction de direction dans l'ESS
    - Une comparaison entre ESS et secteur marchand
    - Les politiques et dispositifs pour l'égalité femmes-hommes

Thème 1 : Présentation de la personne et de la structure *(Objectif : explorer, comprendre les parcours des directeurs et directrices)*

Questions principales	Questions de relance
1) Comme vous le savez, je m'intéresse particulièrement à l'accès aux postes de direction dans l'ESS. Peut-on commencer par parler de vous, de votre parcours ?	• Comment décririez-vous l'évolution de votre parcours professionnel jusqu'à aujourd'hui ? • Quelles expériences professionnelles vous semblent avoir été déterminantes pour arriver à votre poste actuel ? • Données factuelles si nécessaire : âge, situation familiale, diplôme, postes occupés
2) Pour situer notre échange, pourriez-vous décrire votre organisation : quand a-t-elle été créée, comment a évolué le poste de direction et comment s'organise la gouvernance aujourd'hui ?	• Quel est l'Histoire, la taille de la structure, son projet associatif ? • Quel est le mode d'organisation ? Existe-t-il un organigramme ?
3) Comment êtes-vous arrivé·e dans le secteur social ?	- Motivations, choix de carrière, valeurs personnelles

Questions principales	Questions de relance
4) **Pour les directrices :** - Pourriez-vous identifier des moments clés où votre genre a pu influencer (positivement ou négativement) votre parcours professionnel ? - Avez-vous également observé comment le genre a pu influencer différemment le parcours de vos collègues hommes ? **Pour les directeurs :** - Pourriez-vous identifier des moments clés où votre genre a pu influencer (positivement ou négativement) votre parcours professionnel ? - Avez-vous également observé comment le genre a pu influencer différemment le parcours de vos collègues femmes ?	• Décrire des expériences concrètes et marquantes liées au genre • Dans quelle mesure les situations observées relèvent elles de la discrimination ou au contraire de l'opportunité ?

Thème 2 : Expérience et pratique professionnelle (Objectif : cartographier les spécificités des inégalités de genre)

Questions principales	Questions de relance
1) Pourriez-vous me raconter comment vous êtes devenu·e directeur·rice ?	• Quel a été votre parcours jusqu'à ce poste (recrutement externe, promotion interne) ? • Quelles ont été vos motivations pour accéder à cette fonction ? • Y a-t-il eu des opportunités ou des obstacles particuliers dans votre accession à ce poste ?
2) En quoi consiste votre travail au quotidien en tant que directeur·rice ?	• Pouvez-vous me décrire une journée type ? • Quelles sont vos principales responsabilités et tâches ? • Comment s'organise votre collaboration avec les équipes et la gouvernance ?
3) Aujourd'hui, comment définiriez-vous votre fonction et votre rôle de direction ?	• Quel style de management adoptez-vous ? • Quelles valeurs professionnelles guident votre pratique ? • Comment votre vision de la direction a-t-elle évolué depuis votre prise de poste ?
4) Rencontrez-vous des difficultés particulières dans l'exercice de votre fonction ?	• Quels sont les principaux défis auxquels vous faites face ? • Ces difficultés concernent-elles davantage les relations avec les équipes, la gouvernance ou d'autres aspects ? • **Pour les directrices :** Percevez-vous certaines de ces difficultés comme étant liées à votre genre ? • **Pour les directeurs :** Observez-vous des difficultés spécifiques que peuvent rencontrer vos homologues féminines ?
5) Quels ont été les principaux leviers qui vous ont permis d'accéder à ce poste de direction ?	• Quel rôle ont joué votre réseau professionnel, des mentors éventuels ou vos formations ? • Comment avez-vous géré l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle dans votre parcours ?

	• Selon vous, ces leviers sont-ils différents pour les hommes et les femmes ?
6) Comment percevez-vous le rapport au pouvoir dans le contexte de l'ESS ?	• Comment exercez-vous personnellement votre autorité ? • Observez-vous des différences dans la manière dont le pouvoir est exercé selon le genre ? • En quoi le contexte de l'ESS influence-t-il la façon d'exercer le leadership ?

Thème 3 : Les enjeux de la fonction de direction dans l'ESS (Objectif : comprendre les spécificités de l'ESS en matière d'égalité)

Questions principales	Questions de relance
1) Selon votre expérience, comment caractériseriez-vous l'accès des femmes aux fonctions de direction dans l'ESS comparativement à d'autres secteurs ?	• Observez-vous des différences notables dans les opportunités offertes aux femmes dans l'ESS par rapport au secteur marchand ? • Quels facteurs propres à l'ESS pourraient expliquer ces différences ? • Les valeurs de l'ESS jouent-elles un rôle favorable ou non dans l'accès des femmes aux postes de direction ?
2) Dans votre secteur d'activité spécifique, quels sont selon vous les principaux obstacles ou leviers pour l'évolution professionnelle des femmes vers les postes de direction ?	• Pourriez-vous identifier des freins culturels ou organisationnels particuliers ? • Existe-t-il des pratiques ou des dispositifs qui facilitent cette évolution ? • Comment ces obstacles ou leviers se manifestent-ils concrètement dans votre structure ?
3) Les statistiques montrent une forte présence féminine dans l'ESS, notamment parmi les salariés. Comment expliquez-vous ce phénomène ?	• Quelle est la répartition femmes-hommes au sein de votre propre structure, tant parmi les salariés que dans l'équipe de direction ? • Cette féminisation du secteur s'accompagne-t-elle d'une réelle égalité professionnelle ? • Y a-t-il selon vous un décalage entre cette présence numérique et l'accès réel au pouvoir décisionnel ?
4) Comment votre position de direction est-elle influencée par la composition genrée de votre secteur d'activité ?	• [Pour les directeurs] En tant qu'homme, percevez-vous des avantages ou des difficultés spécifiques à diriger dans un secteur majoritairement féminin ? • [Pour les directrices] En tant que femme, comment votre expérience de direction est-elle façonnée par le contexte genré de votre secteur ? • Cette configuration a-t-elle un impact sur votre style de management ou sur vos relations professionnelles ? • Observez-vous des dynamiques de pouvoir particulières liées à cette répartition genrée ?

Thème 4 : Comparaison entre ESS et secteur marchand (*Objectif : Mettre en perspective les spécificités avec le secteur marchand)*

Questions principales	Questions de relance
1) Selon vous, en quoi la fonction de direction dans l'ESS se distingue-t-elle de celle exercée dans le secteur marchand ?	• Quelles sont les principales différences en termes de valeurs, de pratiques et de reconnaissance ? • Ces spécificités influencent-elles votre manière d'exercer votre rôle de direction ? • Comment ces particularités façonnent-elles les relations professionnelles au sein de votre structure ?
2) Quel regard portez-vous sur les différences de management entre l'ESS et le secteur marchand ?	• **Si expérience dans le secteur marchand** : D'après votre expérience, quelles différences avez-vous personnellement observées ? • **Si pas d'expérience directe :** D'après vos échanges avec des homologues ou votre perception, quelles différences notables identifiez-vous ? • Ces différences ont-elles selon vous un impact genré, c'est-à-dire affectent-elles différemment les hommes et les femmes ?
3) Comment les modes de gouvernance propres à l'ESS influencent-ils les parcours professionnels des femmes ?	• Quel est l'impact du rôle des CA et des instances de décision collectives sur l'accès des femmes aux postes de direction ? • Les valeurs fondatrices de l'ESS (solidarité, démocratie, utilité sociale) favorisent-elles réellement l'égalité professionnelle ? • Observez-vous des mécanismes de prise de décision qui facilitent ou au contraire freinent la progression des femmes ?
4) Au regard de l'égalité professionnelle, l'ESS représente-t-elle selon vous une avancée par rapport au secteur marchand ou reproduit-elle les mêmes inégalités ?	• Voyez-vous des différences d'écarts de salaires entre hommes et femmes dans l'ESS et dans le secteur marchand ? • Pensez-vous que les femmes rencontrent aussi un *plafond de verre* dans l'ESS — c'est-à-dire des freins invisibles à l'accès aux postes de direction ? • Certaines pratiques de l'ESS pourraient-elles inspirer le secteur marchand en matière d'égalité ? Et inversement ?

Thème 5 : Politiques et dispositifs pour l'égalité femmes-hommes *(Objectif : identifier des leviers d'action et formuler des recommandations)*

Questions principales	Questions de relance
1) Votre structure a-t-elle mis en place des dispositifs spécifiques pour favoriser l'égalité femmes-hommes ?	• Pouvez-vous décrire ces dispositifs (plans d'action, formations, sensibilisation) ? • Existent-ils des mesures particulières concernant l'accès aux postes de direction ? • Si absence de dispositifs : Pour quelles raisons pensez-vous que de tels dispositifs n'ont pas été mis en place ?

Questions principales	Questions de relance
2) Comment mesurez-vous les progrès en matière d'égalité professionnelle au sein de votre structure ?	• Utilisez-vous des indicateurs spécifiques pour suivre cette évolution ? • Quels changements concrets avez-vous pu observer depuis la mise en place de ces mesures ? • Si absence de mesures formelles : Comment percevez-vous l'évolution de la situation en l'absence d'évaluation structurée ?
3) D'après votre expérience, quelles approches concrètes semblent les plus efficaces pour favoriser l'accès des femmes aux postes de direction ?	• Pourriez-vous partager des exemples de bonnes pratiques que vous avez observées ou mises en œuvre ? • Avez-vous connaissance d'innovations sociales pertinentes dans ce domaine ? • Quels facteurs déterminent selon vous le succès de ces initiatives ?
4) En tant que directeur·rice, comment concevez-vous votre rôle dans la promotion de l'égalité professionnelle ?	• **Pour les directeurs :** Comment utilisez-vous votre position pour soutenir spécifiquement les carrières féminines ? • **Pour les directrices :** Votre parcours personnel influence-t-il votre approche de cette question ? • Quelles actions concrètes avez-vous initiées ou souhaitez-vous mettre en place (mentorat, exemplarité, accompagnement) ?
5) Quels changements systémiques seraient nécessaires pour améliorer durablement l'égalité femmes-hommes aux postes de direction dans l'ESS ?	• Quelles évolutions structurelles ou culturelles vous semblent prioritaires ? • Quel rôle les politiques publiques devraient-elles jouer dans ce domaine ? • En quoi ces changements pourraient-ils différer de ceux nécessaires dans le secteur marchand ?
6) Si vous deviez formuler trois recommandations prioritaires aux organismes de l'ESS pour favoriser l'équité de genre aux postes décisionnels, quelles seraient-elles ?	• Quelles seraient les actions à court terme les plus importantes ? • Quelles mesures à plus long terme vous semblent indispensables ? • À quels niveaux ces recommandations devraient-elles être mises en œuvre (structures individuelles, réseaux, fédérations, politiques publiques) ?

Conclusion :

- Avez-vous des éléments complémentaires à ajouter que nous n'aurions pas abordés ?
- Je vous remercie pour votre disponibilité et pour la richesse de nos échanges.
- Je vous tiendrai informé·e des résultats de ma recherche.

BIBLIOGRAPHIE

Acker, J. (1990). Hierarchies, jobs, bodies : A Theory of Gendered Organizations. *Gender & Society*, *4*(2), 139-158. https://doi.org/10.1177/089124390004002002

Alami, S., Desjeux, D., & Garabuau-Moussaoui, I. (2013). L'approche qualitative. *Que sais-je ? 2*, 11-29.

Alimo-Metcalfe, B., Alban-Metcalfe, J., Samele, C., Bradley, M., Mariathasan, J., Alban-Metcalfe, J., & Nagamoottoo, N. (2007). *The impact of leadership factors in implementing change in complex health and social care environments : NHS Plan critical priority for mental health crises resolution teams*. Real World Group/Sainsbury Centre for Mental Health London.

Anker, R. (1997). Ségrégation professionnelle hommes-femmes : Les théories en présence. *Revue internationale du travail*, *136*(3), 343-370.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations* (Vol. 25, Numéro 3). Free press New York.

Bastian, E. (2015). Les politiques départementales d'insertion professionnelle des allocataires du RSA. *Droit et gestion des collectivités territoriales*, *Collectivités territoriales et emploi*(Tome 35), 65-74. https://doi.org/10.3406/coloc.2015.2882

Bayer, V. (2023a). Le genre dans le travail social. Focus sur les processus d'entrée, d'exercice et de mobilité des cadres. *Revue des politiques sociales et familiales*, *146-147*(1-2), 81-96. https://doi.org/10.3917/rpsf.146.0081

Bayer, V. (2023b). *Le travail social : Toujours une affaire de femmes ? Focus sur l'encadrement*. Champ social. Cairn.info. https://www.cairn.info/travail-social-toujours-une-affaire-de-femmes--9791034608089.htm

Beauvoir, S. de. (1949). *Le deuxième sexe. Tome II. L'expérience vécue,[Livre numérique]*. Paris, Gallimard NRF.

Belghiti-Mahut, S., Lafont, A.-L., Rodhain, A., & Rodhain, F. (2014). Quand des femmes au sommet se racontent:Femmes au sommet et leadership. *@GRH*, *10*(1), 59-85. https://doi.org/10.3917/grh.141.0059

Bereni, L., Chauvin, S., Jaunait, A., & Revillard, A. (2020). *Introduction aux études sur le genre*.

Berger, P., & Luckmann, T. (2018). *La Construction sociale de la réalité-3e éd.* Armand Colin.

Bertereau, C., Burkhardt-Bourgeois, K., & Poincelot, É. (2023). Stéréotypes de genre et leadership : Vers une compréhension des inégalités professionnelles. In *Mutations sociétales et organisations* (p. 210-223). EMS Editions. https://doi.org/10.3917/ems.renau.2023.01.0210

Bessin, M. (2005). Le travail social est-il féminin ? In J. Ion (Dir.), *Le travail social en débat(s)* (Vol. 152-169). La Découverte. https://shs.hal.science/halshs-00010600

Bessin, M. (2008). Les hommes dans le travail social : Le déni du genre. In *Guichard-Claudic Y., Kergoat D. & Vilbrod A. (dir.), L'inversion du genre. Quand les métiers masculins se conjuguent au féminin…łdots et réciproquement, PUR, pp. 357-370.* https://hal.science/hal-03007731

Bigi, M. (2019). Le temps de travail des ingénieur.e.s : Genre et normes de disponibilité temporelle en France et en Finlande. *Connaissance de l'emploi*, (n° 154). https://shs.hal.science/halshs-02418301

BIT. (2012). *A manual for gender audit facilitators : The ILO participatory gender audit methodology* (2nd ed). ILO.

Boisselier, J. (2019). *L'évaluation professionnelle des hommes et des femmes dans l'accès aux postes de managers : Une étude des biais liés au genre à travers le prisme de*

l'employabilité (Numéro 2019NANT2041) [Theses, Université de Nantes]. https://theses.hal.science/tel-05428904

Bourdieu, P. (1990). La domination masculine. *Actes de la recherche en sciences sociales*, *84*(1), 2-31. https://doi.org/10.3406/arss.1990.2947

Bras-Chopard, A. L. (2005). Égalité. In *Femmes, genre et sociétés* (p. 76-84). La Découverte. https://doi.org/10.3917/dec.marua.2005.01.0076

Buscatto, M., & Marry, C. (2009). « Le plafond de verre dans tous ses éclats ». La féminisation des professions supérieures au xxe siècle. *Sociologie du travail*, *51*(2), Article 2. https://doi.org/10.4000/sdt.16326

Chaponnière, M. (1993). *Les valeurs dites féminines et masculines et leur impact sur la vie sociale et professionnelle des femmes*. L'age d'homme.

Chauvière, M. (2019). Le dernier des directeurs. In *Manuel de direction en action sociale et médico-sociale* (Vol. 2, p. 119-142). Dunod. https://doi.org/10.3917/dunod.batif.2019.01.0119

CNCRESS. (2019). *Egalité femmes-hommes dans les instances de gouvernance des tructures de l'économie sociale et solidaire. Quel constat et comment agir ?*

Collectif. (2020). *Atlas commenté de l'économie sociale et solidaire 2020 : Observatoire national de l'ESS - CNCRESS Ed. 4*. Juris éditions. https://univ-scholarvox-com.proxybib-pp.cnam.fr/book/88906393#

Coman, R., Crespy, A., Louault, F., Morin, J.-F., Pilet, J.-B., & Van Haute, É. (2022). Les grandes options méthodologiques. In *Méthodes en sciences humaines* (p. 27-44). De Boeck Supérieur.

Connell, R. (2014). *Masculinités. Enjeux sociaux de l'hégémonie*. Amsterdam éditions.

Coron, C. (2023). *Stéréotypes de genre et inégalités professionnelles entre femmes et hommes. Quelles responsabilités pour les organisations ?* EMS Éditions. Cairn.info. https://doi.org/10.3917/ems.coron.2023.01

Costes, B., & Villacampa, L. (2024, mars 7). *Synthèse − Égalité femmes-hommes en Occitanie : Chiffres clés de la région et de ses départements | Insee*. Insee. https://www.insee.fr/fr/statistiques/7934392?sommaire=7934426

Couppié, T., & Epiphane, D. (2006). La ségrégation des hommes et des femmes dans les métiers : Entre héritage scolaire et construction sur le marché du travail. *Formation emploi*, *93*(1), 2-2.

CRESS. (2013). *Panorama de l'économie sociale et solidaire Département de l'Hérault*. CRESS Languedoc-Roussillon. https://www.cressoccitanie.org/IMG/pdf/panorama-ess-herault-web.pdf

CRESS. (2019). *L'égalité femmes-hommes dans l'économie sociale et solidaire en Occitanie*.

CSESS. (2022). *Rapport CSESS 2021-2024 sur l'égalité femmes-hommes dans l'ESS* (Rapport national triennal N° 2). Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire. https://www.ess-france.org/rapport-csess-2021-2024-sur-l-egalite-femmes-hommes-dans-l-ess

Delphy, C., Molinier, P., Clair, I., & Rui, S. (2012). Genre à la française ? *Sociologie*, *3*(3), 299-316. https://doi.org/10.3917/socio.033.0299

Devereux, G., La Barre, W., & Sinaceur, H. (1980). De l'angoisse à la méthode dans les sciences du comportement. *(No Title)*.

DGA DETIE, P. (2022). *Le Programme Départemental d'Insertion (PDI) 2022—2025*. calameo.com. https://www.calameo.com/books/00175747636e2ffc969c0

Di Paola, V., Dupray, A., Epiphane, D., & Moullet, S. (2017). *Accès des femmes et des hommes aux positions de cadres en début de vie active : Une convergence en*

marche ? − Femmes et hommes, l'égalité en question | Insee. Insee. https://www.insee.fr/fr/statistiques/2586439?sommaire=2586548

Di Paola, V., & Moullet, S. (2023). Pourquoi le plafond de verre résiste-t-il encore ? In *Que sait-on du travail ?* (p. 380-393). Presses de Sciences Po. Cairn.info. https://doi.org/10.3917/scpo.colle.2023.01.0380

DREES. (2023). *Minima sociaux et prestations sociales* (PANORAMAS DE LA DREES SOCIAL). https://drees.solidarites-sante.gouv.fr/sites/default/files/2023-09/MS2023.pdf

Dreyfus, M. (2017). *Histoire de l'économie sociale : De la Grande Guerre à nos jours*. Presses universitaires de Rennes. https://books.openedition.org/pur/63718

Dubar, C. (2001). La construction sociale de l'insertion professionnelle. *Éducation et Sociétés*, *7*(1), 23-36. https://doi.org/10.3917/es.007.0023

Dubar, C. (2015). *La socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles*. Armand Colin. https://doi.org/10.3917/arco.duba.2015.01

Dupray, A., & Epiphane, D. (2020, janvier). *Femmes managers en début de carrière : Une légitimité à conquérir | Cereq*. https://www.cereq.fr/femmes-managers-en-debut-de-carriere-une-legitimite-conquerir

Duverger, T. (2019). L'institutionnalisation de l'économie sociale et solidaire : État et société civile organisée en France de 1981 à 2017. *Informations sociales*, *n° 199*(1), 28-35. Cairn.info. https://doi.org/10.3917/inso.199.0028

Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007). *Through the labyrinth : The truth about how women become leaders*. Harvard Business School Press.

Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., & Van Engen, M. L. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles : A meta-analysis comparing women and men. *Psychological bulletin*, *129*(4), 569.

Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, *109*(3), 573-598. https://doi.org/10.1037/0033-295X.109.3.573

ESS France, & Roger, B. (2023). *Atlas commenté de l'économie sociale et solidaire : Observatoire national de l'ESS Ed. 5* (5e éd.). Juris éditions. https://univ.scholarvox.com/book/88956279#

European Commission. (2025). *2025 report on gender equality in the EU*. SWD(2025) 67 Final. https://commission.europa.eu/document/055fdbab-5786-425e-a072-652bf53d8fe4_en

Gand, S., & Segrestin, B. (2012). Les fonctions de direction dans les entreprises coopératives : Discussion de quelques idées reçues. *Post-Print, Post-Print*, Article hal-00708231. https://ideas.repec.org//p/hal/journl/hal-00708231.html

Goffman, E., Zaidman, C., & Maury, H. (2002). *L' arrangement des sexes*. La Dispute.

Guégot, F. (2011). L'égalité professionnelle homme-femme dans la fonction publique. Rapport au président de la République. *La Documentation française., La Documentation française.*, 49.

Guérin, I., Hillenkamp, I., & Verschuur, C. (2019). L'économie solidaire sous le prisme du genre : Une analyse critique et possibiliste : *Revue Française de Socio-Économie*, *n° 22*(1), 107-124. https://doi.org/10.3917/rfse.022.0107

Guérin, I., & Nobre, M. (2015). L'économie solidaire revisitée à la lumière du genre. In *In : Verschuur C. (ed.), Guérin Isabelle (ed.), Guétat-Bernard H. (ed.) Sous le développement, le genre*.

Guérin-Plantin, C. (1999). *Genèses de l'insertion : L'action publique indéfinie*. FeniXX.

Guilbert, M. (1966). *Les fonctions des femmes dans l'industrie*. De Gruyter Mouton. https://doi.org/doi:10.1515/9783111676852

Guillaume, C., & Pochic, S. (2007). La fabrication organisationnelle des dirigeants:Un regard sur le plafond de verre. *Travail, genre et sociétés*, *17*(1), 79-103. https://doi.org/10.3917/tgs.017.0079

Hamel, J. (2006). Chapitre 4. Réflexions sur l'objectivation du sujet et de l'objet. In *La méthodologie qualitative* (p. 85-98). Armand Colin. Cairn.info. https://doi.org/10.3917/arco.paill.2006.01.0085

Heichette, S. (2020). Du directeur d'institution au manager : Une transformation du mode de gouvernement du travail social français. *Le Sociographe*, *70*(2), 80-93. https://doi.org/10.3917/graph.070.0080

Heilman, M. E. (2001). Description and Prescription : How Gender Stereotypes Prevent Women's Ascent Up the Organizational Ladder. *Journal of Social Issues*, *57*(4), 657-674. https://doi.org/10.1111/0022-4537.00234

Heilman, M. E. (2012). Gender stereotypes and workplace bias. *Research in Organizational Behavior*, *32*, 113-135. https://doi.org/10.1016/j.riob.2012.11.003

Hély, M. (2009). *Les métamorphoses du monde associatif*. https://doi.org/10.3917/puf.hely.2009.01

Hughes, E. C. (1937). Institutional office and the person. *American journal of sociology*, *43*(3), 404-413.

Jacquemart, A., Charpenel, M., Demonteil, M., Hatzipetrou-Andronikou, R., & Marry, C. (2022). *Le genre des carrières. Inégalités dans l'administration culturelle*. Ministère de la Culture - DEPS. https://doi.org/10.3917/deps.jacqu.2022.01

Kergoat, D. (2001a). Division sexuelle du travail et rapports sociaux de sexe. In J. Bisilliat & C. Verschuur (Éds.), *Genre et économie : Un premier éclairage* (p. 78-88). Graduate Institute Publications. https://doi.org/10.4000/books.iheid.5419

Kergoat, D. (2001b). Les ouvrières en France. In J. Bisilliat & C. Verschuur (Éds.), *Genre et économie : Un premier éclairage* (p. 223-229). Graduate Institute Publications. https://doi.org/10.4000/books.iheid.5446

Kergoat, D. (2010). Une sociologie à la croisée de trois mouvements sociaux. *L'Homme la Societe*, *176177*(2), 27-42.

Lafore, R. (2004). La décentralisation de l'action sociale. L'irrésistible ascension du « département providence ». *Revue française des affaires sociales*, (4), 17-34. https://doi.org/10.3917/rfas.044.0017

Lallement, M. (2003). Quelques remarques à propos de la place du genre dans la sociologie du travail en France. In *Le travail du genre* (p. 123-137). La Découverte. https://doi.org/10.3917/dec.laufe.2003.01.0123

Lanquetin, M.-T. (2005). Discrimination. In *Femmes, genre et sociétés* (p. 85-93). La Découverte. https://doi.org/10.3917/dec.marua.2005.01.0085

Laufer, J. (2004). Femmes et carrières : La question du plafond de verre. *Revue française de gestion*, *151*(4), 117-127. https://doi.org/10.3166/rfg.151.117-128

Laufer, J. (2005). La construction du plafond de verre : Le cas des femmes cadres à potentiel. *Travail et Emploi*, (102), 31-44.

Laufer, J. (2008). *Les politiques des entreprises en matière de plafond de verre*. https://doi.org/10.3406/oss.2008.1252

Laufer, J. (2014). *L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes*. La Découverte. Cairn.info. https://www.cairn.info/l-egalite-professionnelle-entre-les-femmes-et-les--9782707149954.htm

Laufer, J., & Fouquet, A. (2001). 13. À l'épreuve de la féminisation. In *Cadres : La grande rupture* (p. 249-267). La Découverte. https://doi.org/10.3917/dec.bouff.2001.01.0249

Laufer, J., & Muller, P. (2011). Le plafond de verre dans l'administration, enjeux et démarches de changement. *Politiques et management public*, (Vol 28/2). https://journals.openedition.org/pmp/3340

Lefèvre, P., & Scandellari, T. (2016). Être directeur. In *Guide du directeur en action sociale et médico-sociale Responsabilités et compétences—Environnement et projet—Stratégies et outils* (Vol. 4, p. 73-109). Dunod. https://shs.cairn.info/guide-du-directeur-en-action-sociale-et-medico--9782100738465-page-73

Lemière, S., & Silvera, R. (2010). Un salaire égal pour un travail de valeur comparable entre les femmes et les hommes Résultats de comparaisons d'emplois. *La Revue de l'Ires*, *66*(3), 63-92. https://doi.org/10.3917/rdli.066.0063

Marry, C. (2008). Le plafond de verre dans le monde académique : L'exemple de la biologie. *Idées économiques et sociales*, *153*(3), 36-47. https://doi.org/10.3917/idee.153.0036

Marry, C., Bereni, L., Jacquemart, A., Mancq, F. L., Pochic, S., & Revillard, A. (2015). Le genre des administrations. La fabrication des inégalités de carrière entre hommes et femmes dans la haute fonction publique. *Revue française d'administration publique*, *153*(1), 45-68. https://doi.org/10.3917/rfap.153.0045

Maruani, M. (2001). L'emploi féminin dans la sociologie du travail : Une longue marche à petits pas. In *Masculin-Féminin : Questions pour les sciences de l'homme* (Vol. 2, p. 43-56). Presses Universitaires de France. https://doi.org/10.3917/puf.laufe.2001.01.0043

Maruani, M. (2017). *Travail et emploi des femmes: 5e éd.* La Découverte. Cairn.info. https://www.cairn.info/travail-et-emploi-des-femmes--9782707194022.htm

Mbiatong, J. (2019). Insertion sociale et professionnelle. In *Vocabulaire des histoires de vie et de la recherche biographique* (p. 423-426). érès. https://doi.org/10.3917/eres.delor.2019.01.0423

Miramon, J.-M. (2010). Le métier de directeur, toujours en devenir. *Empan*, *78*(2), 38-52. https://doi.org/10.3917/empa.078.0038

Molinier, P. (2000). *Psychodynamique du travail et rapports sociaux de sexe*.

Morrison, A. M., White, R. P., & Van Velsor, E. (avec Center for Creative Leadership). (1987). *Breaking the glass ceiling : Can women reach the top of America's largest corporations?* Addison-Wesley Pub. Co.

Paradas, A., Morvan, F., Inglis, F. N., Fichard-Carroll, A., & Danthez, P. (2017). Chapitre 3. Mixité et gouvernance. In *Femmes dans l'entreprise* (p. 45-55). EMS Éditions. https://doi.org/10.3917/ems.polge.2017.01.0045

Pfefferkorn, R. (2007). Inégalités et rapports sociaux. *Editions La Dispute, Paris, Rapports de classe, rapports de sexe, Collection Le genre du monde,* 1-9.

Pigeyre, F., & Valette, A. (2004). Les carrières des femmes à l'université :« Les palmes de verre du cocotier ». *Revue française de gestion*, *151*(4), 173-189. https://doi.org/10.3166/rfg.151.173-190

Rodet, D. (2019). L'économie sociale et solidaire : Une réalité composite issue d'histoires plurielles. *Informations sociales*, *n° 199*(1), 14-25. https://doi.org/10.3917/inso.199.0014

Rosso, C., Leger, A., & Steichen, O. (2019). Plafond de verre pour les femmes dans les carrières hospitalo-universitaires en France. *La Revue de Médecine Interne*, *40*(2), 82-87. https://doi.org/10.1016/j.revmed.2018.05.007

Roussel, P. (2022). *Femmes et Hommes : Une lente décrue des inégalités − Femmes et hommes, l'égalité en question | Insee*. Insee. https://www.insee.fr/fr/statistiques/6047789?sommaire=6047805

Rudman, L. A., & Phelan, J. E. (2008). Backlash effects for disconfirming gender stereotypes in organizations. *Research in Organizational Behavior*, *28*, 61-79. https://doi.org/10.1016/j.riob.2008.04.003

Sanchez-Mazas, M., & Casini, A. (2005). Egalité formelle et obstacles informels á l'ascension professionnelle : Les femmes et l'effet 'plafond de verre'. *SAGE Publications*, 141-173. https://doi.org/10.1177/0539018405050464

Saussey, M. (2017). *Les femmes dans l'économie sociale et solidaire : Un idéal subordonné au genre ?* Presses universitaires de Louvain.

Sauvayre, R. (2021). Chapitre 2. Choisir un type d'entretien. In *Initiation à l'entretien en sciences sociales : 2e éd.* (P. 17-28). Armand Colin. Cairn.info. https://shs.cairn.info/initiation-a-l-entretien-en-sciences-sociales--9782200630836-page-17?lang=fr

Schweitzer, S. (2002). *Les femmes ont toujours travaillé. Une histoire du travail des femmes aux XIXe et XXe siècles*. Odile Jacob. https://doi.org/10.3917/oj.schwe.2002.01

Sénac, R. (2015). *L'égalité sous conditions. Genre, parité, diversité*. Presses de Sciences Po. Cairn.info. https://doi.org/10.3917/scpo.senac.2015.01

Siney-Lange, C. (2020). La prise en compte des besoins des femmes dans le cadre mutualiste (XIXe-XXe siècles). *RECMA*, *355*(1), 110-125. https://doi.org/10.3917/recma.355.0110

Tremmel, M., & Wahl, I. (2023). Gender stereotypes in leadership : Analyzing the content and evaluation of stereotypes about typical, male, and female leaders. *Frontiers in Psychology*, *14*, 1034258. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1034258

Van Campenhoudt, L., Marquet, J., & Quivy, R. (2022). *Manuel de recherche en sciences sociales-6e éd.* Armand Colin.

Van Engen, M. L., Van Der Leeden, R., & Willemsen, T. M. (2001). Gender, context and leadership styles : A field study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *74*(5), 581-598. https://doi.org/10.1348/096317901167532

Viguier, F. (2008). Pauvreté et exclusion : Des nouvelles catégories de l'État social. *Regards croisés sur l'économie*, *4*(2), 152-161. https://doi.org/10.3917/rce.004.0152

Wailly, J.-M. (2004). Les différentes phases du travail des femmes dans l'industrie. *Innovations*, *20*(2), 131-146. https://doi.org/10.3917/inno.020.0131

West, C., & Zimmerman, D. H. (1987). Doing gender. *Gender & society*, *1*(2), 125-151.

Williams, C. L. (1992). The Glass Escalator : Hidden Advantages for Men in the "Female" Professions*. *Social Problems*, *39*(3), 253-267. https://doi.org/10.2307/3096961

Yoder, J. D. (2001). Making Leadership Work More Effectively for Women. *Journal of Social Issues*, *57*(4), 815-828. https://doi.org/10.1111/0022-4537.00243

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS ..... **II**
ATTESTATION CONTRE LE PLAGIAT ..... **III**
LISTE DES TABLEAUX ..... **V**
LISTE DES FIGURES ..... **V**
SIGLES ET ACRONYMES ..... **VI**
INTRODUCTION GENERALE **1**
L'ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE FACE AU DEFI DE L'EGALITE PROFESSIONNELLE : MISE EN CONTEXTE 3
PROBLEMATISATION ET CONSTRUCTION DE L'OBJET DE RECHERCHE 6
OBJECTIFS ET INTERETS DE LA RECHERCHE 10
DEMARCHE METHODOLOGIQUE SYNTHETIQUE 11
STRUCTURE DU MEMOIRE 12
PARTIE 1. L'ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE FACE AUX ENJEUX DE L'EGALITE PROFESSIONNELLE : CADRE THEORIQUE ET DISPOSITIF METHODOLOGIQUE **13**
CHAPITRE I. DE L'EGALITE PROFESSIONNELLE AUX INEGALITES DE GENRE 14
I.1. Égalité professionnelle, ESS, organismes conventionnés et fonction de direction : clarification des concepts centraux *14*
I.1.1. Fondements et contours du concept d'égalité professionnelle femmes hommes 14
I.1.1.1. Genèse institutionnelle et juridique de l'égalité professionnelle 15
I.1.1.2. Définition opératoire de l'égalité professionnelle 17
I.1.2. Définition et principes fondamentaux de l'économie sociale et solidaire (ESS) 17
I.1.2.1. Les trois principes fondamentaux des entreprises et organisations de l'ESS 18
I.1.2.2. Le périmètre juridique et institutionnel des entreprises et organisations de l'ESS 19
I.1.3. Organismes conventionnés dans le cadre du programme départemental d'insertion 20
I.1.3.1. Emergence et institutionnalisation de l'insertion sociale et professionnelle 20
I.1.3.2. Le département, pilote des politiques d'insertion 21
I.1.4. Approches conceptuelles de la fonction de direction des organismes conventionnés 22
I.1.4.1. Fondements conceptuels de la fonction de direction 23
I.1.4.2. Tensions contemporaines et redéfinition de la fonction 24
I.2. Des rapports sociaux de sexe aux inégalités professionnelles : revue de la littérature *26*
I.2.1. Le genre comme rapport social structurant le travail 26
I.2.1.1. Sexe, genre et construction sociale des différences 26
I.2.1.2. Le genre comme système de domination 27
I.2.1.3. Rapports sociaux de sexe et travail 28
I.2.2. Division sexuée du travail et ségrégation professionnelle 29

I.2.2.1. La division sexuée du travail 29
I.2.2.2. Ségrégation horizontale et verticale 30
I.2.2.3. Mécanismes de production de la ségrégation professionnelle 30
I.2.3. Les stéréotypes de genre et représentations sociales du leadership 31
I.2.3.1. Éléments de définition et caractéristiques des stéréotypes de genre 31
I.2.3.2. Les fondements théoriques des stéréotypes de genre 32
I.2.3.3. Le rôle des stéréotypes dans la représentation genrée du leadership 33
I.2.4. Le cas paradoxal de l'économie sociale et solidaire (ESS) 34
I.2.4.1. L'ESS et la question du genre : un angle mort analytique 34
I.2.4.2. Féminisation de l'emploi et masculinisation des positions de pouvoir 35
I.2.4.3. Managérialisation de l'ESS et reproduction des inégalités de genre 36
CHAPITRE II. ANALYSER LES CARRIERES DIRIGEANTES DANS L'ESS : GRILLE DE LECTURE ET DISPOSITIF METHODOLOGIQUE 38
II.1. Une approche constructiviste et matérialiste des carrières dirigeantes 38
II.1.1. Positionnement épistémologique : une approche constructiviste et matérialiste de l'accès aux postes de direction 39
II.1.2. Les structures organisationnelles comme espaces genrés de production des carrières dirigeantes ... 41
II.1.2.1. Les organisations comme espaces genrés de production des inégalités 41
II.1.2.2. Normes de légitimité et limites du déterminisme structurel 42
II.1.3. Pratiques et interactions professionnelles : l'actualisation quotidienne des normes de genre 43
II.1.3.1. Le genre comme accomplissement pratique dans les interactions professionnelles 43
II.1.3.2. Évaluation, reconnaissance et légitimité professionnelles 44
II.1.3.3. Leadership, interactions et normes genrées du pouvoir 44
II.1.4. Trajectoires individuelles et *agency* genrée : des capacités d'action sous contrainte 45
II.1.4.1. L'agency comme capacité d'action socialement située 45
II.1.4.2. Socialisation, ajustements de trajectoire et coproduction des carrières 46
II.1.5. Articulation des niveaux d'analyse et formulation des hypothèses 46
II.2. Une enquête qualitative auprès des dirigeant·es des organismes conventionnés de l'Hérault 47
II.2.1. Les organismes conventionnés de l'Hérault : un terrain de recherche pertinent 48
II.2.1.1. Caractéristiques géographiques et socio-économiques de l'Hérault 48
II.2.1.2. L'offre d'insertion du programme département d'insertion de l'Hérault 49
II.2.1.3. Typologie des organismes conventionnés du département de l'Hérault 50
II.2.1.3.1. Typologie des organismes conventionnés (OC) selon le type de structure 51
II.2.1.3.2. Typologie des OC selon leur statut juridique 51
II.2.1.3.3. Typologie des OC selon le secteur d'activité 53
II.2.1.3.4. Typologie des OC selon la taille de la structure 54
II.2.1.3.5. Typologie des OC selon le genre des personnels dirigeants 55
II.2.2. Collecte et analyse des données : choix méthodologiques 56
II.2.2.1. L'analyse qualitative des données 56
II.2.2.2. L'entretien semi-directif comme outil de la collecte des données 57
II.2.2.2.1. Stratégie d'enquête et d'échantillonnage 57

II.2.2.2.2. Techniques et outils de collecte des données 59
II.2.2.3. Posture du chercheur et biais de la recherche 61
PARTIE 2. LA COPRODUCTION DES CARRIERES DIRIGEANTES DANS LES ORGANISMES CONVENTIONNES DE L'HERAULT : ANALYSE EMPIRIQUE DES DONNEES 63
CHAPITRE III. LEGITIMITE, DISPONIBILITE ET NORMES DE GENRE DANS LES ORGANISMES CONVENTIONNES 64
III.1. Des registres différenciés de légitimation : continuité professionnelle, expertise et projection stratégique 65
III.1.1. Une légitimité construite dans la continuité et la maîtrise progressive du métier 66
III.1.1.1. De la compétence à la légitimité : des registres différenciés de crédibilité 66
III.1.1.2. Une légitimité construite dans la projection et la mobilisation stratégique des ressources 68
III.1.1.3. Une reconnaissance organisationnelle asymétrique des registres de légitimité 70
III.1.2. Le terrain comme ressource symbolique et régulation genrée du pouvoir 71
III.1.2.1. Prendre de la hauteur : la distance au terrain comme marqueur de centralité stratégique 72
III.1.2.2. Rester au contact : le terrain comme garantie de légitimité et de cohésion 72
III.1.2.3. Une tension structurante : crédibilité interne versus visibilité stratégique 73
III.2. L'autorité dirigeante en pratique : entre normes sectorielles et styles différenciés d'exercice du pouvoir 74
III.2.1. Reformuler l'autorité dans un univers organisationnel participatif 74
III.2.1.1. Coordonner plutôt que commander 75
III.2.1.2. Décider dans un cadre participatif 76
III.2.1.3. Une tension structurante entre horizontalité et hiérarchie 78
III.2.2. Des conditions sociales différenciées d'exercice de la fonction dirigeante 78
III.2.2.1. La disponibilité comme norme implicite de la fonction de direction 79
III.2.2.2. Le socle domestique : entre négociation permanente et soutien invisible 80
III.2.2.3. Des arrangements privés qui structurent l'engagement professionnel 83
III.3. L'ESS comme espace paradoxal : égalité affichée mais des inégalités effectives 83
III.3.1. Discours égalitaires et représentations du rôle dirigeant 84
III.3.2. Des mécanismes ordinaires de genre qui reproduisent des normes masculines 87
CHAPITRE IV. LA CONSTRUCTION GENREE DES CARRIERES DIRIGEANTES DANS L'ESS 91
IV.1. La construction genrée de la légitimité dirigeante dans les organismes conventionnés 92
IV.2. Du plafond de verre au labyrinthe de carrière : disponibilité temporelle et contraintes parentales 95
IV.3. Les mécanismes ordinaires de genre dans les organisations de l'ESS 98
CONCLUSION GENERALE 102
ANNEXES CVIII
BIBLIOGRAPHIE CXIII
TABLE DES MATIERES CXXV
RESUME DU MEMOIRE CXXVIII

RESUME DU MEMOIRE

Ce mémoire analyse les mécanismes sociaux qui structurent l'accès des femmes et des hommes aux fonctions de direction au sein des organismes conventionnés par le département de l'Hérault dans le cadre de son programme départemental d'insertion 2022-2025. Fondé sur une enquête qualitative conduite auprès des dirigeant·e.s de treize organismes conventionnés, cette recherche montre que les inégalités observées ne résultent ni de discriminations explicites ni de déficits de compétences, mais de l'articulation entre des normes organisationnelles genrées et des trajectoires individuelles socialement situées.

L'analyse des données empiriques met en évidence trois ensembles de mécanismes articulés : des registres de légitimation différenciés selon le genre, une norme implicite de disponibilité totale dont les effets se distribuent de manière asymétrique selon les configurations familiales et un effet neutralisant du discours égalitariste propre à l'ESS qui invisibilise des inégalités persistantes. Ces trois opérateurs constituent les composantes d'une même logique de coproduction des carrières dirigeantes.

Ces résultats invitent à repenser les conditions organisationnelles d'accès aux fonctions de direction dans un secteur qui, malgré ses valeurs affichées d'égalité et de solidarité, reste traversé par des hiérarchies professionnelles genrées persistantes.

Mots-clés — genre, inégalités professionnelles, fonctions de direction, économie sociale et solidaire, légitimité dirigeante, coproduction des carrières, mécanismes ordinaires de genre, disponibilité temporelle.