

# 13<sup>ème</sup> Journée du GDR CADRES

## Femmes entrepreneuses et entreprise sociale : lutte ou alliance ?

**Annie Junter, enseignante-chercheuse juriste, CRESS-Lessor, Université Rennes 2**

**Alain Amintas, enseignant chercheur gestionnaire, CRESS-Lessor, Université Rennes 2**

**Gerahrt Krauss, enseignant-chercheur sociologue, CRESS-Lessor, Université Rennes 2**

*(Il s'agit ici d'un document de travail provisoire et non de la communication définitive qui sera présentée lors de la journée GDR Cadres)*

Notre projet de communication est né d'un constat incontournable : les entreprises sociales produisent et reproduisent, au même titre que les entreprises dites classiques, le « plafond de verre » dont la conséquence est la sous représentation à des postes de responsabilité et de direction des femmes. La prégnance de ce fait à la fois régional et international incite à poser un certain nombre d'interrogations lourdes de conséquences autour des spécificités affichées des entreprises de l'économie sociale et solidaire. Mais c'est aussi un point d'entrée majeur, il nous semble, pour mettre à jour les théories de l'action effectives (au sens d'Argyris et Schön) qui sous-tendent les dynamiques des innovations socio-économiques que sont censées porter ce secteur.

Adopter cette perspective nous a conduit à chercher à aller au delà du constat statistique pour nous intéresser au travers d'une démarche qualitative à la trajectoire d'un certain nombre de femmes en postes de responsabilité dans les entreprises sociales, femmes ayant eu entre autre une place importante dans le développement des projets de l'entreprise. L'objectif étant de déboucher sur une problématisation de la question de l'inégalité entre les femmes et les hommes particulières à ce champ. Cette communication se situe au début de notre démarche. Elle a surtout comme objectif de rendre compte de l'état actuel de nos travaux. Elle doit être avant tout interprétée comme un rapport d'étape susceptible de susciter et d'alimenter une discussion nécessaire sur le thème de l'égalité hommes / femmes dans l'entreprise sociale.

### **1 Un constat de départ et des interrogations**

#### **1.1 En regard des inégalités entre les femmes et les hommes les entreprises sociales sont-elles des entreprises comme les autres ?**

N'en déplaise aux partisans et partisans de la spécificité des entreprises sociales la réponse est oui. Les enquêtes effectuées et traitant cette question aboutissent toutes au même constat : si les tâches d'exécution sont avant toute portées par du personnel féminin, les fonctions de responsabilité et de direction sont majoritairement réservés à des hommes. Ce constat est partagé par les enquêtes régionales (Rapport du conseil général 35 sur les organisations de l'économie sociale et solidaire) et nationales (enquête sur les coopératives sociales italiennes)

Les facteurs explicatifs qui peuvent être convoqués dans un premier temps sont d'ordre juridique, sociologique et politique et ne reposent pas sur une distinction entre entreprises communes et entreprises sociales.

Les facteurs juridiques : les entreprises sociales comme les entreprises de droit commun ont subi le même interdit issu du code civil (1804) : il considérait les femmes comme des incapables, soumises à l'autorité du mari ou du père. Cette incapacité civile théoriquement limitée à la femme mariée a contrarié des vocations de créatrices d'entreprise jusqu'à la réforme des régimes matrimoniaux en 1965 et l'abolition de la toute puissance maritale et paternelle en 1970. (Dhavernas, 1976)

Les facteurs sociologiques : les rapports sociaux de sexe sont encastrés dans la vie des organisations, parfois tapis derrière une apparente neutralité. Les mécanismes de ségrégation horizontale (des espaces réservés) et verticale (les plafonds de verre), s'appuient sur des processus formels et informels qui ne sont pas la spécificité des entreprises industrielles et commerciales. La division sexuelle du travail se moque des frontières entre les entreprises sociales et les autres car elle plonge ses racines dans des systèmes de domination fortement ancrés dans nos structures sociales (Héritier, 1996, Kergoat, 1984).

Les facteurs politiques : Sur ce terrain de l'engagement politique, les femmes sont loin d'être à égalité avec les hommes. Admises à la citoyenneté politique en 1944 (ordonnance du 21 avril) et à la parité le 26 juin 2000, les françaises entrent en politique à pas lents. Sans être totalement comparables du point de vue des modes d'accès et d'exercice du pouvoir, les entreprises sociales s'apparentent à des organisations du champ politique. Univers particulièrement marqué par le déploiement des inégalités entre les femmes et les hommes (Fraisie, 1997, Viennot 2007).

Ces facteurs ne sont pas exhaustifs : il faudrait y ajouter la socialisation différenciée développée dès le berceau au creux de la famille et entretenue par les parcours scolaires. Il conviendrait de traiter des stéréotypes véhiculés par les images et les représentations du féminin et du masculin accumulées tout au long de la vie... L'objectif n'est pas d'en dresser la liste, mais de renoncer à l'hypothèse que les entreprises sociales seraient « par nature » des espaces d'égalité entre les femmes et les hommes et que leur fonctionnement échapperait alors au cadre institutionnel commun dans lequel se développent les pratiques d'entreprises.

### **Quels questionnements des entreprises sociales ?**

Cependant ce renoncement est loin de clore les questionnements ouverts par le constat initial. Deux interrogations de fond nous semblent devoir être posées :

L'économie sociale et les entreprises oeuvrant dans son champ seraient porteuses de valeurs et de normes différentes. Sauf à traiter ces valeurs et ces normes comme de simples rhétoriques visant à masquer la réalité, il nous faut alors chercher à comprendre comme les agents masculins et féminins du champ vivent et donnent un sens à cette inégalité. En clair, même en appréhendant l'*ethos* et l'*éidos* de l'économie sociale et solidaire comme une idéologie au sens marxiste du terme, c'est-à-dire un voile porté sur la réalité des rapports sociaux ou comme une *illusio* au sens de Bourdieu, il n'en reste pas moins qu'une attention particulière doit être portée à la manière dont les agents rendent compte de cette réalité et comment peut cohabiter dans leurs discours les valeurs affichés d'empowerment social et d'égalité avec des pratiques reproduisant les inégalités notamment celles tenant à l'appartenance de sexe.

Cette interrogation doit être d'autant plus menée qu'un ensemble de littérature sur le genre dans la gestion des entreprises insistent sur les spécificités d'un management et d'un leadership féminin (Baudoux 2002, Shakeshaft & al. 2005)

D'une part sur la question des objectifs poursuivis : les femmes travailleraient pour changer les choses, faire évoluer les enjeux sociaux, et avant tout tentées par l'innovation.

D'autre part sur les modes de fonctionnement et de décision : les femmes préféreraient la coopération à la compétition, favoriseraient la collégialité et le consensus, donneraient la priorité aux relations humaines sur les règles et le contrôle, et de manière synthétique auraient une conception radicalement différente du pouvoir (pouvoir *avec* et non pouvoir *sur*).

On reconnaîtra que ces compétences rentrent en adéquation (pour ne pas dire en symbioses) avec les valeurs mises en par l'économie sociale. On devrait alors avoir logiquement une surreprésentation de femmes responsables dans le secteur.

La deuxième question est la place de l'entreprise sociale dans la recomposition des inégalités. La question des rapports sociaux entre les femmes et les hommes est faite d'invariance et de changements. Si les rapports sociaux de domination et d'inégalités se reproduisent, cette reproduction n'est pas synonyme d'une réplique indéfinie à l'identique.

Des transformations radicales dans la condition des femmes se sont glissées dans l'architecture sociale, sans véritablement bousculer « l'arrangement des sexes » (Erving Goffman, 1979). Certaines inégalités ont régressé, d'autres se sont recomposées, certaines sont apparues alors que d'autres encore ont résisté. Un certain consensus s'exprime autour de l'hypothèse d'une recomposition des inégalités (Bihr et Pféfferkorn, 1996). Cette situation contrastée, qui condamne à la simplification abusive toute approche en termes d'avancée ou de régression, rend les inégalités particulièrement injustes et incite les prescripteurs des politiques publiques à inscrire l'égalité sur leurs agendas. Malades des inégalités entre les femmes et les hommes, nos sociétés multiplient les diagnostics et cherchent des remèdes préventifs et curatifs (mixité, parité, diversité, gender mainstreaming, analyse différenciée...)

Le mouvement social s'est aussi traduit par des gains d'indépendance et d'émancipation, obtenus, voire arrachés, par les féministes, notamment dans la maîtrise des capacités reproductives. Quelles est alors la place des entreprises sociales dans la décomposition / recomposition des inégalités de genre. Quelles proximités avec les mouvements sociaux d'émancipation, avec les différents dispositifs ?

Ces questions appellent alors un dispositif de recherche qui aille au delà de l'enquête statistique pour aborder à la fois la question du sens portée par les agents mais aussi des trajectoires individuelles permettant de saisir les dynamiques en cours.

## **2. Deux cas exemplaires**

Afin d'étudier les questionnements exposés plus haut, nous avons choisi de réaliser un certain nombre d'entretiens qualitatifs et semi-directifs avec des femmes cadres dirigeants des entreprises sociales. Il s'agit d'une première enquête exploratoire qui pourra, par la suite servir comme base pour d'autres recherches plus approfondies. Nous avons choisi les cas d'études dans un souci d'enquêter sur les femmes cadres dirigeantes qui, premièrement,

représentent des exemples contrastés concernant leur rôle dans l'entreprise sociale et, deuxièmement reflètent bien les difficultés de développer un comportement en quelque sorte « entrepreneurial » généralement perçu comme une propriété ou posture typiquement masculine. Dans le cadre de notre communication nous nous appuyons, dans un premier temps, sur l'étude approfondie de deux cas.

## **Les cas étudiés**

Nous avons étudié la situation de deux femmes cadres dirigeantes, chacune dans une structure différente. On peut considérer que les deux structures représentent des entreprises sociales, même si l'une des deux, sur le plan formel, a le statut d'une association. L'autre entreprise a été fondée sous forme d'une SCOP (société coopérative de production). La première – que nous appellerons par la suite « entreprise A » – a connu une forte expansion en peu de temps et compte aujourd'hui une trentaine de salariés. La deuxième – l'« entreprise B » – n'a pas connu une expansion comparable, et a dû même procéder à un licenciement économique, ce qui réduisait l'équipe des associées-salariées (une équipe à 100% féminine) au nombre de quatre. L'entreprise A travaille dans le domaine social et éducatif (petite enfance), regroupant plusieurs services autonomes, avec des ressources relativement bien assurées (dont la partie publique est importante), alors que l'entreprise B se situe dans un marché des services culturels et s'est spécialisée dans l'organisation des événements autour du livre. Vu les particularités sectorielles, les opportunités qui s'ouvrent aux femmes cadres dirigeants dans ces domaines sont assez différentes. Ces différences se manifestent aussi par des différences dans les caractéristiques et trajectoires sociales.

### **Type 1 : La trajectoire de la directrice de l'entreprise A : un cas atypique**

La trajectoire sociale et professionnelle de la directrice de l'entreprise A est plutôt atypique. Il ne s'agit pas d'un parcours linéaire, mais d'une trajectoire caractérisée par des petites ruptures et bifurcations, reflétant aussi bien les incertitudes subies que la mobilité choisie au cours de la construction de la carrière professionnelle. Ce parcours n'a pas été facile et reflète, de façon diffuse, un certain engagement et une révolte contre l'ordre établi. Cette personne est issue d'une famille nombreuse dont les parents étaient des post-soixanthuitards engagés, un milieu catholique de gauche avec six enfants dont elle est l'aînée, un père ajusteur fraiseur qui devient éducateur spécialisé et une mère éducatrice spécialisée qui ne travaille pas.

Ce qui est remarquable, c'est qu'elle se trouve dès son adolescence dans des filières typiquement masculines. Elle a même souvent été la seule femme/fille en choisissant une formation technique (« j'étais la seule fille depuis la seconde jusqu'à la deuxième année de BTS... c'était des classes une fille et 34 garçons ») :

*« J'aimais faire une formation technique – sans mesurer du tout ce que cela voulait dire qu'être seule fille à 14 ou 15 ans dans un univers à 100% garçon... et j'ai eu vraiment un choc culturel... avec des enseignants pas formés à ça du tout... pas en capacité de faire la part des choses, de ce qui était du normal et de ce qu'il n'était... vraiment, des vestiaires pas mixtes, des choses toutes simples... on met le bleu à l'atelier... comment vous mettez votre bleu ? des petites réflexions de prof... donc, ce qui était un choix sur un intérêt d'une matière, je l'ai*

*continué comme une lutte en fait, presque...après je l'ai revendiqué presque comme un acte militant le fait de choisir une filière costaud quoi... »*

Ensuite, la trajectoire ultérieure se caractérise par des petites discontinuités récurrentes et de nouvelles opportunités saisies (par exemple, partir au Togo, faire un stage en technique dans une ville universitaire en France métropolitaine, puis partir à l'île Maurice, enseigner dans des lycées agricoles, travailler pour la Confédération paysanne etc.). Notamment les expériences professionnelles faites dans le milieu très masculin de la confédération paysanne étaient bénéfiques d'un point de vue des compétences acquises pour la carrière ultérieure. Toute cette trajectoire se caractérise grosso modo par la capacité de marier débrouillardise ou bricolage professionnelle avec un certain engagement politique.

Occuper la fonction de directeur en tant que femme dans une telle entreprise sociale peut être considéré comme tout à fait exceptionnel et comme un fait rare, des structures comparables soit atteignant difficilement un niveau de différenciation organisationnelle suffisante, pour permettre la création d'une direction autonome, soit une telle fonction étant généralement attribuée à des directeurs masculins. Dans l'entreprise A seulement trois sur une trentaine de salariés sont des hommes, en même temps le fait d'avoir une directrice ne va pas du tout de soi. Celle-ci se distingue par son parcours antérieur dans des milieux très masculins et pratique un style de commandement montrant finalement un certain nombre d'éléments masculins (par exemple, la capacité de rester ferme notamment sur des questions budgétaires, de réussir à licencier du personnel s'il le faut, d'exprimer les choses clairement et directement etc.). Elle exprime son affinité pour des milieux de travail d'hommes de façon suivante:

*« Le fait d'avoir baigné dans un milieu d'hommes, je me suis sentie ... à l'aise avec les chefs d'entreprise...Des fois ça fait presque du bien d'aller voir les élus CE, où les réunions où enfin c'était direct... on se disait les choses carrément, sans nananien... il y a un côté quand même que j'ai découvert qui est ce papotage cancanage dans une atmosphère de femmes, il sort toujours un truc... des chichi... j'avais jamais pris conscience de ça, puisque c'est un milieu que je ne connaissais pas du tout... »*

Aussi dans son domaine privé, il semble que la distribution classique des rôles soit inversé dans le sens où c'est plutôt elle qui porte la mobilité professionnelle et non son mari.

Conscient que l'entreprise se situe dans un domaine fortement marqué par une population féminine de professionnels, le CA semble être très sensible à la question de l'égalité entre les sexes, même si dans la pratique ceci se heurte à de grands obstacles. En effet, les quelques postes occupés par des hommes, correspondent à des fonctions traditionnellement assurées par des femmes, alors que le poste de direction, souvent attribué dans des structures comparables à des hommes, est ici occupé par une femme. Mais en réalité, ceci ne représente pas plus qu'un tout petit pas vers un meilleur équilibre entre salariés féminins et masculins, les hommes ne représentant qu'à peine une part de 10% dans l'entreprise et la fonction de direction faisant appel à un certain nombre de qualités « masculines », même si le poste est occupé par une femme.

## **Type 2 : La cadre dirigeante de l'entreprise B**

Quant à sa trajectoire sociale, la cadre dirigeante de l'entreprise B se distingue à plusieurs égards de la directrice de l'entreprise A. Tout d'abord, elle est plus jeune (28 ans) et a connu

moins de bifurcations, même si celles-ci sont également présentes dans son parcours. Elle s'est retrouvée assez rapidement dans des milieux à forte dominance féminine. Peut-être un détail, mais d'une certaine importance est le fait qu'elle soit la plus jeune d'une famille de trois enfants, issue d'un milieu d'enseignants à la campagne : ceci peut expliquer une posture plus prudente, sans révolte particulière, comparée à celle de la directrice de l'entreprise A qui était, rappelons-le, l'aînée d'une famille nombreuse, ancrée au départ dans un milieu plutôt ouvrier.

L'équipe de l'entreprise B est une équipe composée exclusivement de femmes ; elle est spécialisée dans l'action culturelle liée au livre. La cadre dirigeante interviewée a fait un parcours de formation littéraire – après le baccalauréat elle fait une classe préparatoire littéraire, s'inscrit à l'université et obtient une licence de lettres. Cependant, elle est assez déçue de la transition entre la classe préparatoire et l'université et utilise son temps libre pour faire des choses à côté. Ainsi, elle commence à travailler pour des festivals de livre, puis abandonne sa maîtrise de lettres à l'université. L'une des personnes rencontrées dans ce milieu professionnel lui propose un contrat intéressant pour préparer des rencontres et l'associe à un projet de création d'une SCOP dont l'activité principale sera l'organisation des événements autour du livre. Les événements autour du livre concernent surtout la lecture publique et la diffusion des livres à travers les festivals, les signatures ou les animations en milieu scolaire. Elle considère qu'elle doit prendre cette opportunité et devient donc salariée-associée et coordinatrice de la nouvelle structure.

La création de la nouvelle structure était motivée, semble-t-il, par un projet personnel, marqué par la quête d'une certaine autonomie professionnelle – non seulement de l'initiatrice du projet collectif, mais aussi de la personne interviewée dans le cadre de notre enquête :

*« Mes motivations à moi, c'était l'envie de travailler dans le secteur du livre, d'autre part travailler avec des gens qui je choisis pour travailler, et après, travailler dans une SCOP, parce que j'avais rencontré le statut... déjà dans l'éducation populaire »*

Apparemment, cette orientation, ainsi que les caractéristiques du secteur ne sont pas favorable à une expansion importante de l'entreprise – au contraire, elle est restée une petite structure qui a même déjà connu un licenciement économique. Elle est restée une structure fonctionnant beaucoup sur des relations informelles (dans un milieu très féminin) – une structure de service qui nécessite relativement peu de ressources matérielles, la matière grise étant la principale ressource et les charges de fonctionnement et locatives restant limitées. Ceci se reflète dans un chiffre d'affaires relativement peu élevé (environ 150.000 €).

### **3 Quelques pistes de travail et un chantier :**

Notre enquête exploratoire suggère l'importance de l'appartenance sexuelle est très présente dans les entreprises sociales. Nous n'avons pas rencontré pour l'instant de discours dénégateurs des différences de genre comme celui que l'on peut rencontrer dans d'autres types d'entreprise. L'appartenance sexuelle compte pour les femmes dirigeantes interviewées : ainsi dans les deux cas étudiés, les interviewées tenaient un discours sur les femmes en laissant entendre que les femmes auraient des compétences différentes de celles des hommes : positionnement quant au pouvoir, préférence pour le lien social et la communication informelle, distance vis-à-vis des procédures et des règles.

Les femmes interrogées mettaient également en avant l'importance de leur projet personnel et développe une vision assez « utilitariste » de l'entreprise : l'entreprise est là pour servir un projet (qui peut être aussi un projet à forte composante politique, culturelle ou sociale) et c'est l'adéquation personnel au projet qui justifie l'adhésion à l'entreprise. Se dégage l'impression que leur identification avec l'organisation reste très limitée (un phénomène particulièrement marqué dans le deuxième cas d'études mais aussi affirmée dans le premier). Ceci représente une posture assez opposée à celle d'une forte identification aux positions de pouvoir que procure l'organisation – identification qui généralement joue un rôle central dans la construction des carrières des hommes dirigeants. Les composantes des l'implication à l'entreprise semblent différentes et semble avoir une dimension plus « militante » .

Dernier élément, le « choix » présidant à un engagement dans une entreprise sociale : deux motivations ont été particulièrement mises en avant : l'expression d'un engagement politique par action (projet alternatif) ou par défaut (rejet des structures classiques)

Ces quelques éléments donnent à penser que l'entreprise sociale est effectivement traversée par des formes particulières de recomposition des inégalités. D'une part l'identité sexuelle au travail semble beaucoup plus mise en avant que dans les entreprises classiques : les femmes responsables apparaissent comme largement plus conscientes des mécanismes de la domination masculine au travail (ou du moins la dénonciation de celle –ci leur apparaît comme légitime). Si l'entreprise sociale peut apparaître alors comme un moyen de lutter contre les inégalités de genre, cette lutte est présentée comme traversant les entreprises sociales elle-même, et non opposant les entreprises sociales aux entreprises classiques. Il n'y a donc pas d'illusion de la part des femmes interrogées sur une réalité de l'inégalité dont les dimensions concrètes sont énoncées.

D'autre part, la proximité avec les valeurs de l'économie sociale et des capacités et savoirs être naturellement féminins est largement développée dans le discours. Là aussi le constat de la domination masculine intervient pour souligner encore plus le décalage entre valeurs affichés et fonctionnements effectifs : la prédominance des schémas masculins de pouvoir, de formalisme expliquerait alors les difficultés de l'économie sociale à incarner ses valeurs. De constat, la domination serait alors un phénomène explicatif des pratiques du secteur.

Les entreprises sociales ne semblent par elles même n'offrir aucune ressources pour la lutte contre les inégalités d'appartenance sexuelle (statuts, dispositifs). Les ressources sur lesquelles se sont appuyés les interviewées pour accéder à des responsabilités sont des ressources externes aux organisations et au milieu et reposent sur des réseaux militants ou relationnels de proximité

L'absence de ces ressources souligne donc l'importance du chantier en cours. Il nous semble particulièrement intéressant dans ce contexte, de soumettre les entreprises sociales à une série de questionnements relatifs à la problématique du genre et à leur degré d'implication dans la promotion de l'égalité entre les femmes et les hommes.

*-Les entreprises sociales et les questions de genre :*

Quels sont les échos des transformations précédemment décrites auprès des entreprises sociales ? Comment s'y manifestent les phénomènes de féminisation de la formation et de l'emploi ? Quelle place y occupent les aspirations aux partages des responsabilités professionnelles et familiales ? Comment y sont déployés et garantis les droits de la personne, la lutte contre le sexisme ? Quelles sont les valeurs et les images qui y sont diffusées sur les normes de genre ? Quels sont les transformations directes et induites par ces transformations

dans la gouvernance, la gestion, les relations sociales, le système de valeurs des entreprises sociales ? Entre invisibilité et déni du genre où se situent les entreprises sociales ?

*-Vouloir l'égalité dans les entreprises sociales :*

La complexité du traitement des inégalités conduit à opter pour un certain volontarisme passant par des mesures d'égalité plus ou moins contraignantes (Le Pors, Milewski, 2005). Les entreprises sont requises par les pouvoirs publics depuis 1983 (loi Roudy ) et Génisson, (2001) pour mettre en œuvre des programmes de lutte contre les inégalités et de promotion de l'égalité dans l'ensemble de leurs stratégies et programmes d'actions (rapports de situations comparées, plans d'égalité, contrats de mixité, négociation obligatoire, label égalité...). L'Union Européenne n'est pas en reste et fournit des cadres politiques, juridiques et des incitations financières. Quel est le degré de volontarisme des entreprises sociales en la matière ? Sont-elles engagées dans le « vouloir l'égalité », la promotion de la logique paritaire, la réduction des écarts salariaux, l'articulation de la vie professionnelle et personnelle ? Entre les bonnes pratiques et les mesures proactives (Junter, 2006) à quelles méthodes ont-elles recours pour faire vivre l'égalité entre les femmes et les hommes ?

## Références et bibliographie

- Birh Alain et Pfefferkorn Rolland, *L'introuvable égalité, travail, couple, école*, L'atelier, Paris 1996.
- Dhavernas Odile, *Droits des femmes, pouvoirs des hommes*, Le seuil, 1976.
- Fraisse Geneviève, *La différence des sexes*, PUF, Paris 1997.
- Gofmann Erving, *L'arrangement des sexes*, 1979, traduit en français en 2002.
- Héritier Françoise, *Masculin, féminin, la pensée de la différence, dissoudre la hiérarchie* Odile Jacob, 1996 et 2002.
- Junter Annie, *les mesures proactives, une méthode pour réaliser l'égalité*, Revue de Droit du travail, juillet Août 2006, p.72.
- Kergoat Danielle, *Le sexe du travail*, PUF Grenoble, 1984 et *la division sexuelle du travail et rapports sociaux de sexe*, Dictionnaire critique du féminisme, 2000.
- Laufer J, Marry C, Maruani M., *Le travail du genre*, La découverte, Mage 2004.
- Maruani Margaret, *Genre, Travail, Société, l'état des savoirs*, La découverte, 1995. *Les nouvelles frontières de l'inégalité, H/F sur le marché du travail*, Edition La découverte 2004.
- Milewski Françoise, Le Pors Anicet, *Vouloir l'égalité dans les emplois supérieurs des fonctions publiques*, La documentation française, collection des rapports officiels, 2005.
- Viennot Eliane, *La France, les femmes et le pouvoir, tome 2 XVI-XXIème siècles*, Perrin 2007.