

## Les obstacles organisationnels au leadership des femmes Analyse sociologique des freins structurels et culturels en contexte organisationnel algérien

SAADA MAHTOUT

Université Alger 2

2,Djamel Eddine El Afghani, Bouzaréah, 16000, Alger, Algérie

saada.mahtout@univ-ager2.dz

<https://orcid.org/0009-0006-5408-0415>

HOCINE ABDELLAOUI

hocine.abdellaoui@univ-alger2 ;dz

Université Alger 2

Laboratoire de sociologie des organisations et de management

Date de réception	Publication numérique	Archivage ASJP
19/03/2026	20/04/2026	05/05/2026

### Référence électronique

Saada Mahtout et Hocine Labdllaoui, « Les obstacles organisationnels au leadership des femmes », Aleph [En ligne], Vol 13 (2) | 2026, mis en ligne le 20 avril 2026. URL : <https://aleph.edinum.org/16238>

### Référence papier (archivage Asjp)

Saada Mahtout et Hocine Labdllaoui, « Les obstacles organisationnels au leadership des femmes », Aleph, Vol 13 (2) | 2026, 217-228.

© Auteur(s), 2026. Les auteurs conservent leurs droits.

Article diffusé en accès ouvert sous licence Creative Commons Attribution 4.0 International  
— CC BY 4.0, sauf mention contraire portée sur la page de publication.



---

## Résumé

Cet article analyse les mécanismes organisationnels qui freinent l'accès et le maintien des femmes dans les postes de direction. À partir d'une enquête qualitative menée auprès de trente femmes occupant, ou ayant occupé, des responsabilités de pilotage dans plusieurs secteurs publics et privés en Algérie, l'étude montre que les inégalités de carrière ne relèvent pas seulement des représentations sociales externes aux organisations. Elles s'enracinent également dans des dispositifs de gestion, des normes de disponibilité, des circuits informels d'information, des formes d'isolement institutionnel et des critères d'évaluation différenciés. L'analyse met en évidence cinq mécanismes récurrents : des politiques de ressources humaines présentées comme neutres mais structurées par un idéal de carrière masculin, une culture managériale valorisant l'autorité virilisée, des réseaux informels d'accès au pouvoir qui excluent les femmes, un isolement structurel lié à leur faible représentation dans les lieux stratégiques et un double standard d'évaluation de leurs performances. Ces résultats confirment que les organisations produisent des hiérarchies genrées au lieu de se borner à les refléter. L'article conclut à la nécessité d'une réforme simultanément structurelle, culturelle et évaluative des organisations afin de dépasser durablement le plafond de verre.

---

## Mots-clés

leadership féminin, obstacles organisationnels, plafond de verre, culture managériale, égalité professionnelle, organisations genrées

---

## الملخص

---

## الكلمات المفتاحية

---

## Abstract

This article examines the organizational mechanisms that hinder women's access to and retention in leadership positions. Drawing on a qualitative study based on thirty semi-structured interviews with women who currently hold, or previously held, managerial responsibilities in public and private organizations in Algeria, the paper argues that career inequalities cannot be reduced to external social and cultural factors alone. They are also embedded in human resource practices, availability norms, informal networks, institutional isolation, and gendered evaluation standards. The analysis identifies five recurring mechanisms : ostensibly neutral HR policies shaped by a male career model ; a mana-

gerial culture that privileges virilized authority ; informal power networks that restrict women's access to key opportunities ; structural isolation caused by their limited presence in strategic arenas ; and a double standard in performance evaluation. These findings suggest that organizations actively produce gendered hierarchies instead of merely reproducing them. The article concludes that overcoming the glass ceiling requires structural, cultural, and evaluative transformation within organizations.

---

### **Keywords**

women's leadership, organizational barriers, glass ceiling, managerial culture, professional equality, gendered organizations

## Introduction

Malgré la progression du discours institutionnel en faveur de l'égalité professionnelle, l'accès des femmes aux postes de responsabilité demeure limité dans de nombreuses organisations. L'argument de la compétence individuelle ne suffit plus à expliquer cette sous-représentation. Dans de nombreux contextes de travail, les barrières ne prennent pas la forme d'une exclusion explicite ; elles se déploient à travers des règles, des usages et des attentes qui paraissent neutres, alors même qu'ils sont socialement situés.

Le présent article part de l'hypothèse que les organisations ne constituent pas de simples cadres administratifs. Elles agissent comme des espaces de sélection, de hiérarchisation et de légitimation des trajectoires. Dans cette perspective, les difficultés rencontrées par les femmes leaders ne peuvent être réduites ni à des « déficits » individuels ni à des résistances culturelles abstraites ; elles doivent être rapportées à des mécanismes organisationnels concrets qui configurent les carrières, distribuent les ressources et définissent les normes de la réussite professionnelle.

À partir d'une recherche doctorale qualitative menée en Algérie auprès de trente femmes ayant exercé ou exerçant des fonctions de direction, l'article cherche à répondre à la question suivante : comment les structures et les cultures organisationnelles participent-elles à entraver, ralentir ou fragiliser les carrières des femmes leaders ? L'objectif n'est pas seulement de décrire des obstacles, mais d'en proposer une lecture sociologique articulant structure, normes de genre et fonctionnement ordinaire des organisations.

Dans cette optique, l'étude montre que les freins rencontrés par les femmes leaders se cristallisent autour de cinq mécanismes majeurs : des politiques de ressources humaines faussement neutres, une culture managériale masculine, des réseaux informels d'exclusion, un isolement structurel et un double standard d'évaluation. Ces mécanismes, loin d'être marginaux, constituent des opérateurs centraux de la reproduction des hiérarchies de genre.

### 1. Cadre théorique

La littérature internationale sur les inégalités professionnelles permet de situer l'analyse à l'intersection de plusieurs traditions théoriques complémentaires. Le concept de plafond de verre, largement diffusé à partir des travaux de Morrison, White et Van Velsor puis repris par Morrison et Von Glinow, désigne l'existence de barrières invisibles qui limitent l'accès des femmes aux échelons les plus élevés des hiérarchies, alors même que leurs qualifications et leurs performances formelles devraient leur permettre d'y accéder.

Les travaux de Joan Acker ont ensuite montré que les organisations ne sont pas neutres. Elles incorporent des présupposés sexués dans la définition des postes, dans les temporalités de travail, dans la distribution des responsabilités et dans les

formes ordinaires de reconnaissance. L'idée d'« organisation genrée » est décisive ici : elle permet de comprendre que les inégalités ne sont pas extérieures à l'institution, mais inscrites dans son fonctionnement même.

La théorie des rôles sociaux, développée notamment par Alice Eagly, éclaire pour sa part la tension normative à laquelle sont confrontées les femmes en position d'autorité. Les attentes socialement associées au féminin valorisent l'empathie, la coopération et la disponibilité relationnelle, tandis que les postes de direction continuent d'être associés à l'autorité, à la compétition et à l'assertivité. Cette dissymétrie nourrit ce qu'Eagly et Karau ont conceptualisé comme une incongruence de rôle : lorsque les femmes occupent des positions de pouvoir, leur comportement est souvent évalué à l'aune d'attentes contradictoires.

Les apports de la théorie du capital social complètent cette lecture. Chez Bourdieu comme chez Coleman, l'accès aux ressources ne dépend pas uniquement des titres formels ou du mérite individuel ; il dépend aussi des réseaux, des relations de confiance, des affiliations et des circuits informels où circulent informations, appuis et opportunités. Dans les organisations, cette dimension est essentielle, car les promotions se construisent souvent autant dans les interactions discrètes que dans les procédures officielles.

Les travaux d'Eagly et Carli sur le « labyrinthe » du leadership féminin invitent enfin à dépasser l'image d'un obstacle unique. La progression des femmes vers les postes de direction se heurte moins à une barrière isolée qu'à une succession d'épreuves, de détours, de ralentissements et de filtrages. Cette lecture dynamique rejoint les approches de la discrimination structurelle, selon lesquelles des normes apparemment universelles — disponibilité permanente, mobilité géographique, carrière linéaire — produisent en réalité des effets différenciés selon le genre.

Une dernière entrée est fournie par l'approche intersectionnelle formulée par Crenshaw. Elle rappelle que les femmes ne vivent pas les mêmes obstacles de manière uniforme. Âge, classe sociale, secteur d'activité, statut matrimonial ou inscription territoriale peuvent renforcer ou moduler les effets du genre. Sans constituer l'objet principal du présent article, cette perspective invite à traiter le leadership féminin comme une expérience située, traversée par plusieurs rapports sociaux.

## 2. Méthodologie

Cette contribution s'inscrit dans une démarche qualitative relevant de la sociologie compréhensive. Le choix de cette approche tient à l'objet lui-même : il s'agissait moins de mesurer la fréquence statistique d'un phénomène que de saisir les formes concrètes par lesquelles les obstacles organisationnels sont perçus, interprétés et vécus par les actrices concernées.

L'enquête repose sur un corpus de trente entretiens semi-directifs conduits auprès de femmes occupant, ou ayant occupé, des postes de direction dans différents secteurs publics et privés en Algérie. La diversité des secteurs a été retenue

afin de ne pas réduire les difficultés observées à une seule configuration institutionnelle. L'intérêt du corpus réside dans la possibilité de mettre en évidence des récurrences transversales, au-delà des différences de statut, de secteur ou de trajectoire.

Les entretiens ont été centrés sur le vécu organisationnel des enquêtées : parcours de promotion, accès aux responsabilités, rapports avec la hiérarchie, modalités d'évaluation, expériences de marginalisation, accès aux réseaux et perception des normes managériales. Les données recueillies ont ensuite été soumises à un codage thématique et à une analyse de contenu inductive afin de faire émerger les catégories de freins organisationnels les plus saillantes.

Cette démarche assume toutefois ses limites. En l'absence d'un matériau statistique complémentaire et de verbatim développés dans le présent format, l'analyse privilégie une montée en généralité sociologique à partir d'expériences situées. Elle n'entend donc pas produire une représentation exhaustive de l'ensemble des organisations algériennes, mais proposer une intelligibilité des mécanismes qui structurent les trajectoires féminines vers les fonctions dirigeantes.

### **3. Résultats**

Les entretiens font apparaître cinq mécanismes organisationnels récurrents. Chacun agit comme un filtre spécifique, mais leur véritable efficacité tient à leur articulation : ils se renforcent mutuellement et contribuent à naturaliser l'inégale distribution du pouvoir.

#### **3.1. Des politiques de ressources humaines faussement neutres**

Le premier résultat concerne le rôle des politiques de ressources humaines. Les procédures de promotion, d'évaluation ou de mobilité sont souvent présentées comme universelles, transparentes et fondées sur le seul mérite. Toutefois, l'analyse montre que cette neutralité affichée masque en réalité l'adossement de ces dispositifs à un modèle de carrière historiquement masculin : disponibilité étendue, mobilité géographique permanente, trajectoire continue sans interruption et forte visibilité dans l'espace de travail.

Autrement dit, la règle est identique pour toutes et tous, mais elle est construite à partir d'un sujet implicite qui n'est pas socialement neutre. Lorsqu'une organisation valorise la présence tardive, l'acceptation sans réserve des déplacements ou la participation permanente aux activités périphériques du travail, elle transforme des contraintes socialement différenciées en critères de sélection professionnelle. Ce qui apparaît comme une exigence technique devient alors un mécanisme de tri genré.

Les exemples rapportés par les enquêtées vont dans ce sens. Une règle uniforme de présence jusqu'à une heure tardive peut sembler égalitaire ; dans les faits, elle pénalise davantage les salariées qui restent, dans de nombreux contextes, plus fortement exposées aux responsabilités domestiques et parentales. De même, un

recrutement ou une promotion au « mérite pur » peuvent reconduire des biais lorsque les compétences reconnues sont définies à partir de codes masculinisés du leadership, tels que l'hyper-disponibilité, la mobilité sans contrainte ou l'autopromotion permanente.

En ce sens, la politique RH faussement neutre ne discrimine pas toujours de manière frontale ; elle produit plutôt une inégalité d'accès par le biais de critères présentés comme naturels. La neutralité fonctionne alors comme un voile idéologique : elle empêche de voir que tous les agents n'entrent pas dans l'organisation avec les mêmes ressources, les mêmes contraintes ni les mêmes possibilités d'ajustement aux normes dominantes.

### **3.2. Une culture managériale structurée par une norme masculine du leadership**

Le deuxième mécanisme renvoie à la culture managériale. Les récits recueillis montrent que le leadership continue d'être défini, dans de nombreuses organisations, par des attributs associés à une virilité professionnelle : autorité démonstrative, maîtrise émotionnelle rigide, compétitivité, disponibilité illimitée et aptitude à imposer des décisions dans un registre parfois conflictuel.

Dans ce cadre, les styles de direction plus coopératifs, délibératifs ou inclusifs ne sont pas nécessairement disqualifiés en tant que tels, mais ils sont souvent relégués au rang de qualités secondaires, utiles pour « accompagner » les équipes sans constituer pour autant de véritables marqueurs de pouvoir. Il en résulte une hiérarchisation implicite des styles de management, où le modèle légitime demeure celui du manager masculin, rationnel, mobile et sans attaches contraignantes.

Cette culture se donne à voir dans les temporalités, dans le langage et dans les modes de socialisation. Le « bon » responsable est celui qui reste tard, voyage facilement, participe aux réunions informelles tardives et montre une disponibilité quasi totale à l'institution. La rhétorique même du management peut prolonger cette logique lorsqu'elle valorise la bataille, la conquête, l'écrasement de la concurrence ou la chasse aux talents. Ces métaphores ne sont pas anodines : elles contribuent à imposer un imaginaire du pouvoir ajusté à des dispositions socialement masculinisées.

Les trajectoires féminines se trouvent dès lors confrontées à une injonction paradoxale. Lorsqu'elles adoptent les codes attendus de fermeté et d'autorité, elles risquent d'être jugées excessives, dures ou illégitimes. Lorsqu'elles privilégient un registre plus coopératif, elles peuvent être perçues comme insuffisamment dirigeantes. Le problème n'est donc pas une insuffisance des femmes, mais la persistance d'une définition étroite et historiquement située du leadership organisationnel.

### 3.3. Les réseaux informels d'exclusion

Le troisième résultat concerne les réseaux informels. Dans les organisations observées, l'accès à l'information stratégique, aux opportunités de promotion, aux recommandations ou aux appuis hiérarchiques ne passe pas uniquement par les procédures formelles. Il dépend également de sociabilités discrètes : afterworks, invitations ciblées, groupes affinitaires, échanges de coulisses, cercles de cooptation et espaces de connivence.

Ces réseaux jouent un rôle déterminant parce qu'ils distribuent des ressources invisibles : connaître une vacance de poste avant les autres, bénéficier d'un soutien tacite, être associé à un projet valorisé ou être identifié comme « profil de confiance ». Or, les enquêtées montrent que ces espaces demeurent majoritairement masculins, ou à tout le moins structurés par des codes d'entre-soi auxquels les femmes ont plus difficilement accès.

L'exclusion ne procède pas nécessairement d'une interdiction explicite. Elle résulte souvent d'un mécanisme plus diffus : les lieux décisifs de fabrication des carrières se déplacent hors de la scène officielle, dans des temporalités et des sociabilités auxquelles toutes ne peuvent ni ne veulent se conformer. Les femmes peuvent alors être présentes dans l'organigramme, tout en étant absentes des circuits où se décident les opportunités.

Ce constat rejoint l'idée selon laquelle le capital social organisationnel ne constitue pas un supplément facultatif, mais une ressource centrale de la carrière. Lorsque ce capital est accaparé par des cercles homogènes socialement et genrés, l'égalité formelle des procédures ne suffit plus à garantir une réelle égalité d'accès au pouvoir.

### 3.4. L'isolement structurel

Le quatrième mécanisme est celui de l'isolement structurel. La faible présence des femmes dans les positions les plus stratégiques les place souvent dans une situation de minorité visible, où elles occupent des postes de responsabilité sans être pleinement intégrées au noyau décisionnel. Cette situation produit un effet paradoxal : une forte visibilité symbolique combinée à une faible capacité d'influence réelle.

L'isolement structurel se manifeste de plusieurs façons. Il peut prendre la forme d'une nomination à des postes de représentation, de communication ou de coordination dont la visibilité est élevée mais dont le pouvoir décisionnel demeure restreint. Il peut aussi se traduire par l'affectation à des unités périphériques, loin des espaces où se définissent les arbitrages centraux. Dans d'autres cas, il se lit dans l'absence d'alliés, de mentors ou de relais institutionnels capables de soutenir durablement une trajectoire ascendante.

Ce mécanisme accroît la charge émotionnelle du travail dirigeant. Être l'une des rares femmes dans un univers hiérarchique masculinisé expose à une vigi-

lance accrue, à un sentiment de légitimité fragile et à l'obligation de « réussir davantage » pour être reconnue à égalité. Les enquêtées décrivent ainsi une présence organisationnelle souvent incomplète : elles sont dans l'institution, mais pas toujours dans le cercle qui décide.

L'isolement structurel ne relève pas seulement d'attitudes individuelles. Il résulte d'une architecture organisationnelle où les ressources de soutien, la proximité avec les centres de décision et la distribution des postes stratégiques demeurent inégalement accessibles. C'est pourquoi il doit être analysé comme un effet systémique plutôt que comme une simple expérience subjective.

### **3.5. Le double standard d'évaluation**

Le cinquième résultat met en évidence un double standard d'évaluation. Les performances des femmes ne sont pas seulement appréciées à partir de leurs résultats ; elles sont aussi interprétées à travers des attentes de genre qui modifient la lecture de leurs comportements. Un homme perçu comme ferme sera qualifié d'autoritaire au sens positif du terme ; une femme adoptant une même posture risque d'être jugée dure, agressive ou peu légitime. Inversement, des qualités relationnelles attendues d'une femme peuvent être requalifiées en faiblesse dès lors qu'elles occupent un poste de commandement.

Les entretiens confirment également une dissymétrie dans l'attribution du mérite et de l'échec. La réussite masculine tend plus facilement à être naturalisée comme signe de talent ou de leadership « évident ». La réussite féminine, en revanche, est davantage rapportée à l'effort, au surinvestissement ou à des circonstances favorables. À l'inverse, une erreur commise par une femme peut être interprétée comme la preuve d'une inaptitude plus générale, là où l'erreur masculine sera plus volontiers individualisée et relativisée.

Ce double standard agit comme un mécanisme de découragement et de sélection. Il oblige les femmes à gérer simultanément la performance objective et l'interprétation sociale de cette performance. En ce sens, l'évaluation n'est pas un simple outil technique de mesure ; elle constitue un espace où se rejouent des catégories implicites du leadership, de la compétence et de la légitimité.

## **4. Discussion**

Les résultats obtenus confirment que les obstacles rencontrés par les femmes leaders ne peuvent être imputés aux seules dispositions individuelles, ni même à des représentations culturelles extérieures au monde du travail. Ils sont pris dans des mécanismes organisationnels qui définissent la normalité professionnelle, distribuent les opportunités et valident certaines formes de présence au pouvoir plutôt que d'autres.

Le premier apport de l'étude consiste à montrer l'imbrication des niveaux d'analyse. Les politiques RH faussement neutres créent un cadre sélectif ; la culture managériale masculine lui donne une légitimité symbolique ; les réseaux infor-

mels d'exclusion organisent la circulation différenciée des ressources ; l'isolement structurel fragilise la position des femmes déjà promues ; enfin, le double standard d'évaluation reconduit la suspicion sur leur légitimité. Le plafond de verre ne se réduit donc pas à une barrière placée en haut de la hiérarchie ; il correspond à une chaîne de filtres inscrits dans le fonctionnement ordinaire des organisations.

Le deuxième apport de cette recherche tient à la centralité du niveau organisationnel. Dans de nombreux discours publics, les difficultés professionnelles des femmes sont encore attribuées prioritairement à la socialisation familiale, à la maternité ou à des contraintes culturelles générales. Sans nier ces dimensions, l'enquête montre que l'organisation elle-même constitue un producteur actif d'inégalités. En d'autres termes, elle ne se contente pas de recevoir des normes de genre venues de l'extérieur ; elle les reformule, les institutionnalise et les transforme en critères de carrière.

Ces résultats invitent à repenser les politiques d'égalité. Une action limitée à l'affichage normatif ou à la seule sensibilisation ne saurait suffire. Il importe de revoir les critères de promotion, de questionner la valorisation de l'hyper-disponibilité, de formaliser plus fortement les procédures d'accès aux responsabilités, d'ouvrir les circuits de mentorat et de reconnaître la pluralité des styles de leadership. Une politique réellement transformatrice doit agir à la fois sur les règles, sur les cultures et sur les instruments d'évaluation.

## **Conclusion**

Les obstacles organisationnels au leadership des femmes constituent un système cohérent de freins plus qu'une collection de difficultés isolées. La recherche met en évidence cinq mécanismes structurants : la fausse neutralité des politiques RH, la persistance d'une culture managériale masculine, le poids des réseaux informels d'exclusion, l'isolement structurel des femmes promues et l'existence d'un double standard d'évaluation.

Pris ensemble, ces mécanismes montrent que l'inégalité n'est pas seulement une survivance culturelle ; elle est aussi une production institutionnelle. Les organisations qui maintiennent des critères implicites de carrière alignés sur un modèle masculin de disponibilité et de pouvoir reconduisent le plafond de verre, même lorsqu'elles affichent des principes d'égalité.

Dépasser cette situation suppose une transformation structurelle et culturelle des institutions de travail. Il s'agit de redéfinir les indicateurs de performance, de démocratiser l'accès aux réseaux stratégiques, d'ouvrir la légitimité managériale à des styles pluriels et de traiter l'égalité non comme un supplément moral, mais comme une exigence de justice organisationnelle et d'efficacité collective.

## Bibliographie

- Acker, J. (1990). Hierarchies, jobs, bodies : A theory of gendered organizations. *Gender & Society*, 4(2), 139-158. <https://doi.org/10.1177/089124390004002002>
- Bourdieu, P. (1980). Le capital social. *Actes de la recherche en sciences sociales*, 31, 2-3.
- Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94(Suppl.), S95-S120.
- Crenshaw, K. (1989). Demarginalizing the intersection of race and sex : A Black feminist critique of antidiscrimination doctrine, feminist theory and antiracist politics. *University of Chicago Legal Forum*, 1989(1), 139-167.
- Eagly, A. H. (1987). Sex differences in social behavior : A social-role interpretation. Lawrence Erlbaum Associates.
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007). Women and the labyrinth of leadership. *Harvard Business Review*, 85(9), 62-71, 146.
- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573-598.
- 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.
- Kanter, R. M. (1977). Men and women of the corporation. Basic Books.
- Morrison, A. M., & Von Glinow, M. A. (1990). Women and minorities in management. *American Psychologist*, 45(2), 200-208. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.45.2.200>
- Powell, G. N., & Graves, L. M. (2003). Women and men in management (3rd ed.). Sage.